

# VISIÓN CONJUNTA

— — — — —  
— — — — —  
— — — — —  
— — — — —  
— — — — —  
AÑO 7. N°12. 2015  
ISSN: 1852- 8619



EDUCACIÓN

## REESTRUCTURACIÓN | 10 Por Daniel Oscar Nuñez y Jorge Daniel Vilas

# DE LAS FUERZAS ARMADAS

LOGÍSTICA

03 **LAS ANALOGÍAS ERRÓNEAS**  
Por Evergisto de Vergara  
y Gustavo Trama

CIBERDEFENSA

36 **LA DIMENSIÓN DESCONOCIDA**  
Por Julio Gerardo Lucero

RECURSOS HUMANOS

61 **LA CAPACITACIÓN DEL ÓRGANO DE  
Prensa EN EL NIVEL OPERACIONAL**  
Por Álvaro Bazán





## STAFF

### DIRECTOR

General de Brigada Federico Sidders

### SUBDIRECTOR

Gabriel Alberto Bao

### COMITÉ EDITORIAL

Jorge Mazorra Mariño  
Marcelo Eduardo Giunta  
Ricardo Mario Pavicic  
Gustavo Manuel Salvadores  
Daniel Oscar Nuñez

### COMITÉ DE REFERATO

Dr. Julio Horacio Rubé  
Dra. Marta Locatelli  
Coronel Ing. Nuclear Dr. Osvaldo Azpitarte  
Coronel Lic. Carlos Gustavo Poma  
Mg. Enrique Clavier  
Lic. Susana Carranza  
Lic. Adolfo Koutoudjian  
Lic. Marilú Estévez

### SECRETARIO DE REDACCIÓN

Pedro Jofré

### COLABORACIÓN TEXTOS EN INGLÉS

Trad. Públ. Mariana Ríos Hudson

### EDITOR Y PROPIETARIO

Escuela Superior de Guerra Conjunta  
de las Fuerzas Armadas

N° Registro Propiedad Intelectual: 5209380 / ISSN: 1852- 8619

Impresión: Rapid Impresores. Shanghai 2044. CABA

*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

---

## Logística

03 LAS ANALOGÍAS ERRÓNEAS  
Por Evergisto de Vergara y  
Gustavo Trama

---

## NOTA DE TAPA

## Educación

10 REESTRUCTURACIÓN  
DE LAS FUERZAS ARMADAS  
Por Daniel Oscar Nuñez y  
Jorge Daniel Vilas

---

## Estrategia

17 DECISIÓN RACIONAL  
Y DECISIÓN INTUITIVA  
Por Jorge Paulo Barrales

---

23 LAS OPERACIONES BASADAS  
EN EFECTOS Y SU COMPARACIÓN  
CON LAS OPERACIONES BASADAS  
EN OBJETIVOS  
Por Luciano René Moscatelo

---



---

## Relaciones Internacionales

---

32 LAS FUERZAS ARMADAS  
BRASILEÑAS EN LA AMAZONIA:  
DEFENSA, INTEGRACIÓN Y  
DESARROLLO  
Por Marcelo Massetti Pereira

---

43 ISIS Y EL MANEJO  
DEL SALVAJISMO  
Por Omar Locatelli

---

## Ciberdefensa

36 LA DIMENSIÓN DESCONOCIDA  
Por Julio Gerardo Lucero

---

## Defensa Civil

55 DEMASIADO TARDE  
Por Humberto Flavio Angelomé

---

## Recursos Humanos

61 LA CAPACITACIÓN  
DEL ÓRGANO DE PRENSA EN  
EL NIVEL OPERACIONAL  
Por Álvaro Bazán

---

# PALABRAS DEL DIRECTOR

General de Brigada Federico Sidders<sup>1</sup>

Iniciamos el séptimo año de la revista que nos permite difundir el conocimiento producido en la Escuela y llegar a una amplia comunidad a nivel regional e internacional a través de su publicación en español y en inglés en la página web.

Damos la bienvenida a los alumnos de las fuerzas armadas de la República Federativa del Brasil, los Estados Unidos de América, República del Perú y de la República Bolivariana de Venezuela. Su incorporación a la actividad plena del Instituto ofrecerá una oportunidad de intercambiar experiencias culturales, profesionales y personales.

Sin lugar a dudas, a fin de año se materializarán los aportes de este intercambio, sumándose a los de los oficiales pertenecientes a las fuerzas armadas de Brasil y de los Estados Unidos de América egresados, en el 2014, de la maestría en Estrategia Conjunta y Conducción Superior y de la especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto.

El instituto, por su reciente creación, tiene la facilidad propia de un organismo en expansión; en este caso, con el objetivo de adquirir experiencia y conocimiento, además de producirlo a nivel nacional.

El marco propicio para ello lo constituyen los acuerdos de cooperación firmados por el Ministerio de Defensa, en virtud de los cuales la Escuela Superior de Guerra Conjunta participó, a principio de año, del “Ejercicio Coalición”, organizado por la Escuela de Guerra Francesa.

La mencionada ejercitación, que se realiza anualmente, tiene por objeto profundizar los conocimientos de planificación y conducción en los niveles estratégico y operacional, de forma interrelacionada con agencias internacionales y diplomáticas.

El oficial de nuestro Instituto fue integrante de Estados Mayores de los elementos participantes y asesor de las fuerzas armadas sudamericanas ante los representantes diplomáticos del Consejo de la Alianza y en el Consejo de Naciones Unidas. De esta manera, interactuó con miembros de sesenta y dos países de América, África, Europa, Medio Oriente y Asia; teniendo oportunidad de apreciar las dinámicas de las situaciones planteadas y las de las propuestas de solución, experiencia que será volcada en las ejercitaciones que realizarán nuestros alumnos en el país.

A nivel regional, en el área de Defensa, los acuerdos de cooperación entre Brasil y la Argentina se ven materializados en la invitación del Director de la Escuela Superior de Guerra de la República Federativa del Brasil a realizar una visita profesional con los alumnos del curso de estrategia y conducción superior.

La actividad a desarrollarse en el mes de octubre tiene como finalidad compartir experiencias, tanto académicas como profesionales, que faciliten el desempeño de los alumnos de ambos institutos en los ámbitos conjunto y combinado.

Se ha dado un paso más hacia la acción conjunta en el plano

del conocimiento; luego de tres años de concertar esfuerzos y recursos, las bibliotecas de las escuelas de guerra específicas han conformado la Biblioteca del Centro Educativo de las Fuerzas Armadas como una unidad de información que ofrece acceso a documentación de calidad, y garantiza servicios y recursos innovadores, contribuyendo a la creación y difusión de saberes para la formación de las fuerzas armadas y de la sociedad en su conjunto.

La creación del repositorio institucional, cefadigital, de acceso abierto e interoperable, convertirá al Centro Educativo de las Fuerzas Armadas en pionero y referente en lo relativo a la decisión de crear un repositorio de estas características.

En el marco de acciones de vinculación nacional, con el objetivo de generar actividades de fortalecimiento institucional, docencia e investigación, se firmaron convenios marco de colaboración y cooperación con la Universidad Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur y con la Universidad Nacional de San Luis.

La finalidad de celebrar convenios de interacción universitaria y de cooperación es promover el desarrollo y potenciar las capacidades institucionales con actividades como la participación en proyectos de investigación y desarrollo, el intercambio de información, la participación en conferencias, seminarios, cursos y programas de formación profesional, entre otras.

A fin de dar continuidad a las actividades de capacitación docente, en acuerdo con el Instituto Nacional de la Administración Pública, se desarrolló durante el mes de mayo el taller “Aportes para la reflexión y reformulación de las prácticas docentes”.

La actividad, abierta a la comunidad educativa de las fuerzas armadas, contó con la participación de docentes del Instituto Universitario del Ejército, la Escuela Superior de Guerra, Escuela de Guerra Naval, la Escuela Superior de Guerra Aérea y el Instituto de Inteligencia de las Fuerzas Armadas.

La complejidad y dinámica de los problemas signados por la globalización exigen el diseño de estrategias integrales multi-sectoriales que puedan resolverlos. Por ello, resulta necesario crear conocimiento estratégico propio en los ámbitos nacional y regional.

En consecuencia, durante el mes de abril se elevó al Instituto Universitario del Ejército la propuesta de carrera de posgrado “Doctorado en Estrategia”, respondiendo a la necesidad de brindar en el país estudios de máximo nivel en la materia, a partir del desarrollo académico alcanzado por la estrategia y la investigación estratégica en los institutos universitarios de las fuerzas armadas, integrados al presente en la universidad de la defensa nacional.

Agradecemos a todos aquellos que con su aporte nos han incentivado a la búsqueda de la excelencia académica y convocamos a todos a seguir contribuyendo a la profundización del conocimiento y su transferencia.



# LAS ANALOGÍAS ERRÓNEAS

## Logística empresarial versus logística militar

PALABRAS CLAVE: LOGÍSTICA / CONDUCCIÓN / CAMPOS / INTERPOLACIÓN / EXTRAPOLACIÓN

Por **Evergisto de Vergara y Gustavo Trama**

Los autores analizan el concepto de logística vigente en la doctrina de las Fuerzas Armadas argentinas y, luego de compararlo con la de otros países, invitan a una revisión del concepto.

### INTRODUCCIÓN

Desde hace unos años, en las Fuerzas Armadas argentinas se adoptó una nueva forma de pensamiento, cambiándose el modo de pensar tradicional sobre los campos de la conducción.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, un “campo” *es un ámbito real o imaginario propio de una actividad o de un conocimiento*. Cuando se habla de un campo de la conducción militar, se trata de los aspectos referidos a planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las acciones militares. Estas acciones propias de la conducción militar tienen di-

ferente preeminencia según el nivel de guerra que se trate. Así, los niveles estratégico nacional y estratégico militar dirigen el uso de la fuerza armada, en tanto que los niveles operacional y táctico implementan tal dirección.

Tradicionalmente, los campos de la conducción militar son los que reúnen acciones afines diferenciadas por campos y que forman parte de un Estado Mayor.

Los campos de la conducción militar básicos vigentes en el mundo occidental son:

- › Personal (efectivos y personal), campo al que universalmente se lo denomina 1
- › Inteligencia (enemigo, terreno y condiciones meteorológicas), campo al que universalmente se denomina 2

› Operaciones (el empleo de la fuerza armada para obtener sus objetivos), campo al que universalmente se lo denomina 3

› Logística (el transporte y el sostenimiento de las tropas), campo al que universalmente se lo denomina 4

Conforme a una nueva forma de pensar en la Argentina, los campos de la conducción ahora son tres: Inteligencia, Operaciones y Logística.<sup>1</sup> En el referente al campo de Logística se incluyen tres “áreas”: el Personal, el Material y las Finanzas, resultando así que existen ahora la Logística de Personal, la Logística de Material y una tercera denominada Logística de Finanzas.

Por lo tanto, los reglamentos y publicaciones agrupan en un solo concepto los aspectos de Logística de Material, Logística de Personal y Logística de Finanzas, aunque en la conducción militar estas “áreas” persiguen fines diferentes, son de naturaleza diferente, las actividades las llevan a cabo servicios diferentes y las funciones logísticas y de personal son también diferentes.

El presente trabajo tiene como finalidad investigar el origen de esta nueva concepción y su pertinencia. Para evitar digresiones, no se tratará si Finanzas es un campo de la Conducción, por las diferencias entre paz y guerra, las diferencias en pertenecer o no a un Estado Mayor, y por su pertinencia según sea el nivel de guerra que se trate.

Tampoco se hará referencia a la diferencia y relación entre la Logística de Empleo y la Logística propia del Planeamiento de la Estructura de Fuerzas, que en la Argentina se ha dado en llamar Estrategia Genética.

## EL ORIGEN DE ESTA NUEVA TAXONOMÍA <sup>2</sup>

Cuando se comenzó la especialización de los oficiales no sólo en Operaciones e Inteligencia, sino también en Personal y Logística, muchos de ellos se dedicaron a estudiar en profundidad la logística, obteniendo títulos de grado en universidades civiles.

En el ámbito civil, la logística que se estudia es la empresarial o la administrativa. Esta se refiere a empresas cuya finalidad es el lucro proporcionando bienes y servicios.

Diferentes autores clasifican tres subsistemas dentro del sistema logístico empresarial, que reciben diferentes nombres según cada autor. Considerando la logística empresarial como un sistema, en general se dice que existen el subsistema de entrada, el subsistema de transformación y el subsistema de salida. Su finalidad última es la renta (se explica en la Figura 1).

› En el subsistema de entrada para la producción participan los recursos humanos, los recursos materiales y los recursos financieros. Se le suman, según el producto o la dimensión de la empresa, la tecnología y la información.

1. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta* PC 00-01, edición 2012, Capítulo V, punto 5-04, "Campos y Áreas de la Conducción", pp. 61 y 62.

2. Taxonomía: acción y efecto de clasificar.

***La Logística fue originalmente un término puramente militar definido como la actividad de organizar el movimiento, equipamiento y alojamiento de tropas.***

***Actualmente es un término de uso general definido como la coordinación detallada de una operación amplia y compleja.***

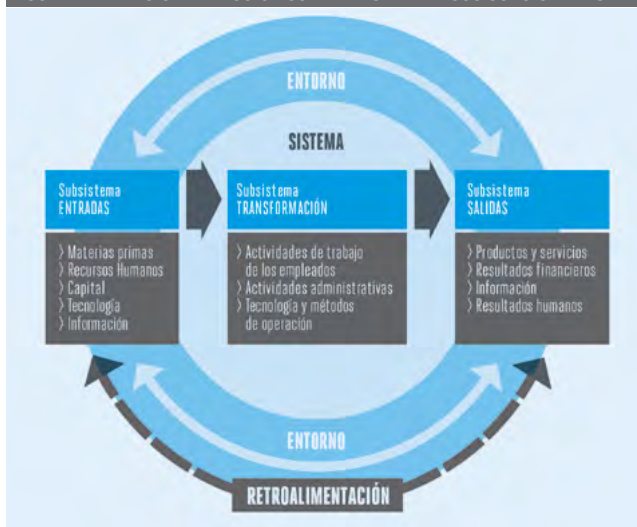
***Es importante conocer la diferencia de definiciones entre la aplicada a lo militar, y la comúnmente usada en el sector comercial.***

› En el subsistema de transformación se elabora el producto que va a dar el rédito a la empresa. Aquí participa la actividad laboral de los recursos humanos –los empleados– las actividades administrativas y los métodos de operación.

› En el subsistema de salida, se ofrecen los productos y servicios que producirán réditos, se ven los resultados financieros producto del valor agregado a la materia prima, y se analiza el resultado del trabajo de los recursos humanos. Aquí se obtiene información de los resultados y se retroalimenta el sistema.

De estudiar la logística empresarial y pretender trasladarla a la logística militar posiblemente pudo haber surgido la nueva taxonomía. Bajo esta nueva denominación de logística comien-

FIGURA N° 1: EL SISTEMA LOGÍSTICO EMPRESARIAL Y SUS SUBSISTEMAS



Fuente: Universidad Vasco de Quiroga



zan a considerarse los recursos humanos, los materiales y los financieros de toda organización militar.

Así se infiere o deduce que el campo de conducción de Personal propio del Estado Mayor tradicional debe suprimirse y pasar bajo la órbita del campo del nuevo concepto empresarial de logística, donde ya no debe entenderse la definición del diccionario de la lengua, en su primera acepción, ciencia dedicada al transporte y sostenimiento de las tropas, sino que se la debe reemplazar por la tercera, conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución.

Los campos de la conducción militar tradicionales, Personal, Inteligencia, Operaciones y Logística, pasaron en la Argentina a ser tres: Inteligencia, Operaciones y Logística, este último en su nuevo concepto abarcador. Esto resulta ser una visión innovadora en el mundo.

Este nuevo concepto resulta de un falso razonamiento producido por aplicar el método formal del pensamiento denominado *analogía*<sup>3</sup>. La analogía entre la logística empresarial y la logística militar es errónea<sup>4</sup>.

No se puede asimilar la logística militar con la logística civil, porque la logística militar persigue colocar los abastecimientos y transportar al personal en cantidad, calidad, momento y lugar adecuados para satisfacer las exigencias de la guerra, en tanto la logística civil busca todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de la materia prima hasta el punto de consumo, así

como los flujos de información necesarios para dar al consumidor los bienes y servicios requeridos a un costo razonable y, así, obtener la renta.

### LA INTERPOLACIÓN Y LA EXTRAPOLACIÓN

Las analogías pueden llevarse a cabo por dos formas diferentes: la interpolación y la extrapolación.

- › *Interpolar* significa poner algo entre otras cosas. Por ejemplo, si tengo dos conjuntos, uno completo en sus subconjuntos y otro incompleto, donde las partes completas de ambos son iguales, interpolar es suponer que los subconjuntos desconocidos son iguales a los ya conocidos y eficazmente probados en el conjunto completo.
- › *Extrapolar* –erróneamente nombrado por algunos, *transpolar*– significa aplicar conclusiones obtenidas en un campo a otro. Significa trasladar una palabra o frase de su ámbito real o exacto, a una estructura en la cual adquiere un sentido diferente del que tenía. El verbo *extrapolar* no solamente significa trasladar, sino que además de esto tiene otra connotación, porque al hacer la *extrapolación* la palabra o la frase adquiere otra dimensión, transmitiéndole al referente la cualidad o la característica de la palabra o de la frase escogida. Es lo que ha ocurrido con esta transformación del concepto de logística.

Esta extrapolación es errónea porque:

1. No puede equipararse la logística empresarial destinada a obtener réditos mediante el valor agregado a una materia prima, con la logística militar que está destinada al uso de la fuerza sin rédito económico de ganancia. Las fuerzas armadas no son una empresa, ni se conducen administrativamente. La administración es solo una parte de la conducción militar.

3. Métodos de razonamiento formal: razonamiento inductivo, razonamiento deductivo y analogías.

4. Diccionario de la Real Academia Española, Analogía: Relación de semejanza entre cosas distintas. Razonamiento basado en la existencia de atributos semejantes en seres o cosas diferentes.



2. La palabra *logística* tiene diferentes acepciones según el Diccionario de la Real Academia Española<sup>5</sup>. La primera, *Parte de la organización militar que atiende al movimiento y mantenimiento de las tropas en campaña*; la segunda, *Lógica que emplea el método y el simbolismo de las matemáticas* y la tercera, *Conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución*.

Al transpolar erróneamente, se toma una definición diferente. No se está hablando de lo mismo, es otro el significado. Al hacer la *extrapolación*, la palabra o la frase logística adquiere otra dimensión, transmitiéndole al referente la cualidad o la característica de la palabra o de la frase escogida. En este caso, de la logística empresarial a la logística militar.

3. Cada campo de la conducción tradicional incluye aspectos de personal, material y finanzas. El campo de la conducción inteligencia no podría llevarse a cabo sin personal de inteligencia ni sin material propio de las actividades de inteligencia o sin recursos financieros para ejecutarla. Lo mismo pasa en el campo de operaciones y en el campo de logística tradicional, ya que si la logística militar apunta al transporte y sostenimiento de las tropas, no se pueden transportar tropas sin camiones, sin conductores, sin recursos para abonar el combustible y sin el mantenimiento adecuado. Además, la logística militar debe mantener la salud de las tropas, ello no se puede realizar sin médicos, enfermeros, ambulancias,

**Cuando se habla de un campo de la Conducción Militar, se trata de los aspectos referidos a planificar, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las acciones militares.**

**La logística militar persigue colocar los abastecimientos y transportar al personal en cantidad, calidad, momento y lugar adecuados para satisfacer las exigencias de la guerra.**

hospitales, remedios e insumos de sanidad que demandan recursos económicos. Por eso, el servicio de transporte y el servicio de sanidad, conforme a la definición, son servicios logísticos y no servicios de personal.

4. No puede invertirse la funcionalidad. La logística empresarial tiene la funcionalidad de la producción, venta y ganancia de un producto. La logística militar tiene la funcionalidad del logro de objetivos militares que no buscan rédito sino la obtención de objetivos militares que coadyuven a la obtención de los intereses nacionales. La diferencia más clara es que hay vidas en juego.

5. En el caso de esta extrapolación errónea, los partidarios de

5. Diccionario de la Real Academia Española. Rescatado de <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>





aplicar conceptos de logística empresarial a la logística militar, *in extremis*, podrían hasta reemplazar la palabra *conducción* por la palabra *logística*, ya que la logística empresarial para vender un producto también tiene un área operaciones y un área información.

### LOS CAMPOS DE LA CONDUCCIÓN MILITAR EN EL MUNDO

Existen otros campos de conducción tradicionales en el mundo como Asuntos Civiles, Planes Estratégicos, C3I2<sup>6</sup>, Interoperabilidad, entre otros, que varían dependiendo del nivel que se trate. Por ejemplo, si el elemento militar es de menor magnitud, el campo de Asuntos Civiles se incluiría en el Campo de Operaciones mientras que, en organizaciones mayores por su magnitud de las tareas e importancia, puede ser un Campo de la Conducción por separado.

Según la Organización del Tratado Atlántico Norte (OTAN)<sup>7</sup>, logística es *la ciencia de planificar y llevar a cabo el movimiento y el mantenimiento de las fuerzas. En su sentido más amplio, los aspectos de las operaciones militares que tratan de:*

- a) *Diseño y desarrollo, adquisición, almacenamiento, movimiento, distribución, mantenimiento, evacuación y disposición del material*
- b) *Transporte de personal*
- c) *Adquisición o construcción, mantenimiento, operación y disposición de comodidades*
- d) *Adquisición o suministro de servicios*
- e) *Sanidad y servicios de apoyo médico. Nótese que sanidad es una tarea logística y no de personal*

#### Francia<sup>8</sup>

Para este país, logística es la ciencia de *la planificación y eje-*

*cución de los movimientos de las fuerzas armadas y su mantenimiento. En su sentido más amplio, el término abarca los aspectos de las operaciones militares que se ocupan de:*

- a) *Diseño y desarrollo, adquisición, almacenamiento, movimiento, distribución, mantenimiento y eliminación de material*
- b) *Transporte de personal*
- c) *Adquisición o construcción, mantenimiento, operación y disposición de las instalaciones*
- d) *Adquisición o suministro de servicios*
- e) *Apoyo y atención médica*

#### Estados Unidos<sup>9</sup>

Logística es *la ciencia de planificar y llevar a cabo los movimientos y mantenimiento de las fuerzas. En su sentido más amplio, esos aspectos de las operaciones militares que tratan con:*

- a) *Diseño y desarrollo, adquisición, almacenamiento, movimiento, distribución, mantenimiento, evacuación y disposición del material*
- b) *Movimiento, evacuación y hospitalización de personal*
- c) *Adquisición o construcción, mantenimiento, operación y disposición de comodidades*
- d) *Adquisición o suministro de servicios*

#### Reino Unido<sup>10</sup>

Logística es *la ciencia de planificar y llevar a cabo el movimiento y el mantenimiento de las fuerzas. En su sentido más amplio, abarca esos aspectos de las operaciones militares que se ocupan de:*

- a) *Diseño y desarrollo, adquisición, almacenamiento, movimiento, distribución, mantenimiento, recuperación y disposición de material*
- b) *Transporte de personal*
- c) *Adquisición o construcción, mantenimiento, operación y disposición de comodidades*
- d) *Adquisición o suministro de servicios*
- e) *Apoyo médico y de salud*

#### Chile<sup>11</sup>

De acuerdo con las traducciones sobre Logística de la OTAN, los Estados Unidos y Francia, es la *ciencia de planificar y lle-*

6. Comando, Control, Comunicaciones, Inteligencia e Informática.

7. AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French), 2008, "listing terms of military significance and their definitions for use in NATO". Rescatado de <http://www.amazon.com/GLOSSARY-DEFINITIONS-military-significance-definitions/dp/B008U2PKZC>, 2105, p. 2-1-5.

8. AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French) 2008 listing terms of military significance and their definitions for use in NATO. Rescatado de <http://www.amazon.com/GLOSSARY-DEFINITIONS-military-significance-definitions/dp/B008U2PKZC>, 2105, pp. 2-1-5 y 3-1-4.

9. US Joint Staff, JP 4-00 Doctrine for Logistic Support in Joint Operations, 6 April 2000. Rescatado de [www.aschq.army.mil/supportingdocs/JP4\\_0.pdf](http://www.aschq.army.mil/supportingdocs/JP4_0.pdf), p. 1-1.

10. UK Ministry of Defense, Logistic for Joint Operations, Joint Doctrine Publication 4-00, Third Edition, Edited 2007. Rescatado de [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/43351/jdp400ed3.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/43351/jdp400ed3.pdf), "Definitions", p. 1-1.

**La logística civil busca todo movimiento y almacenamiento que facilite el flujo de productos desde el punto de compra de la materia prima hasta el punto de consumo, para dar al consumidor los bienes y servicios requeridos a un costo razonable y, así, obtener la renta.**

var a cabo el movimiento y mantenimiento de fuerzas. En su sentido más comprensivo, los aspectos de las operaciones militares que se encargan de:

- a) Desarrollo y desenvolvimiento, adquisición, almacenaje, movimiento distribución, mantenimiento, evacuación y disposición de material
- b) Transporte de personal
- c) Adquisición o construcción, mantenimiento, operación y disposición de instalaciones
- d) Adquisición o servicios de aprovisionamiento
- e) Apoyo de servicios médicos y de salud

#### › Brasil<sup>12</sup>

Logística es parte del arte de la guerra que se ocupa de la planificación y ejecución de las actividades de apoyo de las fuerzas en campaña, para obtener y proporcionar medios de todo tipo y para la obtención y prestación de servicios de naturaleza administrativa y técnica.

#### › Alemania<sup>13</sup>

Logística es la doctrina de la planificación, de la facilitación y del uso de los recursos necesarios para fines militares y servicios de apoyo a las fuerzas armadas y su correspondiente aplicación. Incluye:

- a) Administración de materiales, transporte logístico, suministro del correo militar y el apoyo al servicio de sanidad
- b) Apoyo a las misiones, campo básico de la conducción, administración de materiales, tráfico militar
- c) Conducción de transporte
- d) Servicio médico

## CONCLUSIONES

Asimilar los conceptos de la logística empresarial a la logística militar es producto de una extrapolación errónea, por las causas arriba mencionadas. El problema consiste en la extrapolación del significado de logística en una empresa destinada a producir bienes y servicios, con una organización sin fines de lucro destinada al uso de la fuerza. Son fines diferentes y medios diferentes.

Considerar que bajo la palabra Logística se incluye a Personal, Material y Finanzas, es un concepto propio de la logís-



tica empresarial. El concepto de logística militar y de logística empresarial es diferente. No obstante, los militares deben conocer la diferencia de significados de Logística entre el ámbito civil y militar, para poder interactuar con contratistas civiles.

Esto ha sido notado y escrito en la publicación de doctrina logística conjunta británica, JDP 4-00 *Logistics for Joint Operations*<sup>14</sup>, cuando en su número 102 expresa:

**Otras definiciones:** *La Logística fue originalmente un término puramente militar definido como la actividad de organizar el movimiento, equipamiento y alojamiento de tropas. Actualmente es un término de uso general definido como la coordinación detallada de una operación amplia y compleja*<sup>15</sup>. **Es importante conocer la diferencia de definiciones entre la aplicada a lo militar, y la comúnmente usada en el sector comercial. El Apoyo de Contratistas a las Operaciones (CSO) es un elemento cada vez más importante de todo el apoyo lo-**

11. Ministerio de Defensa de Chile, *Diccionario Militar Conjunto*, DNC 0-2, 2012, p. 210

12. Ministerio de Defesa do Brasil, *Glossario das Forças Armadas*, MD 35-G-01, 22 de Fevereiro 2007. Rescatado de [www.defesa.gov.br/.../publicacoes/md35\\_g\\_01\\_glossario\\_fa\\_4aed20](http://www.defesa.gov.br/.../publicacoes/md35_g_01_glossario_fa_4aed20), 2015, p. 149.

13. Ministerio de Defensa de Alemania, *HDv 100/900 VS-NfD Führungsbegriffe* (Terminología de Conducción), 2003, p. 93. Los archivos NfD no pueden ser bajados de internet. Datos proporcionados por el cursante argentino en la Escuela de Guerra de Alemania, teniente coronel Gabriel Camilli.

14. UK Ministry of Defense, *Logistic for Joint Operations*, Joint Doctrine Publication 4-00 Third Edition, Edited 2007. Rescatado de [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/43351/jdp400ed3.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/43351/jdp400ed3.pdf), 2015, "Definitions", p. 1-2. Lo resaltado es de los autores.

15. Nota en la Publicación Conjunta Británica: Todas las definiciones han sido tomadas del *Concise Oxford English Dictionary*, (11th Edition, 2004).



*gístico general que se proporciona a las operaciones y se hace necesario entender exactamente lo que los proveedores comerciales entienden por el abastecimiento logístico. El Apoyo de Contratistas a las operaciones está cubierto en detalle en el Capítulo 4.*

En los hechos, agrupar en un mismo concepto asuntos de naturaleza, planeamiento y ejecución diferentes, con servicios de personal y logística diferentes y con funciones de personal y logística diferentes, lleva al error y confunde. Es contrario a la definición y estructura de Estado Mayor militar vigente en todo el mundo.

El resultado práctico de la nueva taxonomía es una minusvaloración del campo de Conducción de Personal. Se olvida que en la conducción militar, el mismo plan, con los mismos medios y en la misma oportunidad, puede llevar al fracaso o la de-

rrota según cuál sea el personal que integre las organizaciones y según difiera su moral, espíritu de cuerpo, trabajo en equipo y voluntad de vencer.

Las funciones de apoyo específicas del campo de Personal tales como la administración de personal, la disciplina, el bienestar, la administración de las bajas y una serie de otras actividades específicas tienen procedimientos y restricciones diferentes a las propias del campo Logístico entendido como transporte y sostenimiento de las tropas.


Por lo expuesto, surge que el concepto de logística vigente en la Argentina debería ser revisado.

#### **Gustavo Adolfo Trama**

Contraalmirante. Oficial de Estado Mayor de la Armada Argentina. Magíster en Relaciones Internacionales por la Universidad de Belgrano y Master in Arts (Management) por la Universidad Salve Regina, Newport, Rhode Island, Estados Unidos. Autor de diversas publicaciones, entre ellas, "Reglas de Empeñamiento", tomos 1, 2 y 3, editados por la Escuela Superior de Guerra Conjunta. Actualmente se desempeña como profesor asesor en el área de Ejercicios de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.

#### **Evergisto de Vergara**

General de División (R). Magíster en Ciencias con especialización en Defensa Nacional de la Universidad de Defensa de los Estados Unidos y tiene un posgrado en Políticas Públicas – Investigación Aplicada de los Institutos de Política de Estados y Gestión Públicas. Actualmente es profesor la Escuela de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas en las maestrías de Estrategia General y Estrategia Operacional. Autor de numerosas publicaciones, entre las que se destacan: "El arte operacional"; "Quaia Nominor Leo I y II – acerca del Liderazgo en el Ejército"; "Del planeamiento en el Nivel Técnico al Planeamiento en el Nivel Operacional"; "Los niveles de la guerra o el conflicto; Los conflictos en Latinoamérica" y "Clausewitz y el centro de gravedad". Autor del libro Estrategia, Métodos y Rutinas, publicado en 2013.



# REESTRUCTURACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS

¿Nuevas estructuras organizativas o nuevas estructuras de pensamiento?

La reestructuración de las Fuerzas Armadas es un proceso permanente e integral que va desde el pensamiento hasta las acciones con el fin de poder enfrentar las nuevas tareas y las responsabilidades

PALABRAS CLAVE: REESTRUCTURACIÓN / FUERZAS ARMADAS ARGENTINAS / ORGANIZACIÓN APRENDIENTE

---

Por Daniel Oscar Nuñez y Jorge Daniel Vilas

---

## ANTECEDENTES DEL MARCO LEGAL

Luego de la guerra de Malvinas y a cinco años de iniciada la democracia, con la promulgación de la Ley 23554, de Defensa Nacional (en abril de 1988) y con la posterior Ley 24059, de Seguridad Interior (en enero de 1992), se dio inicio a un proceso de cambio en el instrumento militar que apunta a convertir una estructura y una cultura de más de 70 años en una efectiva herramienta de la república.

Con la suspensión, el 31 de agosto de 1994, del Servicio Militar Obligatorio, se da comienzo a la profesionalización de todo el personal militar y, con la ley 24.948 de Reestructuración de las Fuerzas Armadas, aprobada en febrero de 1998, se sientan las bases para reorganizar y reordenar a las fuerzas armadas de nuestro país. Esto se materializa a partir de 2004 y tiene su último fruto en la definición del instrumento militar como corolario del cierre del primer ciclo de planeamiento estratégico con los Decretos 1729/2007, “Ciclo de Planeamiento de la Defensa Nacional” y el Decreto 1714/2009, “Directiva de Política de Defensa Nacional.”

## ¿A QUÉ APUNTA LA REESTRUCTURACIÓN?

Como hemos visto anteriormente, las dos leyes que brindan las directivas esenciales para el funcionamiento de las fuerzas armadas fueron promulgadas durante dos gestiones diferentes: la ley de Defensa Nacional durante la administración del doctor Ricardo Alfonsín y la Ley de Seguridad Interior durante el primer gobierno del doctor Carlos Menem.

Inicialmente, ambas mantuvieron la consigna de “protección de los intereses vitales de la Nación Argentina” y, seguidamente, apuntaron a “consolidar e incrementar las capacidades espirituales y materiales que tornen eficaz una estrategia disuasiva, coadyuvando, además, al mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales, en particular, las de nuestro continente”.

Se puede apreciar como el marco legal, va preparando el camino para que las fuerzas armadas se dediquen a las Misiones de Paz de las Naciones Unidas, especialmente en nuestro continente, y mantiene el concepto de disuasión, reiterado en documentos anteriores.

Introduce, también, la prioridad del “accionar conjunto y la integración operativa de las fuerzas”, otorgándole un mayor grado de madurez al instrumento militar después de las lecciones aprendidas en el Conflicto del Atlántico Sur de 1982.

A su vez, muestra claramente los escenarios de empleo del Instrumento Militar:

- ) Operaciones convencionales en defensa de los intereses vitales de la Nación
- ) Operaciones en el marco de las Naciones Unidas

## ¿Todas las organizaciones interpretan los cambios de la misma forma? ¿Qué se está haciendo por el cambio organizacional y el cambio cultural en las Fuerzas Armadas argentinas?

- ) Operaciones de apoyo de la seguridad, encuadradas en la ley 24059
- ) Operaciones de apoyo a la comunidad nacional o de países amigos

La Ley de Defensa Nacional establece un “probable desarrollo de un sistema de defensa en el marco del Mercosur, a los efectos de considerar en la reestructuración de las Fuerzas Armadas los requerimientos, que de dichos acuerdos pudieran surgir”, concepto que se encuentra en vigencia y en actual desarrollo en el marco de la Unión de Naciones Suramericanas (Unasur).

Reitera, como viene expresando en documentos anteriores, que será “priorizada la capacidad del despliegue rápido” y hace hincapié en el aspecto de la labor conjunta que “se dará prioridad a la constitución de agrupaciones de armas combinadas o Fuerzas de Tareas por sobre las unidades de carácter puro”.

Además, apunta a una racionalización del gasto militar en el sentido que determina que “las FFAA emplearán el uso compartido de instalaciones y facilidades, para un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada” y, por el lado del personal, expresa que “se privilegiará la calidad del personal por sobre la cantidad”.

Este es, precisamente, el punto central de la reestructuración, ya que crear nuevas pautas de organización y elaborar una nueva concepción doctrinaria del empleo de las fuerzas armadas es un proceso mayoritariamente intelectual, pero planificar de qué manera la Nación va a llevar adelante esta nueva organización con la incorporación de nuevas tecnologías, equipamientos y una nueva política de personal deben tener una concordancia en términos económicos y financieros que puedan ser sustentados a lo largo del tiempo

Reestructuración, reorganización y cambio de cultura son términos comunes a cualquier organización pero la pregunta que surge es: ¿todas las organizaciones interpretan los cambios de la misma forma?, ¿qué se está haciendo por el cambio organizacional y el cambio cultural en las Fuerzas Armadas argentinas?

Cada miembro de la organización debería poder contestar esta última pregunta, al menos, si es cierto que ocurre un cambio organizacional y cultural.

Las teorías del cambio evolucionan permanentemente y las Fuerzas Armadas argentinas ya tomaron las primeras acciones para actualizarse y darle base científica a ese cambio. El personal militar se está capacitando en facultades nacionales que lideran el coaching organizacional y el cambio cultural.

Las Fuerzas Armadas de México ya han iniciado su camino hacia las “organizaciones aprendientes”, como ocurre en los Estados Unidos, Gran Bretaña y Europa en general. Lo que parece un concepto nuevo, no lo es. Se trata de generar y replicar en las fuerzas armadas argentinas esos procesos virtuosos que permitieron a estas organizaciones militares adaptarse a su realidad y ser efectivas.

### ORGANIZACIONES APRENDIENTES: NUEVAS ESTRUCTURAS DE PENSAMIENTO

La frase de Pasteur, “La suerte solo favorece a la mente preparada”, no puede ser más elocuente: tanto las personas como las organizaciones que mantienen la “mente preparada”, que aprenden constantemente, son las únicas que pueden aprovechar las oportunidades cuando se presentan.

Con el desarrollo de las neurociencias, se ha ido dando bases científicas a los procesos de pensamiento, sentimiento y comportamiento humano, pudiendo entender por qué las personas

*La renovación debe ser propiciada y aceptada, es decir, apropiada por todos los miembros de nuestras fuerzas armadas, desde la más alta dirección hasta los niveles de ejecución.*

actúan como lo hacen. Esto se aplica a las personas y a las organizaciones que ellas conforman, lo que incluye a las fuerzas armadas y a la forma de conducir las.

Como dijo Peter Drucker<sup>1</sup>: “El centro de una sociedad, una economía y una comunidad moderna no es la tecnología. No es la información. No es la productividad. Es la institución conducida como el órgano de la sociedad para producir resultados”.

El concepto de “empresa inteligente” u “organización aprendiente” está muy desarrollado dentro de la administración de organizaciones, así como las herramientas para conseguir ese grado de funcionamiento.

Sin embargo, el mantenimiento de las cualidades individuales para emplear exitosamente dichas herramientas normalmente deja mucho que desear. La conciencia necesaria para mantener una organización de alto rendimiento es determinante para el éxito y requiere de valores, como: ética, madurez psicológica, cosmovisión integradora<sup>2</sup>.

Ser consciente implica recorrer el camino del aprendizaje y percatarse de la brecha entre la realidad y lo que se quiere. Al mismo tiempo se trata de definir qué es lo que falta para poder conseguir lo deseado y comprometerse con obtenerlo, asumiendo la responsabilidad, permitiéndose cometer errores, buscando ayuda y asignando tiempo y recursos para tal fin.

Dentro de la vida militar, la propia cultura organizacional parece atentar contra los actos volitivos de aprendizaje. El decir “no sé”, “ignoro” o “soy incompetente” automáticamente descalifica para cualquier tarea relevante, lo que obliga a maniobrar hasta aprender eso que nos falta, sin que nadie se dé cuenta o, lo que es peor, “que nadie se dé cuenta que no sé”.

Cuando las personas sienten que ponen en riesgo algo que valoran, el instinto de autoconservación se activa para prote-



gerlo. Al hablar de aprender hablamos de cambiar, de romper el equilibrio de nuestra posición actual por otra, y la resistencia al cambio se fortalece en:

- › *La ceguera a la propia incompetencia, por lo que no necesito aprender nada*
- › *El miedo a exponerme y quebrar mi imagen*
- › *La vergüenza como miedo al ridículo de no saber algo*
- › *La tentación de atribuir las dificultades a factores externos a mí*
- › *Al orgullo de saber todo, ser omnipotente, autónomo, todo terreno*
- › *La arrogancia del que todo lo sabe*
- › *La pereza, para escapar al esfuerzo de aprender*
- › *La impaciencia y el aburrimento por no obtener logros rápidos*
- › *La desconfianza en el otro o en uno mismo*
- › *El enfado y la confusión del desconfiado, “no entiendo y no me gusta”<sup>3</sup>.*

Cuando lo que se pone en riesgo es un cargo, una imagen de tantos años en la profesión, un puesto de promoción, un haber de retiro, los mecanismos de autoprotección pueden tomar el control de los actos con una fuerza inimaginable. Si se vencen, el premio es saber, no algo particular, ni específico, es cómo aprender a aprender y esa es la clave de la efectividad.

El verdadero cambio de las fuerzas armadas no está en su organización o en su distribución, está en convertirse en una organización aprendiente. Son instituciones que tienen como objetivo diario el aprendizaje continuo, la excelencia como forma de vida y la entrega al servicio.

Este tipo de organización permite el desarrollo integral de todos sus miembros al máximo nivel que cada uno pueda y desee llegar, propendiendo la cohesión, criterio de justicia, estableciendo estándares y manteniendo los objetivos, incentivando y logrando un clima organizacional adecuado con creatividad y tolerancia en todos los estratos.

### ¿QUÉ NOS ESTÁ FALTANDO?

Si bien la legislación viene preparando el cambio hace más de 20 años, este no se produce sin un impulso motivador.

Los cimientos de toda organización reposan en los valores interiores de las personas que la componen y dan cuerpo a su cultura organizacional.

El modificarla implica cambiar, entre otros aspectos, los hábitos y ritos de las personas que integran la organización.

Las teorías del cambio organizacional sostienen que todo cambio se facilita desde arriba, pero se ejecuta desde abajo. Es decir, lo pone como objetivo la máxima autoridad y alineada la organización, en una visión común, es llevada a cabo, principalmente, desde los niveles inferiores hacia el ápice de la organización.

El propiciar una renovación de la cultura no implica la destrucción de la antigua para imponer otra diametralmente

**“El centro de una sociedad, una economía y una comunidad moderna no es la tecnología. No es la información. No es la productividad. Es la institución conducida como el órgano de la sociedad para producir resultados”.**

opuesta. Esto debe entenderse como volver a los fundamentos esenciales, a los valores perennes y darles nueva vida, acorde con la evolución de los demás aspectos de la Nación.

### ¿CÓMO LOGRAR ESTO?

José Guadalupe Vargas Hernández en su ensayo sobre “La Organización Aprendiente” establece que “La organización aprendiente procura obtener el máximo provecho al conocimiento en un organismo social a través de una adecuada gestión. Lo que se traduce en cambios estructurales y comportamentales”.

Aquí nos encontramos nuevamente con el concepto de reestructurar, no en el sentido físico, sino en el sentido de lograr una apertura conceptual y mental que se traduzca en la adopción de nuevas conductas particulares de las organizaciones aprendientes<sup>4</sup>.

Según Sullivan y Harper es necesario un “compromiso de todos dentro de la organización”, teniendo presente que “el punto clave siempre es la gente” y que las organizaciones que hacen una transición exitosa hacia la nueva época tienen en común los siguientes ideales:

- › “Una pasión genuina por lo que hacen.
- › Un sentido de evolucionar y no de ser meramente acompañado por un sano sentido de la urgencia.
- › Una amplitud de visión que permite correr riesgos –atreverse a tener éxito- apoyada en valores y ligada al futuro por una arquitectura estratégica en la cual cree la gente.
- › El gusto de aprender en todo lo que hacen.
- › Una creencia profunda y duradera en la gente, sin la cual todas las palabras y las buenas intenciones carecen de sentido”<sup>5</sup>.

1. Drucker, Peter, *Management Challenges for the 21 century*, Harper Business, USA, 1999.

2. Kofman, Fredy, *Metamanagment*, Grito Sagrado, Buenos Aires, 2007.

3. Kofman, Fredy, op. cit.

4. Vargas Hernández, José G., *La Organización Aprendiente. Hitos de Ciencias Económica Administrativas*, pp. 19: 33-40, N° 19, septiembre-diciembre, México, 2001. Recuperado de <http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/19/organizacion.pdf>

5. Sullivan, Gordon & Harper, Michael, *La Esperanza no es un método*, Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 1998.

**“La organización aprendiente procura obtener el máximo provecho al conocimiento en un organismo social a través de una adecuada gestión. Lo que se traduce en cambios estructurales y comportamentales”.**

Para lograr esta renovación, los puntos centrales de este cambio se deben apoyar en:

› Una **adecuada gestión**: no es solamente responsabilidad de los líderes que están en la cúspide de las instituciones. Es responsabilidad de todo aquel que tiene cualquier tarea, desde el Jefe de la Unidad más grande dentro de la organización al suboficial más moderno que es responsable de la supervisión de tareas rutinarias. Debemos buscar constantemente los motivos por los cuales hay que llevar adelante nuestros esfuerzos, dándole importancia a todas las actividades, incluso las que parezcan menos complejas, y transmitir esos motivos a los que nos rodean.

Imaginémonos una organización donde sus líderes reconsideren la manera en que se llevan adelante los procesos de la misma y planteen a sus subalternos: “¿Ustedes como harían las cosas si tuvieran el poder de decidirlo y por qué cambiarían esos procedimientos?”

Luego, lo que esos líderes deben hacer es **gestionar** esa mejora, emplear todo su conocimiento y poder dentro de la organización para que se materialice, pero no ejecutarla. Como diría Stephen Covey<sup>6</sup>, deben “afilarse la sierra” pero no dedicarse a cortar los árboles. Para eso están los operarios de esos sistemas que ellos mismos quieren mejorar.

› **Compromiso de todos dentro de la organización**: cuando la gestión anteriormente mencionada comienza a mostrar logros, aunque sean pequeñas metas que se alcanzan a través del cambio propuesto, se da la máxima que diría el general Norman Schwarzkopf: “El fracaso es contagioso, pero el éxito es infeccioso”<sup>7</sup>.

› **El punto clave siempre es la gente**: esos pequeños logros deben tener protagonistas de carne y hueso. Personas reales que llevan adelante acciones acertadas, transmiten su conocimiento y experiencia de manera expansiva iluminando su entorno, y más allá también. Son reconocidos por su aporte permitiendo encender la chispa del entusiasmo por lo alcanzado, empleándolo como trampolín para nuevos horizontes.

Las personas deben hacer el trabajo de la mejor manera posible, cuidando en todos los niveles a aquellos que

los rodean (superiores y subalternos) para que realicen su trabajo tan bien como lo puedan hacer, felicitando en público los aciertos de aquellos de los cuales somos responsables y observando sus errores en privado, respetando sus sentimientos y anhelos.

Cuando las actividades se vuelven repetitivas, cuando se está lejos de los afectos, cuando el entorno es incómodo u hostil, hay que hacerles notar a las personas lo importante que es su labor, por más mínima que esta sea.

Más de una vez hubo que recordarles a aquellos que cocinaban y limpiaban en la Unidad Aérea desplegada en Haití que si ellos no hacían las cosas a conciencia, todo el personal se podía enfermar, por lo cual la misión no se podía llevar adelante ya que un piloto enfermo no puede volar, ni tampoco un paracaidista de rescate o un auxiliar de carga, ni nuestros técnicos podían realizar el mantenimiento y permitir poner a las aeronaves en línea de vuelo. Es decir, todo podía quedar en tierra si no se lavaban bien los platos.

La gente es el centro de gravedad en el cual se debe invertir no solo dinero, sino tiempo y dedicación, se debe lograr que las generaciones posteriores superen a las anteriores de manera que las organizaciones crezcan día a día. Se debe incentivar la creatividad tratando de mejorar diariamente en todo lo que se hace, asegurándose “que la sanción por el fracaso no sea más grande que la sanción por no hacer nada”<sup>8</sup>.

› **El gusto de aprender en todo lo que hacen**: escuchar e incentivar las propuestas de todos los integrantes de la organización, sin discriminar ninguna, ya que no existen propuestas ni preguntas inadecuadas, sino respuestas y actitudes erradas, como por ejemplo, no escuchar a los que creemos que menos saben.

Cuando se logra adquirir el gusto por aprender se comienza a expandir un círculo virtuoso en todos los niveles, porque aquel que enseña se siente comprometido a entregar lo mejor que tiene y, a su vez, a aprender de aquellos que le entregan su saber en esos aspectos donde se tienen menos conocimientos.

Para darle más luz a estos conceptos, el catedrático de Harvard, David Garvin<sup>9</sup>, da una definición aún más completa de lo que es una organización aprendiente: “Es una organización

6. Covey, Stephen R., *The Seven Habits of Highly Effective People: restoring the Character ethic*, Copyright Stephen Covey, USA, 1990.

7. Conferencia grabada, el 23 de febrero de 1998, en Phoenix, AZ en la reunión de Amerisource Corp.'s Management Meeting. Fue conocida como la “Lección de liderazgo del General Norman Schwarzkopf”. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ZgWCdqYY-k>

8. Thompson, Charles “Chic”, *La gran idea: guía práctica del pensamiento creativo*, Ediciones Granica, España, 1994.

9. Garvin, David A., “Building a Learning Organization”, *Harvard Business Review*, julio-agosto, 1993.





*La tarea lejos de ser simple, es más que ardua, y se va reflejando en pequeñas cosas, en logros diminutos desde los niveles personales y así ascendiendo en tamaño y complejidad dentro de la escala institucional.*

con la habilidad para crear, adquirir y transferir conocimiento y para modificar su conducta reflejando nuevos conocimientos y puntos de vista”.

A efectos de materializar y sistematizar lo anteriormente expresado en este tipo de “organización aprendiente”, se debe tratar de llevar adelante seis aspectos, según Garvin<sup>10</sup>:

1. **Comprender en profundidad el entorno de la tarea:** no se refiere a la mera comprensión y distribución del espacio físico. Esta acción se sumerge en la profundidad del quehacer de la organización y las diversas relaciones existentes dentro y fuera de la institución.

Para llegar a este conocimiento, se deben ejecutar tres tareas diferenciadas y complementarias:

- a) Investigar: buscar en internet, en libros, revistas, publicaciones, información sobre la tarea que se está realizando para mejorarla.
- b) Preguntar: muchas veces el conocimiento profundo de

las tareas que se llevan a cabo se encuentra dentro de la mente de las personas con más experiencia. Lo importante es aprender de ellas y tratar de dejar documentados esos conocimientos para la actualidad y para las futuras generaciones.

- c) Observar: es muy importante ver que es lo que hacen las personas en su actividad diaria, ya que muchas veces por razones sociales o psicológicas a algunas no les agrada ni enseñar, ni mostrar cómo hacen sus tareas.

**Aprender de las mejores prácticas de otras organizaciones:** el “benchmarking” no se centra solamente en copiar las mejores prácticas, las mejores maneras en que otras organizaciones hacen las mismas tareas que uno, es también inspiración intelectual, “alimento para el pensamiento”, para idear nuevas mejoras y desarrollar objetivos más actuales a alcanzar.

2. **Aprender de sus propias experiencias y la propia historia:** todas las organizaciones han tenido fallas, como también aciertos. Es extremadamente importante aprender de ambas situaciones para reforzar las actitudes positivas y erradicar las negativas. En palabras de George Santayana<sup>11</sup>: “Aquellos que no recuerdan el pasado, están condenados a repetirlo”.

10. Garvin, David, *Building a More Effective Learning Organization* (Longer Version), National Advanced Fire and Resource Institute 2005 - Organizational learning in Wildland fire featuring Learning in Action, 2005. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=JoMNq4Tijto>.

11. Garvin, David, op. cit.

3. **Experimentar nuevas perspectivas:** no es necesario estar en el negocio de la publicidad o ser un creativo de una empresa para desarrollar este aspecto.

Es necesario abrir la mente a nuevas perspectivas, es un ejercicio que implica estudio y compromiso. Se deben conocer los paradigmas existentes para poder desarrollar las variaciones del mismo o, por qué no, efectuar una revolución hacia todo lo contrario, ya que con el tiempo cambian las circunstancias y el empleo de diferentes conceptos.

Uno de los gurús de la gestión de la calidad, Walter Shewhart, trabajó durante muchos años para *Bell Telephone* y su empleo en el campo militar.

Durante los años que trabajó en esa empresa, le tocó supervisar la fabricación de los auriculares que utilizaban las tripulaciones de bombarderos durante la Segunda Guerra Mundial, para efectuar las comunicaciones.

Después de estudiar mediante métodos estadísticos el promedio de los tamaños craneales de los tripulantes, llegó a darse cuenta que el promedio en los procesos naturales explican muchas cosas, pero no pueden ser determinantes para los casos individuales, ya que, como en este caso, son muy pocas las personas que tenían un tamaño de “cabeza promedio”.

Por ello comprobó, en el campo de la fabricación de estos auriculares, que a la mayoría de los tripulantes les quedaban o grandes, o chicos, y se dedicó a diseñar auriculares con arco adaptable para que pudieran extenderse o comprimirse dentro de una enorme amplitud alrededor de esa media craneal. Fue una idea revolucionaria para la época, donde todo debía estar dentro del promedio.

Hasta que Shewhart pudo convencer a sus jefes de esa nueva perspectiva y lograr detener la producción para readaptar las matrices, miles de auriculares fueron entregados a las tripulaciones de vuelo, quienes los adaptaron de la siguiente manera: aquellos que el auricular les quedaba grande volaban con gorra, y a los que le quedaban chicos usaban un pequeño birrete. Esto se puede observar en esta imagen del film “*Memphis Belle*”, conocida historia de las misiones



de un Bombardero B-17 en el frente europeo durante la Segunda Guerra Mundial.

4. **Promover la resolución de problemas de manera sistemática:** se debe enseñar e incentivar el empleo de métodos estadísticos, al menos los más simples y la organización de los procesos de información, con el objetivo de incorporar los datos básicos que serán empleados para solucionar problemas en nuestras instituciones, dejando de lado, como principales bases del método, la intuición: “creo que más o menos deberíamos hacer esto” y las creencias tradicionales: “siempre se hizo así”.

Asimismo, resulta útil emplear el ciclo Demming (conocido como círculo PDCA), ya que es una táctica de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter A. Shewhart.

Las siglas, PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

A su vez, estos 4 pasos del ciclo PDCA fueron desarrollados más profundamente por la gerencia japonesa que le puso el nombre de “**los siete pasos de la Ruta de la Calidad**”<sup>12</sup> en la implantación de los Círculos de Calidad en sus empresas.

Es una poderosa herramienta empleada no solo para solucionar problemas, sino para mejorar cualquier tipo de tarea o gestión.

Se desglosa de la siguiente manera:

a) Planificar

En esta etapa se debe:

- 1) Seleccionar el tema a tratar
- 2) Entender el estado de situación y fijar meta
- 3) Establecer el plan de actividades
- 4) Análisis de causas

b) Hacer

- 5) Examinar previamente y luego implementar las medidas que se determinaron anteriormente y que solucionarán el problema o permitirán la mejora

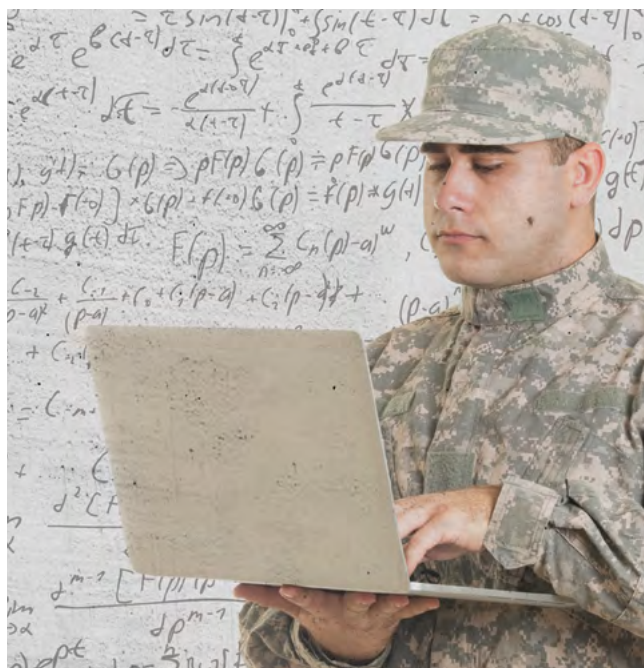
c) Verificar

- 6) Evaluar la efectividad de lo implementado y, de no haberse alcanzado los objetivos, **volver a intentar todo de nuevo** (reexaminar desde el paso 1 en adelante).

d) Actuar

- 7) Habiéndose verificado que se han alcanzado los objetivos de solución de problemas o de mejora del sistema, se debe estandarizar la acción e institucionalizarla de manera permanente.

12. Fukui, Ryu y otros, *Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad*, Vol. II, Banco Japonés de Desarrollo, octubre 2003. Recuperado de [http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/file/VII\\_%20ManualACTyCCC.pdf](http://www.inacal.org.uy/files/userfiles/file/VII_%20ManualACTyCCC.pdf) Desarrollo, Vol. II, Banco Japonés.



5. **Transferir el conocimiento a través de toda la organización:** a manera de ejemplo, en el ámbito aeronáutico militar es costumbre, dentro de lo que se conoce como “reunión previa al vuelo”, la lectura y discusión de resoluciones de investigaciones efectuadas por las juntas de accidentes de aviación, para así diseminar el conocimiento sobre las causas de dichas tragedias, con el fin de que no se vuelvan a repetir.

Desgraciadamente, estos eventos traen consigo, generalmente, dolorosas enseñanzas mediante la pérdida de vidas y material aéreo. Sin embargo, ¿acaso no es posible hacer lo mismo con los aciertos? ¿Por qué no diseminar las mejores prácticas de un ámbito a otro llevando a cabo un *benchmarking* interno para proveer a la organización de “alimento para la mente”?

Organizaciones similares a las nuestras, como el Ejército de los Estados Unidos de América, tienen el concepto de AAR (*After Action Review*= Análisis o revisión luego de la acción), “método que les permite extraer enseñanzas de un evento o pro-

yecto, y aplicar esa enseñanza a otros”<sup>13</sup>, manera cruda, perpetua y continua empleada en el NTC (*National Training Center* = Centro Nacional de Entrenamiento), donde continuamente están ejercitándose las fuerzas antes de desplegar al terreno de combate real (conocidas como las BLUFOR) con un oponente que puede mutar de convencional a irregular según los criterios del oponente real futuro (conocidos como OPFOR= *US Army Opposing Force*).

Las enseñanzas que se extraen de esas acciones se difunden en toda la organización, sin mencionar a los integrantes como “culpables” de los errores, ya que está comprobado que cuando se los “muestra en público” a quienes cometen las equivocaciones, estos tratan de disculpar sus errores y se pierde una parte muy importante del aprendizaje.

## EMPECEMOS HOY

Una cultura no cambia de la noche a la mañana.

Para crear hábitos hay que persistir en la repetición constante y prolongada de buenas conductas, de modo que esos hábitos lleguen a transformarse en la conducta organizacional de las personas ascendiendo en la escala institucional, hasta convertirse en cultura.

A su vez, los cambios no pueden ser revolucionarios, deben ser pequeños y paulatinos para así no violentar a las instituciones que se deben apropiarse, como se dijo más arriba, de estos cambios.

La tarea lejos de ser simple, es más que ardua, y se va reflejando en pequeñas cosas, en logros diminutos desde los niveles personales, a los de un Departamento, luego de una Dirección, y así ascendiendo en tamaño y complejidad dentro de la escala institucional.

Empecemos hoy, lentamente, “sin prisa pero sin pausa”, que el mañana nos espera y deberemos dar cuenta de nuestras acciones a las generaciones que nos sucedan.

## > ARTÍCULO CON REFERATO

13. Darling, Maryling y otros. "Learning in the Thick of It", *Harvard Business Review. The High Performance Organization*, Julio- Agosto 2005.

### Jorge Daniel Vilas

Viccomodoro de la Fuerza Aérea Argentina. Oficial de Estado Mayor. Licenciado en Sistemas Aéreos y Aeroespaciales. Cursó la Especialidad en Gerenciamiento de la Calidad Total en la Empresa - TQM (“Total Quality Management”) y el Master Core en Finanzas de la USAL. Actualmente es Jefe de Curso de la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto en la Escuela Superior de Guerra Conjunta.

### Daniel Oscar Nuñez

Capitán de Navío de la Armada Argentina. Oficial de Estado Mayor. Licenciado en Sistemas Aéreos Navales. Coach Organizacional por la USAL. Especialista en proyectos de inversión para la defensa por el IUA. Desde 2010 hasta 2013 se desempeñó en Planes de la Armada participando del Proyecto de Capacidades Militares (1° ciclo). Actualmente es Secretario de Alumnos en la Escuela Superior de Guerra Conjunta.

# DECISIÓN RACIONAL Y DECISIÓN INTUITIVA<sup>1</sup>

El autor analiza los métodos de decisión racional e intuitivo como herramientas intelectuales que un comandante operacional o táctico puede emplear al alcanzar el punto culminante de su ofensiva, colocándolo a las puertas de la ineludible decisión entre cambiar su actitud o persistir en ella. Asimismo, señala las ventajas del método intuitivo en el nivel táctico, y su vínculo con la “Intención del Comandante” y la obtención y preservación del ciclo OODA (Observar-Orientar-Decidir-Actuar)

PALABRAS CLAVE: COMANDANTE / PUNTO CULMINANTE DE LA OFENSIVA / DECISIÓN / RACIONAL / INTUITIVO

Por Jorge Paulo Barrales

## INTRODUCCIÓN

Cuando un comandante que conduce una ofensiva (en el nivel operacional o táctico) debe decidir si persiste en ella o se detiene, entran en juego una serie de factores entre los que merecen destacarse los siguientes:

- › La situación en que se encuentra ese comandante respecto del objetivo que persigue y su Punto Culminante de la Ofensiva (PCO)<sup>2</sup>
- › La alternativa que la doctrina establece como razonable (continuar o detenerse) para el caso en cuestión
- › El método de planeamiento y decisión empleado por el comandante
- › La personalidad del comandante

Se considera oportuno rescatar el concepto publicado en la revista *Visión Conjunta* en el que se interpreta el vínculo entre la decisión del comandante y su PCO (válido para el ataque y la defensa): *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*<sup>3</sup>.

Por otra parte, para evaluar la situación, elaborar alternativas, compararlas y finalmente decidir, el comandante tiene dos métodos posibles: uno **racional** y otro **intuitivo**.

El Método Racional (que también podríamos denominar analítico) se basa en el Método Lineal o Mecánico<sup>4</sup>. Esta es la

metodología tradicionalmente empleada en las Fuerzas Armadas argentinas y se la enseña en los institutos de formación de nivel específico y conjunto, donde se la utiliza en la resolución de las ejercitaciones que en esas escuelas se desarrollan.

La publicación conjunta, *Manual de estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta*, MC 20-01, reseña este método de la siguiente manera:

*En los niveles táctico y operacional en general se divide al proceso cíclico de planeamiento en siete pasos, que varían según el preciosismo didáctico:*

- 1) *Análisis de la misión*
- 2) *Desarrollo de los modos de acción (MA)*
- 3) *Confrontación*
- 4) *Comparación de los Modos de Acción*
- 5) *Resolución y concepto de la operación*
- 6) *Completamiento de planes*
- 7) *Supervisión*

Por otra parte, el Método Intuitivo<sup>5</sup> consiste en reconocer los factores esenciales de la situación que se enfrenta, asociarlos con factores análogos de una situación equivalente del pasado, y resolver la situación presente sobre la base de la experiencia (militar profesional) del pasado tomado como referencia. A su vez, esta experiencia profesional del decisor proviene de tres fuentes posibles:

- a) Experiencia de guerra (ideal pero poco frecuente)
- b) Adiestramiento militar (ejercitaciones con gran realismo y alta exigencia)



c) Estudio crítico de la Historia Militar<sup>6</sup> (impuesta por el sistema de enseñanza o auto-impuesta)

Asimismo, debemos considerar que *el proceso de decisión intuitiva ocurre en el subconsciente, donde el decisor puede no darse cuenta que está ocurriendo y, por lo tanto, los líderes (comandantes) deben acumular experiencia de forma tal de disponer de una bien nutrida base de datos en su subconsciente*<sup>7</sup>.

La experiencia profesional es esencial para decidir intuitivamente pero se requiere además que el decisor posea cierto *cup d'oeil* innato, mejorado mediante el adiestramiento en la toma de decisiones con este método.

Respecto del *cup d'oeil*, el documento mencionado, *Developing Intuitive Decision-Making In Modern Military Leadership*, lo describe como: *La capacidad de visualizar y entender rápidamente el campo de batalla, descubrir "su verdad", y a partir de ella determinar un apropiado modo de acción y tener*

*la fuerza moral de llevarlo a cabo hasta el final. Considerando las restricciones en tiempo, la incertidumbre y el caos propios de las situaciones de combate, el desarrollo del "cup d'oeil" en los comandantes resulta imperativo.*

#### LA DECISIÓN RACIONAL EN LA CAMPAÑA OFENSIVA

Cuando el Comandante Operacional aprecia que ha alcanzado el Punto Culminante de la Ofensiva (PCO)<sup>8</sup>, le resultará relativamente sencillo (desde su psicología militar) decidir cambiar su actitud operacional ofensiva por una defensiva dado que la "teoría de Clausewitz" lo respalda<sup>9</sup> al señalarla como una decisión acertada para preservar su declinante poder de combate y conservar lo ganado hasta ese momento.

Refuerza este concepto el hecho de que en el PCO el poder de combate del atacante, aun siendo superior al del oponente, no lo es en la medida necesaria como para lograr con razona-

1. Nota del Autor: Por razones de brevedad se desarrolla solamente desde la óptica del atacante, limitados a los niveles operacional y táctico.

2. Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina, *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta. Nivel Operacional - La Campaña*, MC 20-01, revisión 2013, capítulo III, artículo 3.004.3

3. Barrales Jorge, "Punto Culminante y Estado Final Deseado", *Visión Conjunta*, año 5, N° 9, Escuela Superior de Guerra Conjunta, Buenos Aires, 2013.

4. Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina, op. cit., capítulo VI, artículos 4.02 y 4.03.

5. Mc Cown, Neil R.: *Developing Intuitive Decision-Making In Modern Military Leadership*, Naval War College, 2010.

6. Gen Charles C. Krulak (USMC): "La simple lectura de la historia no es suficiente para conformar una base de experiencia para sustentar el método de decisión intuitiva, los líderes deben examinar críticamente las decisiones relevantes que tuvieron lugar en los hechos".

7. Mc Cown, Neil R.: op. cit.

8. Barrales, Jorge, op. cit. *El PCO el nivel operacional es la situación espacio-temporal en la que el/ los actores que mantenían una actitud operacional ofensiva dentro del teatro de operaciones deben como mínimo adoptar una "pausa operacional", o como máximo cambiar a una actitud operacional defensiva a fin de mantener la capacidad para cumplir con los criterios de finalización correspondientes al Estado Final Deseado Operacional (EFDO.)*

9. Clausewitz, Carl Von, *De la Guerra, Libro VII, capítulo 1, "El Ataque"*, Editorial Labor, Barcelona.

**Para evaluar la situación, elaborar alternativas, compararlas y finalmente decidir, el comandante tiene dos métodos posibles: uno racional y otro intuitivo.**

ble expectativa de éxito el Estado Final Deseado Operacional (EFDO)<sup>10</sup>.

Previa a la toma de esta decisión, el Estado Mayor (EM) habrá asesorado al Comandante sobre la situación de su poder de combate remanente considerando el efecto concurrente de la acción enemiga, las características del teatro y la “fricción”<sup>11</sup> del sistema propio. También se habrá considerado el balance entre el poder de combate a recuperar mediante una pausa operacional<sup>12</sup> y el “tempo”<sup>13</sup> a resignar a causa de ella, así como las implicancias que esto tiene sobre la iniciativa, que debería estar en manos de quien detenta la ofensiva. Asimismo, el área Inteligencia de su Estado Mayor habrá apreciado la probable situación del defensor respecto de su Punto Culminante de la Defensa (PCD), tratando de reducir la “niebla”<sup>14</sup> que rodea este aspecto.

Por otra parte, cuando el Comandante Operacional considera que todavía no alcanzó su Punto Culminante de la Ofensiva, le resultará más sencillo decidir mantener la actitud operacional ofensiva dado que estaría cumpliendo con lo que la teoría prescribe como correcto para este caso.

Por último, también se puede considerar racional la decisión del atacante de mantener su actitud operacional ofensiva cuando cruzó su PCO sin advertirlo, independientemente de que los hechos posteriores le muestren su error.

Esta posibilidad está respaldada por el siguiente concepto de Milan Vego: *En el nivel Estratégico Operacional es extremadamente difícil determinar con anticipación cuando se alcanzará el Punto Culminante, ya que son muchos los factores de los que depende. En este nivel, a diferencia del táctico, a menudo sólo es percibido retrospectivamente, es decir, luego de haberse producido*<sup>15</sup>.

## LA DECISIÓN RACIONAL EN LA OFENSIVA TÁCTICA

Para los comandantes tácticos que, en el contexto de una cam-

paña operacional ofensiva conducen batallas y combates les resulta más sencillo saber cómo están ubicados respecto de su PCO, dado que los indicadores para determinar esa situación son más concretos y evidentes que en el nivel operacional, razón por la cual es difícil que esos comandantes “pasen de largo” su PCO sin advertirlo.

Es oportuno recordar que las batallas se libran dentro de las campañas, y los combates dentro de las batallas. Asimismo, la diferencia entre ambos está reflejada en las definiciones de la doctrina del Ejército Argentino y del Glosario de Terminología Conjunta<sup>16</sup>:

- › *Batalla: Acto táctico consistente en el choque violento entre dos adversarios de gran magnitud, por medio del cual al menos uno de ellos buscará modificar sustancialmente la situación operacional. Normalmente constituirá el episodio más importante de una campaña a la cual puede llegar a resolver.*
- › *Combate: Acción táctica violenta entre dos fuerzas de relativa importancia y cuyos resultados pueden ser o no decisivos para la resolución de la batalla.*

Por otra parte, de la comparación entre las “pausas operacionales” que se producen entre batallas con las “pausas de combate” que ocurren dentro de las batallas y combates, deducimos que:

- › En las pausas operacionales priman las razones de naturaleza logística y en las de combate las de índole táctica
- › Las pausas operacionales afectan al “tempo operacional” y, las pausas de combate, al “tempo táctico”
- › Las pausas de combate dentro de las batallas son más breves que las pausas operacionales dentro de la campaña
- › Las pausas de combate dentro de los combates son más breves que las que ocurren dentro de las batallas (entre dos combates sucesivos), y pueden derivar en la pérdida irreversible de la iniciativa táctica en dicho combate

Cuando el Comandante Táctico que conduce una batalla (o dentro de esta un combate) ha alcanzado su Punto Culminante de la Ofensiva (PCO) luego de agotar el recurso de la “pausa de combate”, la doctrina respaldará su decisión de adoptar un dispositivo táctico defensivo en alguna de sus formas posibles (defensa móvil, de zona o mixta)<sup>17</sup>, dada la baja probabilidad de éxito que la teoría le asigna en caso de persistir en su ofensiva.

10. Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, República Argentina, op. cit., capítulo III, artículo 3.03.1. EFDO: “Situación de los acontecimientos deseada al finalizar las acciones militares en el teatro de operaciones”.

11. Pertusio, Roberto, *Estrategia Operacional*, Escuela Superior de Guerra Naval, tercera edición, capítulo 9, 2005. Fricción: Efectos negativos sobre la maniobra propia producidos por falencias originadas en el propio sistema.

12. Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, República Argentina, op. cit., MC 20-01, Capítulo III. Pausa Operacional: Cese temporal de ciertas actividades durante el curso de una Campaña o en una de las Líneas de Operaciones del diseño operacional de la misma.

13. Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, República Argentina, op. cit., MC 20-01.Tempo: Ritmo de la operación propia respecto de la del adversario, que cuando es

favorable contribuye al mantenimiento de la iniciativa, Cap.III.

14. Pertusio, Roberto, op. cit. Niebla: Incertidumbre generada a partir de lo que se desconoce sobre el enemigo.

15. Pertusio, Roberto, op. cit. Cita a Milan Vego.

16. Ejército Argentino, *Reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre*, ROB-00-01, capítulo I, sección IV y capítulo V, sección II. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; *Glosario de Términos de Empleo Militar para la Acción Militar Conjunta*; PC-00-02; Proyecto (2010).

17. Ejército Argentino, op. cit., ROB-00-01, capítulo VI, Sección II, “Operaciones Defensivas - Dinámica de la Defensa”: contraataque, ataque de desarticulación ataque con objetivo limitado, acción retardante y otros procedimientos ofensivos (como ser emboscadas, golpes de mano, incursiones, 1992.

***El coup d'oeil se lo describe como: la capacidad de visualizar y entender rápidamente el campo de batalla, descubrir "su verdad", y a partir de ella determinar un apropiado modo de acción y tener la fuerza moral de llevarlo a cabo hasta el final.***

En lo que atañe al Estado Mayor, seguirá los lineamientos mencionados para el nivel operacional, siendo particularmente importante su consejo sobre el empleo de los recursos que configuran la *dinámica de la defensa*<sup>18</sup> una vez que la decisión de pasar a la defensiva ha sido adoptada.

Por otra parte, cuando el Comandante Táctico considera que no ha cruzado su PCO, al igual que en el caso del Comandante Operacional, la decisión doctrinaria será continuar su ofensiva táctica atento a la posibilidad de "explotación" y dispuesto a la "persecución"<sup>19</sup> si no tiene restricciones para ello impuestas por el nivel Operacional (posiblemente originadas en el nivel Estratégico Militar).

### LA DECISIÓN INTUITIVA EN LA BATALLA Y EL COMBATE

Dado que en el nivel táctico los acontecimientos ocurren más rápido que en el nivel operacional (y las pausas de combate son más breves que las operacionales), habrá más ocasiones para que la "decisión intuitiva" (*coup d'oeil*) reemplace al análisis detallado que precede a una decisión racional.

Los decisores intuitivos son aquellos capaces de "ver a través de la niebla de la guerra", la cual nunca puede ser disipada totalmente, a pesar de los buenos recursos disponibles para intentarlo. Las características salientes de estos decisores son:

- › Elevada autoconfianza (incluyendo confianza en su suerte)
- › Confianza en sus subordinados
- › Capacidad para reconocer los elementos esenciales de un problema
- › Capacidad para decidir intuitivamente bajo estrés y elevada incertidumbre, desarrollada con la práctica (entre otros, ejercicios, simulaciones, juegos de guerra) y apoyada

en la experiencia, la doctrina y los procedimientos.

- › Capacidad para reconocer oportunamente cuando las condiciones para aplicar la doctrina dejaron de existir y decisión para apartarse de ella siendo consciente de sus implicancias

Asimismo, el decisor intuitivo se verá motivado a resolver cuando aprecie que su contrincante carece de algunas o todas estas características.

Por otra parte, este decisor deberá ser consciente de que: *El modo de acción seleccionado intuitivamente puede no ser el mejor, por lo que deberá estar dispuesto a ajustarlo cuando sea necesario*<sup>20</sup>.

Los tres casos siguientes pueden ser ejemplos de situaciones en las que el comandante táctico involucrado debe decidir intuitivamente:

- › El Comandante reconoce haber cruzado su PCO, pero sabe que si detiene su ataque el impacto sobre la moral de su tropa será desfavorable, debiendo optar entre preservar el componente material o el moral de su poder de combate (que se nutre de ambos en una proporción que el comandante conoce o presume)<sup>21</sup>.

Como resultado de acciones de combate previas, el atacante y el defensor alcanzaron sus respectivos Puntos Culminantes, produciéndose una pausa de combate simultánea (que dejaría la iniciativa a merced de ambos), la cual puede romper el atacante reanudando la ofensiva con limitaciones; o puede hacerlo el defensor mediante la dinámica de la defensa con la probable excepción de la fuerza de contraataque, que en esta situación se estaría reconstituyendo. Si ambos aplican el método de Decisión Intuitiva, el que posea mayor experiencia tardará menos en encontrar en su memoria profesional el modo de acción adecuado, ganando el ciclo OODA a su adversario<sup>22</sup>.

- › En el contexto de un "Punto Decisivo" (PD)<sup>23</sup>, una fracción menor de la fuerza atacante debe optar entre atacar de inmediato a una fracción mayor del sistema defensivo enemigo y sorprenderla, o esperar al grueso de su fuerza y cambiar el principio de sorpresa por el de masa. Si bien el Comandante de esta fracción no está "a las puertas de un PCO", el hecho de que debe decidir "dentro de un Punto Decisivo" hace que su resolución sea trascendente y difícil al tener que optar entre dos principios de la guerra que, en este caso, son mutuamente excluyentes.

18. Ejército Argentino, op. cit. ROB-00-01, capítulo VI, sección II.

19. Ejército Argentino, op. cit. ROB-00-01, capítulo VI, sección I, "Operaciones Ofensivas". Explotación: *Operación ofensiva que buscará aprovechar plenamente una situación favorable (producto de un combate exitoso o de una vulnerabilidad detectada en el dispositivo enemigo) y transformar un éxito local en uno de mayores proporciones // Persecución: Operación ofensiva cuya finalidad será el aniquilamiento de una fuerza enemiga que intente retirarse.*

20. Mc Cown, Neil R., op. cit.

21. Barrales, Jorge, op. cit. *A pesar de que "desobedecer" al 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 éxito.*

22. Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina, op. cit., MC 20-01, anexo 5, artículo 2. Ciclo OODA: Observar-Orientar-Decidir-Actuar.

23. Ministerio de Defensa; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; República Argentina, op. cit. MC 20-01, capítulo III. Punto decisivo (PD): Condición que cuando es alcanzada permite obtener una marcada ventaja sobre el oponente e influir fuertemente en el resultado de una maniobra operacional, o de la Campaña. Cada PD es un jalón en el camino al CDG enemigo.

## CONCLUSIONES

### Referidas al Método Racional

1) Es el más adecuado para desarrollar el diseño de la campaña, facilitando la correcta distribución en él de los “elementos del diseño operacional” que lo sustentan<sup>24</sup>. Esto es así porque sigue siendo el que mejor se adecua a la estructura del pensamiento militar, a pesar de que otros dos métodos más recientes le disputan su primacía (Operaciones Basadas en Efectos y Diseño Operacional Sistémico) en el nivel operacional.

2) La principal debilidad del Método Racional, particularmente en el nivel táctico, radica en su rigidez y lentitud para afrontar situaciones imprevistas propias de este nivel durante el desarrollo de las batallas y combates<sup>25</sup>. Esto se hará particularmente evidente cuando el comandante táctico deba resolver “en los alrededores” de su Punto Culminante. Adicionalmente, y dada la importancia que tiene en este método el análisis de la información, cuando llega gran cantidad en poco tiempo resulta difícil diferenciar la importante de la que no lo es<sup>26</sup>.

3) El PCO es una parte muy importante del diseño operacional de la campaña, que impone la toma de una decisión para el caso (no deseado) de ser alcanzado prematuramente antes de cumplir el objetivo. Asimismo, el diseño operacional contiene otros puntos denominados “Puntos de Decisión”, que representan una circunstancia espacio-temporal normalmente surgida durante el paso 3 Confrontación, que señalan solamente la necesidad de tomar una decisión (sin determinar las características de la misma)<sup>27</sup>.

Por otra parte, los “Puntos de Decisión”, graficados con una estrella, no deben confundirse con los “Puntos Decisivos”, graficados con un triángulo, definidos doctrinariamente, según determina la doctrina<sup>28</sup>.

### Referidas al Método Intuitivo

4) En el nivel táctico, de acuerdo a lo determinado en la conclusión 2), donde la incertidumbre es alta y los tiempos para decidir son escasos, el Método Intuitivo se adecua mejor que el Racional. Si ambos métodos se confrontan en el contexto de una batalla o combate, el “decisor intuitivo” normalmente dominará el ciclo OODA.

5) Para la toma de decisiones por parte de los comandantes tácticos, ya sea en proximidades del Punto Culminante o en situaciones de parecida trascendencia, la combinación ideal muy probablemente sea: *decidir intuitivamente dentro de la “Intención del Comandante” operacional que diseñó la campaña que*

*los involucra*. La “Intención del Comandante” fue incorporada formalmente a nuestra doctrina como nexo entre la Misión y el Concepto de la Operación.

### Referidas a la formación de los Oficiales

6) **Historia Militar:** debería incrementarse su estudio con sentido crítico (la situación, las decisiones y sus consecuencias) a fin de dotar a los oficiales de una adecuada “base de datos profesional” a la cual recurrir cuando decidan intuitivamente.

7) **Intención del Comandante:** este concepto ya forma parte desde hace años de las directivas de planeamiento que reciben los oficiales alumnos en las escuelas de formación y de las directivas contribuyentes que ellos a su vez realizan. Falta, no obstante, que los oficiales se ejerciten desde muy temprano en el uso de este recurso que les brinda el Comandante.

8) **Decisión Intuitiva:** la habilidad para decidir pronto, con poca información y alto estrés sobre aspectos trascendentes para el éxito de las operaciones, debe ser desarrollada, particularmente, en el nivel táctico.

9) **Adiestramiento táctico:** los ejercicios tácticos (en gabinete y terreno) a ser realizados en las escuelas específicas y unidades operativas son la herramienta más adecuada para cubrir los aspectos mencionados en las conclusiones 7) y 8). Para el caso de la decisión intuitiva, serán particularmente útiles los ejercicios “a partido contrapuesto”. Adicionalmente, esto representará un beneficio para las Planas Mayores que dirijan estas ejercitaciones en las unidades, revitalizando así una cultura profesional que, ante la falta de recursos, ha sufrido un “repliegue bajo presión”, que los formadores de oficiales no debemos permitir que se transforme en retirada.

### Jorge Paulo Barrales

Capitán de navío (RE). 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 las 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.

24. Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, República Argentina, op. cit. MC 20-01, capítulo IV, artículo 4.02.

25. Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, República Argentina, op. cit. MC 20-01, capítulo IV, artículo 4.02.

26. Mc Cown, Neil R.: op. cit.

27. ADP 5-0 “The Operations Process - Army Doctrine Publication”, *Headquarters - Department of the Army, Section II, Terms “Decision Point”*: “A point in space or time the commander or staff anticipate making a key decision concerning a specific course of action”, JP 5-0 Joint Operation Planning, 2011.

28. Ejército Argentino, op. cit., ROB-00-01, capítulo VI, sección I.

29. Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, República Argentina, op. cit. MC 20-01, capítulo III, artículo 3.03.1.





# LAS OPERACIONES BASADAS EN EFECTOS Y SU COMPARACIÓN CON LAS OPERACIONES BASADAS EN OBJETIVOS

Si bien las operaciones basadas en efectos comenzaron a ponerse en práctica como método de planificación a principios de la década del 90, su aplicación conceptual ha sido utilizada por los grandes comandantes militares a través de la historia. No obstante, después de la guerra del Golfo Pérsico, 1991, algunos autores presentaron a este tipo de operaciones como una alternativa a la forma tradicional de hacer la guerra, cuyo principal método de planificación era sobre la base de los objetivos. El presente artículo intenta establecer diferencias, similitudes, ventajas y desventajas de ambos conceptos, a los fines de poder profundizar una temática que hace a la esencia misma de la planificación y, específicamente, en el nivel operacional.

---

Por Luciano René Moscatelo

---

PALABRAS CLAVE: OPERACIONES / OBJETIVOS / EFECTOS / COMPARACIÓN / VENTAJAS / DESVENTAJAS / MALVINAS

## INTRODUCCIÓN

En la historia de la guerra, se ha buscado ganar básicamente de dos formas. La primera de ellas, y que el general DePuy cita en su trabajo<sup>1</sup>, es la aniquilación mediante la destrucción del enemigo. La segunda, es desgastar al enemigo antes de que lo lleve a cabo con nosotros, concepto llamado guerra de atrición o de desgaste.

Con relación a estas formas tradicionales de pensar la guerra, la concepción inicial del método de operaciones en función de los efectos, u operaciones basadas en efectos (OBE), propone una nueva visión del tema, fundamentada en que el objetivo principal de una guerra es cambiar el comportamiento del enemigo y que la forma de hacerlo no es la destrucción o afectación física del objetivo, sino el efecto que se desprenda de la acción sobre este.

Durante toda la década del '90 y la primera del siglo XXI, las operaciones basadas en efectos se fueron implementando progresiva y sistemáticamente, no solo en las fuerzas aéreas occidentales, sino que fueron ganando terreno en la planificación de operaciones conjuntas y combinadas, llegándose a implementar de manera integral en las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos y en las fuerzas militares de la Organización del Atlántico Norte (OTAN). De esta manera, se logró probar el sistema de planificación, conducción y ejecución de estas en varios conflictos sucedidos durante el mencionado período.

Luego de producida la guerra de Kosovo, en donde las OBE fueron utilizadas en la planificación de las operaciones, surgieron varios interrogantes acerca de este concepto. En un primer lugar se dudó de su eficacia en la aplicación para operaciones conjuntas en donde participen fuerzas de superficie y, también, acerca de si son una alternativa o un complemento de las operaciones basadas en objetivos (OBO).

Los citados hechos produjeron un duro debate en los centros de doctrinas de los Estados Unidos acerca de la conveniencia de la continuidad del concepto OBE en operaciones conjuntas.

En 2008, el general Mattis, del Comando de Fuerzas Conjuntas, señaló: *Es mi opinión, que las OBE han sido mal aplicadas y se han extendido demasiado hasta el punto de que, en realidad, obstaculizan en lugar de ayudar a las operaciones conjuntas*<sup>2</sup>. En contraste con esta posición, la *United State Air Force* (USAF) continúa con sus investigaciones y ha profundizado su implementación y enseñanza en todos los niveles.

Por lo expuesto, se evidencian claramente los problemas que se han desencadenado después del empleo de las operaciones basadas en efectos, esto lleva a preguntarse ¿Qué son y qué diferencias existen entre la metodología de operaciones basadas en efectos y las basadas en objetivos?

## ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LAS OPERACIONES BASADAS EN EFECTOS

Según diversos autores, como es el caso de Edward Smith, cuya obra se analiza en este artículo, no se puede afirmar que las operaciones basadas en efectos surgen en el siglo XX, de hecho, fueron metodológicamente sistematizadas a partir de la guerra del Golfo Pérsico, pero han sido aplicadas a lo largo de la historia.

Se puede citar a Sun Tzu como el primero en expresar un principio basado en efectos, al afirmar:

*Así pues, los verdaderamente hábiles en la guerra someten al ejército enemigo sin batallar, capturan las ciudades enemigas sin asaltarlas, y se apoderan del estado enemigo sin campañas prolongadas*<sup>3</sup>.

Muchos años después, el coronel británico Basil Liddell Hart en su obra *Estrategia: La aproximación indirecta*, propone una maniobra orientada en lograr las mejores condiciones para derrotar al enemigo sin producir la batalla decisiva, concepto ligado a una filosofía oriental de entender la guerra.

***Según Smith el efecto debe ser creado para que el observador se inserte en el proceso de toma de decisiones del enemigo y que reaccione de acuerdo a lo que ha previsto. Esta reacción del enemigo está condicionada por una serie de factores como la cultura, el modelo mental y la experiencia y formación del observador.***

Lo cierto es que en cuanto a la aparición de las OBE como metodología aplicada y desarrollada con la finalidad de ser utilizada en operaciones militares, el brigadier general David Deptula es uno de los precursores en el concepto de este tipo de operaciones.

Después de haberse desempeñado como parte del Estado Mayor del Componente Aéreo de la Coalición Militar durante la guerra del Golfo Pérsico, publicó su obra *Firing for effects*, editada en el año 1995, en donde expone parte de su teoría.

Los conceptos de Deptula se basan en tres pilares fundamentales:

1. El desarrollo de tecnologías aplicadas a la guerra, como los aviones furtivos y las armas de precisión
2. El concepto de guerra en paralelo, desarrollado por el coronel de la USAF John Warden<sup>4</sup>
3. El planeamiento de los efectos a lograr

El resultado de estos tres enunciados dan como resultado el concepto de OBE, en el cual el efecto a lograr sobre el objetivo es más importante que su destrucción.

El progreso de nuevas tecnologías aplicadas a la guerra produjo una serie de cambios en su desarrollo. Los aviones furtivos, el aumento de la eficiencia de los aviones de guerra electrónica y la aparición de las aeronaves de comando y control en tiempo real del combate, significaron, para Deptula, una evolución en la naturaleza de la guerra<sup>5</sup>.

Deptula cita un ejemplo de planificación real durante la Guerra del Golfo Pérsico, 1991, en donde se necesitaba una determinada cantidad de aviones para destruir los bunkers iraquíes, la defensa antiaérea y sus misiles. Este autor afirmó

- 
1. Deptula, David A., *Effects-Based operations: Change in the Nature of warfare*, Arlington, Virginia, 2001, p. 1.
  2. Mattis, James N., *USJFCOM Commander's Guidance for Effects-based Operations*, 2008, p. 21.
  3. Galvany, A., Sun Tzu. *El arte de la guerra*, octava edición, Madrid, España.
  4. El coronel de la USAF John Warden creó el modelo de los "cinco anillos" y lo aplicó en *Instant Thunder*, el plan de operaciones aéreas de Tormenta del Desierto, posteriormente, plasmó sus ideas en el ensayo "El enemigo como un sistema".
  5. Deptula, David A., op. cit.

que con los aviones furtivos se podía realizar la misma operación pero con menos aviones y de manera más eficiente. Por tal motivo, llegó a la conclusión de que en una salida aérea se lograba el mismo efecto con menor cantidad de aviones y sin destruir la totalidad del sistema.

Con respecto a la guerra en paralelo, Deptula describe dos tipos de operaciones militares relacionadas en función del tiempo y que puede sintetizarse mediante una analogía con el funcionamiento de un circuito eléctrico.

Mientras que las operaciones en serie necesitan afectar un objetivo para pasar al siguiente, las operaciones en paralelo tienden a afectar todos los circuitos al mismo tiempo (gráfico N° 1). Esto permite obtener efectos inmediatos sobre diversos sistemas del enemigo.

Estas operaciones en paralelo deben realizarse mediante un ataque simultáneo a los sistemas de defensa del enemigo e, incluso, según la visión de este, deben hacerse en forma simultáneamente sobre todos los centros de poder del enemigo o los llamados 5 anillos de Warden, produciéndose, entonces, un ataque simultáneo-paralelo para provocar la parálisis estratégica del enemigo.

Como toda teoría que evoluciona a través del tiempo, Deptula tomó dos conceptos descriptos anteriormente por otros autores. Las operaciones en paralelo fueron conceptualizadas por el coronel Warden y la parálisis estratégica por Basil Liddell Hart. Deptula articuló estos conceptos y los relacionó con el logro de efectos para la obtención del objetivo.

Esto lo llevó a inferir que mediante las herramientas descritas era mejor planificar en función de los datos de salida de las acciones militares (resultados a lograr), o sea en función de los efectos que esa acción producía o produciría sobre los objetivos, en vez de la simple búsqueda de la destrucción del mismo. Es aquí donde aparece el tercer pilar de su teoría: la planificación basada en función de los efectos.

Para Deptula, las operaciones basadas en efectos se apoyan en el concepto de *control* del enemigo, en donde el éxito es me-

dido no por la aplicación de la fuerza sobre el objetivo, sino por el efecto que esa aplicación produzca y en la medida en que ese efecto permita lograr el control del mismo.

Por último, y para sintetizar su pensamiento, él ve la destrucción como un medio más para lograr el control de un enemigo. *La destrucción entonces debería tener como objetivo el logro de los efectos sobre los sistemas enemigos, no necesariamente a destruir el sistema, previniendo su uso según los deseos del adversario*<sup>6</sup>.

Esta teoría fue aplicada, en un principio, por la Fuerza Aérea de los Estados Unidos (USAF) para la selección y asignación de blancos en las operaciones aéreas y, con el tiempo, debido a la efectividad mostrada, fue mutando y extendiéndose hacia otras fuerzas armadas.

### EVOLUCIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS OPERACIONES BASADAS EN EFECTOS

Según diversos autores, el concepto de estas operaciones fue evolucionando a través del tiempo, generando la confusión que existe en nuestros días.

El coronel Guillem Colom Piella afirma:

*Las Operaciones Basadas en Efectos, que habían arrancado como una nueva forma de seleccionar los blancos a batir y evolucionado hacia una original filosofía operativa, se consolidaron como un nuevo enfoque a las operaciones que integraba las distintas herramientas a disposición del Estado con el objeto de ofrecer una respuesta coherente y satisfactoria a cualquier crisis internacional*<sup>7</sup>.

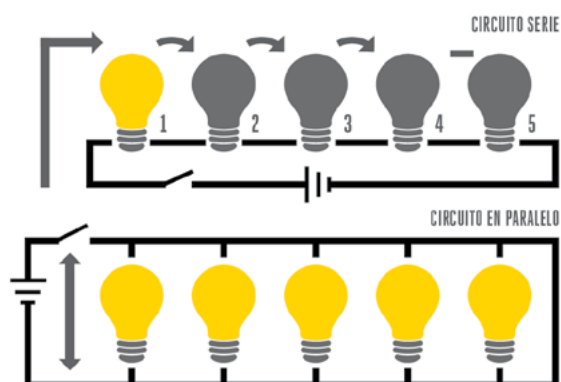
Esto llevó a enmarcar a estas operaciones como una nueva herramienta en la llamada Revolución de Asuntos Militares (RAM) desarrollada en los Estados Unidos y a encuadrarlas en las políticas de defensa nacidas en los años '90, como la *Network Centric Warfare*, las Operaciones Rápidas y Decisivas o la Dominación Rápida<sup>8</sup>.

La inclusión de las OBE, en otros conceptos empleada como herramienta de políticas de defensa y conceptos aun más globales o generales y de nivel estratégico nacional, da origen a la confusión sobre de las operaciones basadas en efectos.

Visto el marco histórico y conceptual en el cual se genera la confusión de las OBE, se tratará de analizar las mismas desde el punto de vista del autor Edward Smith. Este autor, en su libro *EBO: Applying Network centric warfare in peace, crisis and war*, conceptualiza y las aplica, teóricamente, a un proceso sistémico para su uso en todo tipo de operaciones y situaciones de conflicto contra un actor determinado.

Smith trata de llegar a la conceptualización de manera inductiva, partiendo desde la definición de términos y, como pri-

GRÁFICO N° 1: "CIRCUITO SERIE Y PARALELO"



Fuente: Deptula, David, *Effects-Based operations: Change in the Nature of warfare*

6. Galvany, A., op. cit.

7. Guillem Colom Piella, "La evolución de la concepción operativa basada en efectos, *Revista Política y Estrategia*, Chile, 2012.

8. Según los autores Harlan K. Ullman and James P. Wade, la dominación rápida es el intento de afectar la voluntad, percepción y entendimiento del adversario para luchar o responder a nuestros fines políticos estratégicos a través de la imposición de un régimen de Shock y Pavor.

**Diversos comandantes aplicaron el concepto general que las impulsa, sabiendo de la importancia de entender las relaciones causales de la guerra y considerando que la destrucción del enemigo no es la única forma de lograr el objetivo.**

mer paso, define a las OBE como: *Un conjunto coordinado de acciones dirigidas a determinar la conducta de aliados, enemigos y neutrales en tiempo de paz, crisis o guerra*<sup>9</sup>.

Esta conceptualización está basada en tres pilares generales:

1. La teoría general de los sistemas: se insertó en el concepto de efectos, el cual se ve claramente representado en el llamado efecto cascada, una cadena de acontecimientos tanto previstos como imprevistos debido a un evento que afecta a un componente del sistema.
2. Las operaciones basadas en efectos pueden ser aplicadas en todos los niveles de la guerra y en todos los ámbitos del poder nacional. Según Smith<sup>10</sup>, estos niveles no se miden por las armas utilizadas o por los objetivos atacados, sino por los efectos deseados.
3. Los efectos pueden no solo ser aplicados al ámbito físico (selección de blancos), sino al ámbito cognitivo-conductual (psicológico). Según Smith<sup>11</sup>, la conducta humana es el resultado de un estímulo-respuesta que no necesariamente está enfocada en la afectación o destrucción del enemigo. Esta conducta se desarrolla en el área cognitiva y no física, ya que cuando una persona reacciona al estímulo, debido a que comprender la situación y tomar una decisión son procesos que se desarrollan en esta área del entendimiento humano, el control del enemigo y el logro de los efectos deben producirse en el campo psicológico.

Este autor analiza el ciclo cognitivo, lo relaciona con los efectos y propone un ciclo y acciones que ayudan a comprender este concepto, ciclo que se pone en práctica en cualquier situación que las OBE quieran ser aplicadas.

Según Smith el *efecto debe ser creado* para que el observador se inserte en el proceso de toma de decisiones del enemigo y que reaccione de acuerdo a lo que ha previsto. Esta reacción del enemigo está condicionada por una serie de factores como la cultura, el modelo mental y la experiencia y formación del observador.

La predicción y evaluación de cómo las acciones físicas provocan efectos en el comportamiento (es decir, los resultados de las acciones) es el principal desafío del sistema propuesto por Smith y es aquí donde radica el origen de la confusión conceptual en la cual están sumergidas las operaciones basadas en efectos.

El concepto de operaciones basadas en efectos evolucionó y lo que expresó el coronel Guillem Colom Piella quedó demostrado con los distintos autores que abordaron el tema.

Las OBE pasaron de un ámbito de aplicación netamente táctico y del campo de lo material (representado por la selección de blancos), a un nivel estratégico nacional y, también, al campo psicológico, representado en el hecho de *inducir comportamientos (crear el efecto) a la conducción estratégica enemiga*.

Este método, aplicado a todos los factores de poder, induce a pensar que el nivel operacional pierde importancia en la toma de decisiones y que la planificación de la solución de los conflictos pasa a definirse al más alto nivel nacional.

Se podría decir que se percibe al nivel operacional como el mero ejecutor de las operaciones. Visto de manera diferente, la ejecución quedará a cargo de una lucha por las operaciones entre el nivel operacional y táctico.

### EJEMPLOS HISTÓRICOS DE APLICACIÓN

De lo expuesto, se puede afirmar que las operaciones basadas en efectos fueron aplicadas por distintos comandantes a través de la historia. Si bien la planificación no estaba sometida a un proceso como las OBE lo hacen en la actualidad, diversos comandantes aplicaron el concepto general que las impulsa, sabiendo de la importancia de entender las relaciones causales de la guerra<sup>12</sup> y considerando que la destrucción del enemigo no es la única forma de lograr el objetivo.

Es por eso, que se intentará describir, mediante operaciones militares que han ocurrido a través de la historia, la utilización de algunos conceptos de operaciones basadas en efectos, sin que estas estuviesen sistematizadas, demostrando su natural existencia como concepto operacional.

**La Batalla de Maratón (490 a.C.).** Es una clara aplicación de estrategia de operaciones basadas en los efectos.

En una época que puede considerarse la génesis de la estrategia, el rey Darío I de Persia, que en ese momento dominaba todo el Asia Menor, a fin de dar un escarmiento a Atenas debido a las revueltas que se habían ocasionado en la región, desembarcó sus tropas en Maratón, ubicada a unos 40 kilómetros de Atenas, evitando, así, un ataque directo a esta ciudad.

La estrategia consistía en atraer a los atenienses hacia Maratón, para que estos en primer lugar dejasen desguarnecida la ciudad. Los persas, protegidos por una fuerza de seguridad, reembarcarían en sus buques al ejército y desembarcarían nuevamente en la retaguardia de la ciudad de Atenas.

9. Smith, Edward A., *Effects-based Operations: Applying Network-Centric Warfare in Peace, Crisis, and War*, Washington, DC, Command and Control Research Program, 2006.

10. Smith, Edward A., op. cit.

11. Smith, Edward A., op. cit.

12. Humerwadel, J.P., "El Método de Operaciones Basadas en Efectos (OBE) Preguntas y Respuestas", *Air & Space Power Journal*, 2006.

El plan fue más completo, los persas, además de este movimiento, tenían espías en la ciudad y habían realizado negociaciones con los partidarios ultrademocráticos atenienses, opositores al régimen de la época, los cuales llevarían a cabo una revuelta, ayudando, de esta manera, al caos general y, además, darían la señal de desembarcar a las tropas de Darío.

A pesar de que la maniobra no tuvo éxito por diversas causas, se observa una perfecta muestra de una estrategia de aproximación indirecta, que consistió en atraer al oponente y posicionarlo para que adopte una actitud ofensiva para, posteriormente, atacar por la línea de menor expectativa y menor resistencia, apoyada por una maniobra de engaño.

Se puede ver como la aproximación indirecta teorizada por Liddell Hart<sup>13</sup>, encuentra un ejemplo en una batalla de la antigüedad y, a su vez, conecta este concepto con uno de los fundamentos principales de las OBE que es tratar de evitar el enfrentamiento directo y producir los efectos sin la batalla decisiva.

**Guerra de Malvinas.** El hundimiento del crucero ARA “Grl. Belgrano”, es el ejemplo por el cual se intenta demostrar el concepto de cascada de efectos (desde primero hasta tercer orden) que se produjo al sucitarse esta acción bélica.

Se analiza, mediante un cuadro explicativo, cómo podría haber sido planeada esta acción por la conducción político-militar del Reino Unido de Gran Bretaña (RU) sobre la base de los efectos a lograr.

El 2 de mayo de 1982, se produjo el hundimiento del crucero ARA “Grl Belgrano”, cuya orden emanó del más alto nivel político del Reino Unido según diversas fuentes<sup>14</sup>. Si bien no es motivo el analizar los acontecimientos sucedidos, ni del grado de aceptabilidad de la misión, solamente y, a modo de ejemplo, se expone lo que pudiera haber sido la planificación por parte del Reino Unido de una acción en el ámbito naval y su comparación con la planificación de las acciones navales por parte del Comando del Teatro de Operaciones del Atlántico Sur (TOAS).

Es evidente que a pesar de tener un desbalance del poder de combate relativo (PCR), la Argentina buscó el enfrentamiento directo con la flota. El Reino Unido, sorprendentemente, a pesar de tener superioridad numérica no lo hizo. Según el supuesto adoptado en este escrito, decidió buscar una acción naval en el campo táctico que no solo produjese la victoria sobre el componente naval, sino que provocase efectos en todos los niveles de conducción de la guerra.

*Es evidente que a pesar de tener un desbalance del poder de combate relativo, la Argentina buscó el enfrentamiento directo con la flota. El Reino Unido, sorprendentemente, a pesar de tener superioridad numérica no lo hizo, decidió buscar una acción naval en el campo táctico que no solo produjese la victoria sobre el componente naval, sino que provocase efectos en todos los niveles de conducción de la guerra.*

En el cuadro N° 1, se observa el plan de operaciones del componente naval que contemplaba una guerra de atrición o desgaste, buscando el enfrentamiento en forma directa con la flota.

Sin embargo, si se analiza el cuadro N° 2, el cual representa una supuesta planificación sobre la base de los efectos por parte del Reino Unido, el mismo efecto deseado fue logrado por el hundimiento de un solo buque.

La diferencia entre ambas acciones radica en el concepto de que:

*Un método en función de los efectos empieza por los resultados deseados-el estado final, los objetivos y después determina los recursos necesarios para lograrlos. No empieza con capacidades o recursos particulares y después decide lo que se puede lograr con ellos<sup>15</sup>.*

Ahora bien, si se invierte el orden de efectos del cuadro N° 2 y se comienza con la planificación en el nivel estratégico nacional

CUADRO N° 1: "PLAN DE OPERACIONES N° 02 "S" FUERZA DE TAREAS 79"

**Capacidades del ENEMIGO:**

- 1) Aislar las Islas (mediante la acción de submarinos, bloqueo. Con unidades de superficie y aéreas).
- 2) Intentar la recuperación.
- 3) Desgastar las fuerzas propias.

**Misión:** DESGASTAR, NEUTRALIZAR O DESTRUIR, en oportunidad favorable, unidades del enemigo, a fin de contribuir a consolidar la zona insular, impedir su recuperación por el oponente y apoyar las acciones del Gobierno Militar.

**Medios Navales:** DESGASTAR, NEUTRALIZAR O DESTRUIR, EN OPORTUNIDADES FAVORABLES, los medios de superficie del ENEMIGO.

**Medios Aeronavales:** Atacar a unidades de superficie y aéreas con armas convencionales y misiles aire-superficie.

Fuente: Comisión de Análisis y Evaluación de las Responsabilidades Políticas y Estratégico Militares en el Conflicto del Atlántico Sur (CAERCAS)

13. El ejemplo fue tomado del análisis de la batalla de Maratón que Liddell Hart realiza en su obra *Estrategia: La aproximación indirecta*.

14. El gobierno del Reino Unido desclasificó más de 3500 documentos internos en los cuales se ve la estrategia de la entonces primera ministra Margaret Thatcher durante el conflicto de las Islas Malvinas y los pormenores de la decisión de hundir el crucero General Belgrano. Recuperado de <http://www.telam.com.ar/notas/201212/2755>

15. Carey, Steven y Read, Robyn, *Cinco Propuestas Referentes a Operaciones Basadas en Efectos*, 2006. Recuperado de [www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-s/2006](http://www.airpower.maxwell.af.mil/apjinternational/apj-s/2006)

con la búsqueda de los efectos allí descritos y se sigue planificando efectos de forma decreciente en los niveles de conducción, de acuerdo con las suposiciones adoptadas y planificando sobre la base de los efectos a lograr, se llega a la conclusión que el hundimiento de un buque provoca todos los efectos allí expresados.

Aunque esta acción sería difícil de imaginar en un principio, no se puede dejar de identificar que si hubiese sucedido de esa forma, es claramente una operación planificada en función de los efectos, que logra efectos de primero, segundo y tercer orden, directos e indirectos, deseados y no deseados, tácticos y estratégicos y, lo más importante, en todos los niveles de la guerra, evidentemente estamos hablando de operaciones basadas en efectos.

El hundimiento del crucero ARA “Grl. Belgrano” produjo una cascada de efectos, los cuales han sido parcialmente descritos en el cuadro N° 2. Lo más importante a destacar es la forma en que se hizo, cumpliendo con casi todas las máximas o principios de lo que son, actualmente, las operaciones basadas en efectos.

Solamente queda preguntarse ¿podría haber sido planificada esta operación por algún método de planeamiento basado en efectos?

### MÉTODOS DE PLANEAMIENTO BASADOS EN EFECTOS

Los métodos de planeamiento basados en efectos son, actualmente, producto de constantes y complejas investigaciones en los más diversos campos de la ciencia, como la matemática y la psicología.

No existe mucha información ni bibliografía disponible sobre los métodos, esencialmente debido a que tienen carácter de

secreto por parte de los estados que lo poseen o bien han sido desarrollados por empresas de investigación de temas de defensa, cuyo conocimiento y difusión está vedada por diversas razones.

A pesar de esto, algunos autores han desarrollado el análisis general de cómo debe implementarse un modelo de planificación basado en efectos de manera esquemática y cómo debe ser aplicado en situaciones complejas para la resolución de problemas militares operativos.

Lo primero que se debe tener en cuenta es que las operaciones basadas en efectos no son, por si solas, un método de planificación. Son un concepto o una filosofía de operación que debe ser insertada o diseñada para que pueda funcionar “adentro” de un método.

Se puede realizar una analogía con el arte operacional y el método de planeamiento (en el cual el mismo puede ser insertado).

El método propuesto por Edward Mann y Gary Endersby, en su publicación *Thinking Effects Effects-Based Methodology for Joint Operations*, es un proceso esquemático para llevar a cabo el planeamiento, ejecución y evaluación de operaciones basadas en efectos en el nivel operacional.

Sin tratar de explicar toda la secuencia del método, el primer paso se centra en la identificación de los objetivos nacionales y se conecta con el siguiente, la identificación de qué factores del poder nacional poseen la capacidad de alcanzar o contribuir al logro de esos objetivos, constituyendo la parte medular del proceso de planificación.

Otros métodos están basados en modelos matemáticos predictivos y herramientas de predicción del comportamiento del enemigo, los cuales a pesar de no ser software de libre acceso, se puede tener una idea de cómo funcionan en forma general, tal es el caso del modelo propuesto por Maris McCrabb<sup>17</sup> que se representa en el gráfico N° 2.

Básicamente el modelo funciona con un proceso de inteligencia del enemigo (IPB). Es un proceso sistemático y continuo de análisis de la amenaza y el medio ambiente en una determinada área geográfica que tiene como resultado determinar los posibles Modos de Acción del enemigo.

Este Modo de Acción del enemigo, es sometido a una confrontación con el Modo de Acción propio, que se realiza mediante la técnica de Juegos de Guerra con modelos predictivos y estadísticos en conjunto con modelos de comportamiento del enemigo. Como resultado se obtienen diferentes ramas de dis-

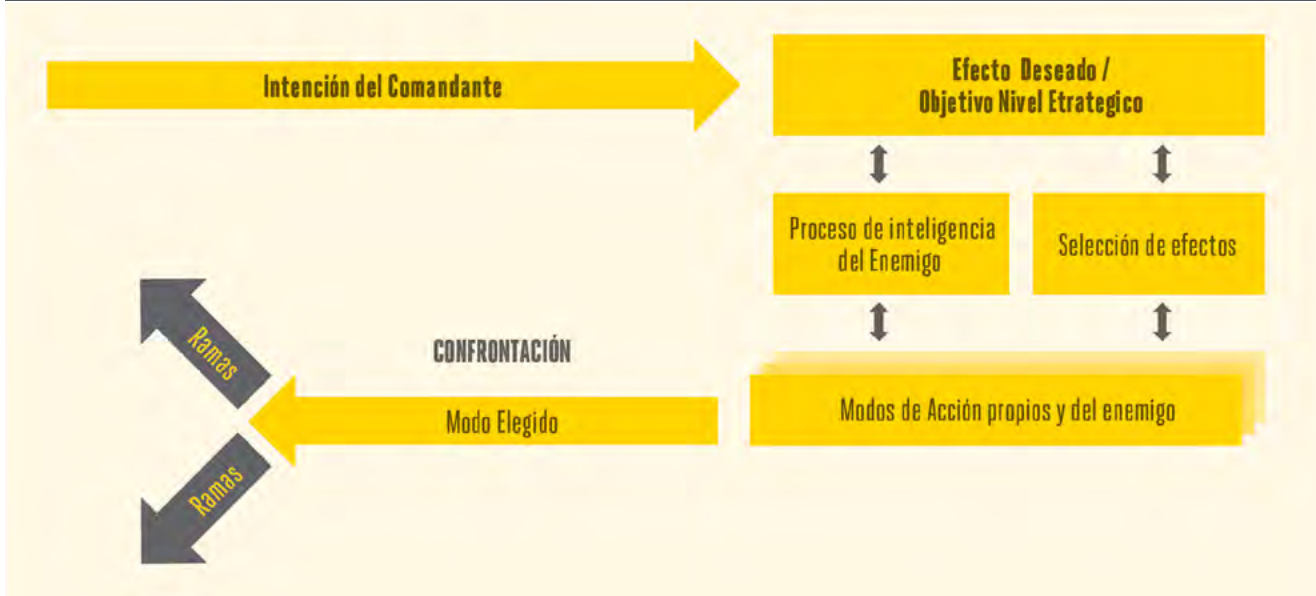
**Las OBE en su máximo grado de evolución contemplan efectos en el domino psicológico del oponente, lo cual amplía el espectro de las operaciones a otro nivel, apareciendo en el escenario otro tipo de operaciones como es la guerra psicológica.**

CUADRO N° 2: "CASCADA DE EFECTOS"

|   | Efecto 1º orden<br>NIVEL TÁCTICO | Efecto 2º orden<br>NIVEL OPERACIONAL                 | Efecto 3º orden<br>NIVEL POLÍTICO                                 |
|---|----------------------------------|--|---|
| EFECTO  | Hundimiento ARA "Grl. Belgrano"  | Pérdida de Grupo de Tareas 703                       | Inducir a la Argentina a entrar en el conflicto armado            |
|   |                                  | Pérdida de iniciativa naval                          |   |
|   |                                  | Entrega del dominio del mar                          | Cortar canales diplomáticos                                       |
|   |                                  | Aislamiento logístico de las Islas por modo marítimo |   |
|   |                                  | Retiro del grueso del componente naval del conflicto | Inducir a la toma de decisiones erróneas por deseo de represalias |
|   |                                  | Decaimiento de la moral                              |   |
|   |                                  | Desconfianza entre componentes                       | Descoordinar la conducción nacional mediante la desconfianza      |
| Pérdida de capacidad de exploración estratégica |                                  |  |   |

Fuente: Elaboración del autor sobre la base a concepto cascada de efectos de Edward Smith.

GRÁFICO N° 2: "MODELO PLANEAMIENTO POR EFECTOS"



Fuente: Gráfico adaptado de Maris McCrabb, *Effects-based Operations*

tintas acciones que pueden tomar tanto la fuerza propia como la enemiga.

También, se debe afirmar que la implementación de este tipo de planeamiento es de alta complejidad, requiriéndose herramientas, métodos y medios de análisis complejos y difíciles de llevar a cabo.

A pesar de todo esto no se puede dejar de reconocer que estos métodos, herramientas y medios existen en la actualidad y son utilizados para producir efectos en todos los niveles de la guerra y lograr, de esta manera, cambiar el comportamiento del enemigo, imponiendo nuestra voluntad.

### COMPARACIÓN, VENTAJAS Y DESVENTAJAS

A los fines de poder realizar la comparación entre las operaciones basadas en efectos y las basadas en objetivos, primero se debe tratar de enumerar las diferencias y similitudes entre ambas concepciones y definir las en el marco de un contexto de planeamiento en todos los niveles y específicamente en el nivel operacional.

Para sintetizar el concepto, y a modo de realizar la primera comparación conceptual con las operaciones basadas en objetivos, se puede visualizar en el gráfico N° 3 que una vez descritos los efectos deseados que logran el objetivo, se identifican las tareas que tienen vínculos causales con los efectos deseados. Se debe tener en cuenta que las tareas tienen vínculos causales con más de un efecto, de hecho las tareas pueden tener vínculos causales con otros efectos deseados o no deseados.

En contraposición, las operaciones basadas en objetivos responden al esquema presentado en el gráfico N° 4, en donde la acción afecta directamente al objetivo. El enfoque basado

en objetivos tiende a ser lineal y secuencial, el logro de la tarea contribuye al logro del objetivo, así sucesivamente hasta conseguir el objetivo de la campaña.

La diferencia es muy sutil y requiere la comprensión integral del concepto de efectos. En lugar de empezar con la planificación de la secuencia de acciones que moverá la situación desde el estado actual al estado futuro deseado, la planificación basada en efectos se inicia con el estado futuro e identifica los efectos o condiciones que definen al objetivo<sup>18</sup>.

Esto no se hace en términos "de qué tareas han de ser ejecutadas", sino más bien en términos de los efectos deseados. Como se expresó, los efectos son los resultados de las acciones, no las acciones propias.

Una vez identificado se puede comprender la segunda diferencia, que radica en la forma en que los efectos deseados se reproducen en todos los niveles de conflicto, facilitando la integración de los diferentes servicios y agencias no militares en un ambiente operativo común.

Esto es debido al ambiente operativo en que se desenvuelven las acciones militares y no militares en la actualidad, complejo, cambiante y lleno de incertidumbre, en donde las operaciones que se ejecuten de forma lineal, tal cual lo son las operaciones basadas en objetivos, tienden a no resolver el problema o a encararlo de forma parcial y secuencial.

Lo anteriormente expresado se relaciona con el grado de complejidad, interrelación y cambio al que el conflicto ha llegado en la actualidad. Mientras que la guerra es vista de forma lineal y las operaciones basadas en objetivos están regidas por sistemas complicados, focalizados en la complicación de las partes, las operaciones basadas en efectos están sustenta-

das en Sistemas Adaptativos Complejos<sup>19</sup> (CAS) y focalizadas (aparte de reconocer la complejidad) en la interrelación y poder de mutación de los componentes del sistema.

Esta causa tiene como consecuencia (ejemplo del hundimiento del crucero ARA “Grl. Belgrano”) que una sola acción de nivel táctico repercute y provoca efectos en todos los niveles. En el caso de las operaciones basadas en objetivos, la tarea de un nivel repercute solamente en el nivel siguiente, ya que una tarea es contribuyente a otra.

En definitiva, en las operaciones basadas en objetivos las tareas son específicas de un objetivo, en las operaciones basadas en efectos se planifican numerosas tareas que pueden producir diferentes efectos y una sola tarea puede tener varios efectos que conllevan a más de un objetivo<sup>20</sup>.

De esta comparación surge la primera ventaja y desventaja de las OBE.

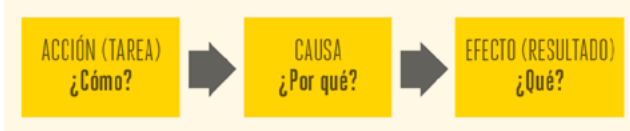
Como ventaja, entendiendo el concepto expresado, se reconoce la capacidad de las OBE de ser aplicadas a la guerra actual, caracterizada por sistemas complejos y cambiantes, donde tienen una mejor posibilidad de desempeño. Debido no solo a la cantidad de variables que un sistema de planificación contempla, sino a las relaciones interagenciales, aspecto que está muy desarrollado en esta metodología.

Como desventaja y conclusión a esta primera diferencia entre las dos metodologías, se puede decir que las OBE requieren de un sistema de procesamiento de información altamente eficiente y complejo, pues el analizar un ambiente de estas características no es una tarea fácil que todos los estados puedan llevar a la práctica.

Otra diferencia es la centrada en que en las OBE hay un enfoque en los fines, no en las formas o los medios. Lo importante son los efectos que se produzcan y no la forma de hacerlo, ni con qué medios.

Desde los comienzos de las discusiones acerca del tema siempre se vio a las OBE como una alternativa, ya que enmarcan o incluyen las operaciones basadas en objetivos. Las OBE quedan incluidas dentro de las operaciones basadas en efectos,

GRÁFICO Nº 3: "OPERACIONES BASADAS EN EFECTOS"



Fuente: Gráfico adaptado de Maris McCrabb, *Effects-based Operations*

GRÁFICO Nº 4: "OPERACIONES BASADAS EN OBJETIVOS"



Fuente: Gráfico adaptado de Maris McCrabb, *Effects-based Operations*

**Las OBE no son por sí solas un método de planificación, son un proceso de reflexión, un conjunto de conceptos y una forma de pensar.**

debido a que la destrucción es una forma más de lograr los objetivos, no es la única ni la más eficiente.

De esta comparación surgen otras ventajas y desventajas que están relacionadas con el grado de eficiencia y eficacia de las operaciones y, a su vez, con la gama de opciones que cada método contempla para la resolución de un problema.

Por definición, las operaciones militares tienen que cumplir con el requisito de “eficacia”, la “eficiencia” no es un término que haya sido muy teorizado dentro del ámbito militar. Las OBE han insertado este concepto dentro de la planificación de operaciones militares como señala Smith en su trabajo *Deben tratar de lograr sus objetivos de modo más efectivo y después del modo más eficiente*<sup>21</sup>.

La aparición del término “eficiencia” está relacionado con lo expresado por Deptula cuando expresa que el efecto, al poder ser graduado en varios niveles de afectación y áreas de aplicación (Física y Conductual - gráfico N° 5) y ser logrado con diferentes modos y medios, crea una variedad de acciones para poder alcanzar el efecto deseado.

Todo esto lleva a la cuarta y última diferencia y es, básicamente, que las OBE en su máximo grado de evolución contemplan efectos en el dominio psicológico del oponente, lo cual amplía el espectro de las operaciones a otro nivel, apareciendo en el escenario otro tipo de operaciones como es la guerra psicológica.

Las operaciones de guerra psicológica que están muy poco desarrolladas en las operaciones basadas en objetivos, se encuentran no solo muy teorizadas y sistematizadas en las OBE, sino que componen una parte muy importante de su proceso de pensamiento, como, también, de su inserción en los distintos métodos de planificación por efectos.

De esta diferencia surge la última ventaja y desventaja y es que al ampliar el espectro de las operaciones al dominio psicológico los métodos de planificación que se basan en efectos encuentran una mejor aplicación en las guerras en donde este factor es determinante, como pueden ser las guerras irregulares, no convencionales y contraterrorismo. En definitiva tiene un campo de acción mayor en las guerras de cuarta generación o asimétricas.

17. McCrabb Maris, *Effects-based Coalition Operations: Belief, Framing and Mechanism*. Recuperado de [www.aiai.ed.ac.uk/project/ksc0](http://www.aiai.ed.ac.uk/project/ksc0)

18. Harris, John T., *Effects-Based Operations: Tactical Utility*, Fort Leavenworth, Kansas, 2004.

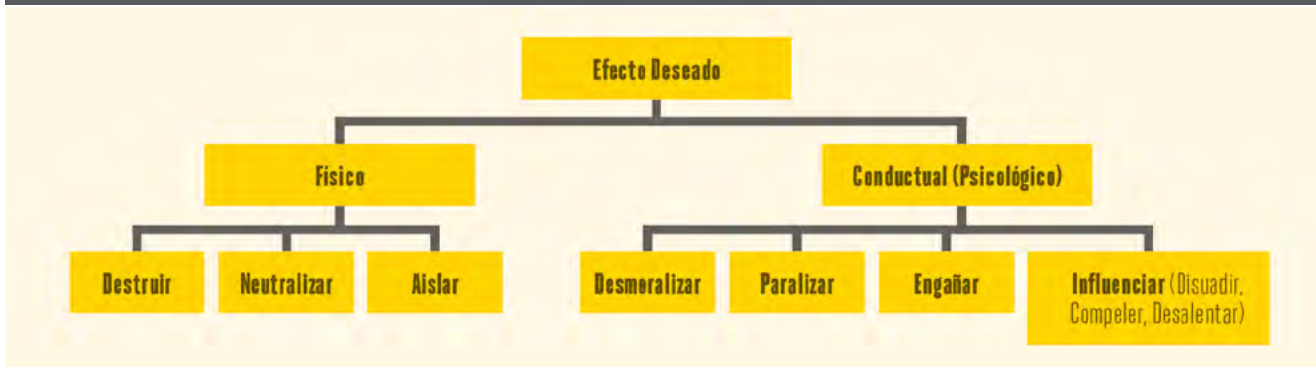
19. Hunerwadel, J.P., op. cit.

20. Kyle, Charles, *The Saga of an Effects-based Operation*, Kansas, 2008.

21. Smith, Edward A., op. cit., p. 25.



GRÁFICO Nº 5: "EFECTOS FÍSICOS Y PSICOLÓGICOS"



Fuente: Rickerman L., *Effects Based Operations: A new way of thinking and fighting*.

Como conclusión parcial se puede afirmar que existen diferencias entre las operaciones basadas en efectos y las operaciones basadas en objetivos, aunque las más importantes se encuentran entre las operaciones basadas en efectos.

Por tal motivo, la importancia es definir a qué nivel de profundidad y complejidad va a ser implementado un sistema de operaciones basadas en efectos, a los fines de no caer en una confusión generalizada como ha sido el caso de los países que la han implementado en sus métodos de planificación conjuntos.

## CONCLUSIONES

Las operaciones basadas en los efectos han sido puestas en práctica por diversos comandantes a través de la historia.

A partir de la década del '90, se comenzó un proceso de sistematización y estudio más profundo de este tipo de operaciones en el ámbito de las específicas y conjuntas.

Se puede afirmar que existe una gran diferencia dentro de las OBE entre la corriente que intenta experimentar con el campo psicológico y la creación de efectos y la corriente que enfoca las operaciones basadas en efectos como una forma de pensar y diseñar una campaña en el nivel operacional en función de los efectos sobre objetivos físicos.

Las OBE no son por sí solas un método de planificación, *son un proceso de reflexión, un conjunto de conceptos y una forma de pensar*<sup>22</sup> para llevar a cabo una campaña. Este proceso de reflexión puede ser puesto en práctica a través de métodos de planificación, los cuales son de difícil implementación y comprensión debido a las causas expuestas en el presente artículo.

En cuanto a ventajas y desventajas de ambos conceptos en estudio, se expresan las siguientes conclusiones:

- › La posibilidad de interacción que las OBE presentan con todos los niveles de conducción, sobre todo con los diferentes factores de poder del estado como pueden ser, para mencionar algunos, el económico, diplomático y el psico-

social. La resultante es una búsqueda del logro de nuestros objetivos de manera más sistémica e integrada, pero que a su vez tiene un campo de desarrollo más propicio en el área de la estrategia nacional.

- › La posibilidad de implementar las OBE en un campo o espectro de operaciones más variado debido al estudio sistémico y acabado del enemigo y la inserción del campo de acción psicológico en las operaciones tanto militares como diplomáticas, lo que hace que sea un método más adecuado para operaciones en guerras asimétricas.

A pesar de estos beneficios en la implementación de las OBE con respecto a las operaciones basadas en objetivos, no se puede dejar de observar que, también, presentan problemas a la hora de su ejecución, los cuales se basan principalmente en su complejidad, la necesidad de poseer un sistema de inteligencia y un procesamiento de la información altamente eficiente y complejo.


Por último, es importante señalar que la aplicación de las OBE puede mejorar las operaciones militares que se desarrollan en la actualidad, para ello deben seguir siendo teorizadas y el proceso de conceptualización debe continuar para aprovechar las ventajas que poseen y para obtener el objetivo máximo de la guerra que es imponer nuestra voluntad al enemigo.

## › ARTÍCULO CON REFERATO

### Luciano Rene Moscatelo

Mayor de la Fuerza Aérea Argentina. Oficial de Estado Mayor. Licenciado en Sistemas Aéreos y Aeroespaciales. Egresó de la Escuela Superior de Guerra Conjunta en el 2014, con la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto. Actualmente se desempeña como Jefe de Departamento Personal en la Dirección General de Líneas Aéreas del Estado y como aviador militar en la Agrupación Aérea Presidencia de la Nación en el Sistema de Armas Boeing 757.

22. Hunerwadel, J.P., op. cit.



# LAS FUERZAS ARMADAS BRASILEÑAS EN LA AMAZONIA: DEFENSA, INTEGRACIÓN Y DESARROLLO

A través de políticas, estrategias y una legislación clara y sólida, el Ministerio de Defensa y las Fuerzas Armadas de Brasil están cada vez más presentes en la Amazonia. El desafío es proteger, integrar y desarrollar la región.

PALABRAS CLAVE: AMAZONIA / FUERZAS ARMADAS / DEFENSA / INTEGRACIÓN / DESARROLLO

Por **Marcelo Massetti Pereira**

## INTRODUCCIÓN

En el escenario mundial y, más específicamente, en el regional, se espera que diversos factores de inestabilidad como la competencia por los escasos recursos naturales y la migración no controlada se manifiesten con mayor intensidad. También, se encuentran vinculadas con estos factores las denominadas “nuevas amenazas” como el terrorismo, el narcotráfico, el crimen organizado, la proliferación de armas de destrucción masiva, los ciberataques y la problemática del medio ambiente, que afectan y seguirán afectando la seguridad y defensa de los estados.

En la República Federativa del Brasil, el fenómeno actual de criminalidad es preocupante porque impacta directamente en

la seguridad pública y en el bienestar de la sociedad. Estos dos últimos aspectos son fundamentales para el desarrollo social y económico del país y requieren políticas públicas eficientes que podrán ser alcanzadas mediante un mejor control de las fronteras nacionales, con la finalidad de detener las acciones de las organizaciones criminales en los grandes centros urbanos y las posibles intenciones veladas que estas posean.

En este contexto, la Amazonia de Brasil se presenta como un área de fundamental relevancia y preocupación. Dicha región todavía se considera hostil, distante y de escasa integración con el resto del país siendo, por lo tanto, poco conocida por una gran parte de la población.

La extensión territorial, la falta de estructura y las dificultades de la selva, obstaculizan las acciones de las diversas instituciones del Estado, de manera tal que proporcionan el entorno adecuado para la ocurrencia de delitos transnacionales de todo tipo, generando consecuencias en los grandes centros urbanos y económicos del país.

Teniendo en cuenta tal coyuntura actual y la realidad de Brasil, una opción estratégica fundamental para oponerse a la problemática expuesta es la fuerte presencia y actuación de las fuerzas armadas en la región amazónica.

### LA AMAZONIA BRASILEÑA

La región amazónica brasileña, llamada Amazonia Legal, corresponde a más de la mitad del territorio nacional y engloba nueve estados: Amazonas, Acre, Rondônia, Roraima, Mato Grosso, Pará, Tocantins, Amapá y parte del Maranhão.

Las principales características y peculiaridades de esta región son:

- › Clima ecuatorial cálido y húmedo
- › Alta temperatura con pequeñas fluctuaciones térmicas
- › Abundantes lluvias durante la mayor parte del año
- › Humedad relativamente alta, a menudo superior al 80%
- › Densa y extensa red hidrográfica, siendo el río Amazonas el colector de aguas más grande del planeta
- › Es parte del bosque continuo más grande de la Tierra
- › Banco genético más grande del mundo
- › Grandes distancias separan los núcleos urbanos, diseminados a lo largo de los ríos, quedando aislados unos de otros
- › Gran vacío demográfico
- › Aproximadamente 12.000 km de frontera con siete países



***“Defender la Amazonia es mucho más que establecer unidades militares estratégicamente ubicadas, con efectivos entrenados y preparados para actuar sobre el terreno empleando las nuevas tecnologías. Defender la Amazonia es todo eso y también crear y combinar estrategias que promuevan el desarrollo sostenible en la región. No hay defensa sin desarrollo, tampoco desarrollo sin defensa”.***

**General de Ejército José Elito Carvalho Siqueira**

Por todo ello, la fisiografía influenció, desde los inicios, la circulación, el asentamiento y ocupación del área, obstaculizando el desarrollo de la región.

La vasta extensión territorial, la precariedad de la red de carreteras, el clima, las dificultades de las conexiones y comunicaciones, el desafío de la selva, los escasos recursos locales existentes y los problemas gubernamentales en la integración de la zona con el resto del país, contribuyeron decisivamente al aislamiento de la región y dieron a este verdadero “Continente Amazónico” peculiaridades que directamente influyen en su estructura de vida y comprometen su integración y desarrollo.

### LA DEFENSA

Una importante transformación en el pensamiento sobre Seguridad y Defensa en Brasil ocurrió con la creación de la Política Nacional de Defensa (PND), en el año 2005, con el propósito de establecer objetivos y directrices para la preparación y empleo de la capacitación nacional y con la participación de los sectores militares y civiles, en todas las esferas del poder nacional, siendo el Ministerio de Defensa el órgano coordinador de las acciones necesarias para la Defensa Nacional<sup>1</sup>.

En la Política Nacional de Defensa (PND) hay varias referencias sobre la Amazonia brasileña que remarcan el gran potencial de riquezas minerales y la biodiversidad y que, a su vez, alertan sobre sus características y peculiaridades que facilitan la práctica ilícita transnacional y sus delitos conexos, además de permitir la presencia de grupos con fines contrarios a los intereses nacionales.

Por lo tanto, la PND aclara que la densificación de la presencia del Estado y, en particular de las fuerzas armadas, a lo largo de nuestras fronteras, es una condición necesaria para el



logro de los objetivos de estabilización y desarrollo integral de la Amazonia.

Secuencialmente, con la elaboración de la Estrategia Nacional de Defensa (END), en 2008, se desarrolló, por primera vez en Brasil, una planificación a largo plazo y con amplia participación de diversos sectores de la sociedad sobre el tema de la defensa. Desde entonces, la END se ha convertido en un documento de gran importancia, factor de éxito para el Ministerio de Defensa, para las Fuerzas Armadas brasileñas y para la nación como un todo<sup>2</sup>.

La END señala, en particular, al Amazonas como un área prioritaria, representando uno de los focos de mayor interés para la defensa. En este sentido, se destaca que su defensa requiere un proyecto de desarrollo sostenible de avance, que garantice el trinomio monitoreo/control, movilidad y presencia.

En otras palabras, la Estrategia Nacional de Defensa dice que Brasil será vigilante e incondicional en la reafirmación de la soberanía sobre la Amazonia. Repudiará, por la práctica del desarrollo y la defensa, cualquier intento de tutela sobre sus decisiones y, por ende, de su conservación, desarrollo y defensa. No se permitirá que organizaciones o individuos sirvan como herramientas de intereses externos –políticos o económicos– que quieran debilitar la soberanía brasileña. Quien se encarga de la Amazonia brasileña, al servicio de la humanidad y de sí mismo, es Brasil.

Afirma, además, que el desarrollo sostenible de la Amazonia puede ser visto, también, como un instrumento de la defensa nacional.

A su vez, la END valoriza la cooperación cívico-militar, especialmente en la Amazonia, enfatizando la necesidad de aumen-

***“Ardua es la misión de desarrollar y defender la Amazonia. Mucho más difícil, sin embargo, fue la de nuestros antepasados en conquistarla y mantenerla”.***

**General de Ejército Rodrigo Octávio Jordão Ramos**

tar la participación de los organismos gubernamentales, militares y civiles, en el plan de vivificación y desarrollo de la faja de frontera amazónica, empleando la estrategia de la presencia.

Por lo tanto, la conciencia cívica nacional ya asigna a esta región el carácter de uno de los símbolos más indiscutibles de la soberanía nacional.

Sin embargo, temas regionales relacionados con la ocupación, integración, desarrollo, seguridad y defensa son realidades aún no superadas en el país.

### **LAS FUERZAS ARMADAS Y SU PAPEL EN LA INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE LA AMAZONIA**

Las Fuerzas Armadas de Brasil tienen como misión constitucional la de asegurar la defensa del país, dar seguridad a los poderes constitucionales y garantizar el orden público. También,

1. República de Brasil, "Decreto Nro 5.484, del 30 de junio de 2005. Política Nacional de Defensa", *Diario Oficial da União*, Brasilia, 1 de julio de 2005.
2. República de Brasil, "Decreto Nro 6.703, del 18 de diciembre de 2008. Estrategia Nacional de Defensa", *Diario Oficial da União*, Brasilia, 19 de diciembre de 2008.

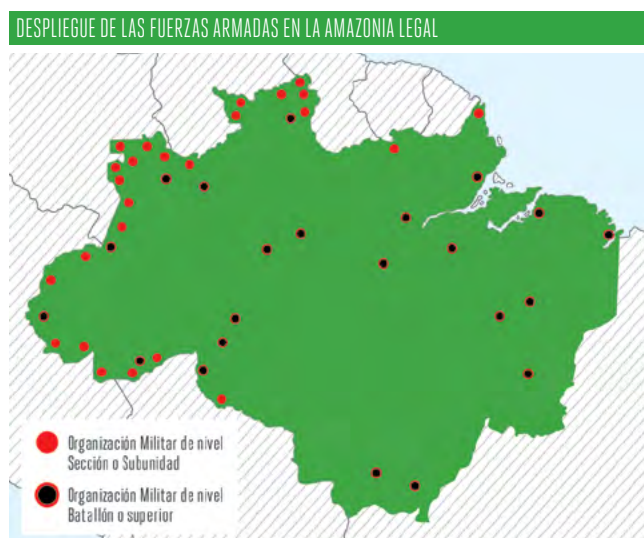
tienen como misión subsidiaria la de cooperar con el desarrollo nacional y la defensa civil, actividades de significativa complejidad que implican la interacción con agencias civiles públicas y privadas.

Debido a su gran articulación nacional, que ofrece un alto grado de cobertura en todo el territorio, su capacidad para proporcionar apoyo logístico, su sistema integrado de inteligencia y su alta capacidad de respuesta rápida, las fuerzas armadas, naturalmente, adquieren un papel relevante en la vida de los habitantes de la región amazónica.

Sin embargo, las amenazas y los problemas que se plantean en la región están más allá de los límites del poder militar porque tienen como causas cuestiones ligadas a los diversos sectores del estado y no sólo a la defensa. Especialmente en la región amazónica, donde el vacío demográfico e institucional es significativo, estos problemas son de mayor complejidad que en otras zonas del territorio nacional, exigiendo que las soluciones aplicadas por el aparato del estado en la región tengan un carácter multidimensional para ser coherente y consistente y no simplemente un paliativo a corto plazo.

Así, la cooperación, la integración y la unidad de esfuerzos están demostrando ser una tendencia irreversible en la forma de emplear a las fuerzas armadas, los órganos de seguridad pública y las otras agencias del gobierno.

Las operaciones conjuntas en el ámbito interagencial como la Curare, la Hilea Patria, la Arco Verde, la Centinela y, especialmente, la Ágata, sumadas al trabajo continuo en las distintas unidades militares dispersas a lo largo de la Amazonia, amplían la oportunidad para que las fuerzas armadas se consoliden como el puente necesario para el estado e intensifiquen, así, su presencia en áreas remotas y de difícil acceso. De esta manera, se amplía el ámbito de la Estrategia de la Presencia -durante mucho tiempo promovida por las fuerzas armadas en la Amazonia- para otras agencias del gobierno.



De todas formas, es esencial entender que la estrategia de empleo de las fuerzas armadas en la Amazonia no puede verse como un sustituto de la acción del estado, sino como una decisión frente a una situación en este momento.

Por lo tanto, es consenso que en la medida que la integración y el desarrollo de la región avancen, las políticas públicas deberán asumir sus responsabilidades en las áreas de salud, educación, infraestructura y seguridad pública de manera institucional, es decir, a través de los respectivos órganos del estado.

## CONCLUSIONES

El Ministerio de Defensa y las Fuerzas Armadas de Brasil, alineadas con la Política Nacional de Defensa y la Estrategia Nacional de Defensa, han otorgado prioridad a la Amazonia.

A la luz de las numerosas dificultades presentadas, la cooperación, la integración y la unión de esfuerzos entre las fuerzas armadas y otras agencias del gobierno son, por el momento, la única fuente que asegura la supervivencia de los habitantes de la región.

En Brasil se entiende y se comprende que la Amazonia, por toda la relevancia que tiene en términos de recursos naturales y recursos energéticos, y por su vulnerabilidad en función de sus características y peculiaridades, es motivo de elevada preocupación por el interés que puede despertar en otros actores exógenos. Por lo tanto, dicha importancia convirtió a la región amazónica en una prioridad nacional, especialmente cuando el tema se relaciona con la seguridad y defensa.

En este sentido, a través de políticas, estrategias y una legislación clara y sólida, el Ministerio de Defensa y las Fuerzas Armadas de Brasil están cada vez más presentes en la región, generando, en consecuencia, una mayor vinculación y compromiso entre las instituciones, organismos y la sociedad local. La fuerte presencia militar y las numerosas operaciones interagenciales llevadas a cabo en estos últimos años dan prueba de esta afirmación.

La conjunción de estas instituciones ha contribuido en el desafío de proteger, integrar y desarrollar la región.

### Marcelo Massetti Pereira

Mayor de Infantería del Ejército de la República Federativa de Brasil. Oficial de Estado Mayor. Se desempeñó como Oficial de Operaciones Logísticas de la 12ª Región Militar y enlace con el Centro de Operaciones del Comando Militar de la Amazonia en 2012 y como Ayudante del Comandante de la 12ª Región Militar en 2013, Manaus - Amazonas. Egresó, en 2014, del Curso de Estado Mayor y Planeamiento Conjunto de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas de la República de Argentina. Actualmente ocupa el cargo de Ayudante del Comandante Militar de la Amazonia en Manaus.

# LA DIMENSIÓN DESCONOCIDA

El ciberespacio es un nuevo escenario con características propias y distintivas, desafiantes y dinámicas, que obligan a una adecuación de los protocolos existentes para operar con éxito.

El novel Comando Conjunto Cibernético se constituirá en el referente para llevar a cabo las tareas necesarias.

PALABRAS CLAVE: CIBERSEGURIDAD / PODER EJECUTIVO NACIONAL / MINISTERIO DE DEFENSA / MEDIDAS / TECNOLOGÍA / ESTRATEGIAS

Por **Julio Gerardo Lucero**

## **E** L CIBERESPACIO COMO NUEVO ÁMBITO OPERACIONAL

“Un Ataque Cibernético será tomado como una declaración de guerra” expresa la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN).

Israel fue amenazado por “Anonymous”<sup>1</sup> con un ataque cibernético a su seguridad; un virus irrumpió las redes estadounidenses y provocó pérdidas de 3.500.000.000,00 dólares; la central eléctrica de combustible nuclear iraní de Bushehr fue atacada por un virus que destruyó el sistema de control de las centrifugas del reactor, poniéndola fuera de servicio; Estados Unidos de América creó un Comando Cibernético (USCYBERCOM<sup>2</sup>).

Todas estas son noticias que aparecieron en los medios, creando en muchos observadores desprevenidos cierta incredulidad, sonrisas socarronas y hasta preconcepciones de amarillismos periodísticos para llenar espacio en los diarios e impactar en la opinión pública.

Si se observa la actualidad del ámbito vinculado a los acontecimientos enunciados, en la República Argentina se puede destacar el uso intensivo de la tecnología digital en la cotidianidad y al alcance de todos, por ejemplo, realizar la compra de un contenedor de productos en Shanghái por medio de una transferencia bancaria de miles de euros, desde un banco en

## ***El “Programa Nacional de Infraestructuras Críticas de la Información y Ciberseguridad” en la Argentina es un proyecto que tiene como una de sus finalidades impulsar la creación y adopción de un marco regulatorio específico.***

Suiza a otro en Hong Kong, utilizando un teléfono celular desde una oficina situada en el centro de esquí de Las Leñas (Mendoza- Argentina), no es algo imposible.

Asimismo, es preciso notar que las operaciones de comercio internacional, exportaciones e importaciones de nuestro país que sumaron, en el año 2013, 157.028.000,00 dólares<sup>3</sup>, se realizaron en su mayoría utilizando la banca electrónica, internet y redes virtuales para su concreción.

Por otro lado, la seguridad de las miles de personas que se movilizan a diario en el transporte público de nuestro país (aire, mar y tierra) se controlan, en un porcentaje significativo, con tecnología digital.

Como referencia, durante el 2012, en la República Argentina se transportaron, solo por medio aéreo, 9.557.129 pasajeros. Se añade que anualmente se realizan cerca de 14.000 millones de transacciones electrónicas en el sistema bancario nacional, principalmente por redes privadas, virtuales o Internet<sup>4</sup>.

La creación, en el 2011, del “Programa Nacional de Infraestructuras Críticas de la Información y Ciberseguridad” (ICIC) en la Argentina, es un proyecto que tiene como una de sus finalidades impulsar la creación y adopción de un marco regulatorio específico que propicie protección de las infraestructuras estratégicas y críticas del Sector Público Nacional, los organismos interjurisdiccionales y las organizaciones civiles y del sector privado que así lo requieran.

En cuanto al sector de defensa nacional, se destaca la realización de la Tercera edición del Ejercicio Nacional de Respuestas a Incidentes Cibernéticos en el destructor ARA “Almi-

rante Brown”, en cuya oportunidad el vicealmirante Marcelo Eduardo Hipólito Srur, comandante de Adiestramiento y Alistamiento de la Armada, declaró que la colaboración con el ICIC es uno de los ejes estratégicos del Ministerio de Defensa<sup>5</sup>.

Por su parte, la Argentina y la República Federativa de Brasil profundizan estrategias en ciberdefensa, representados por sus respectivos ministros de Defensa, el ingeniero Agustín Rossi y el embajador Celso Amorim. Los dos estados, ejes del Mercosur, firmaron una declaración conjunta en la materia.

Frente a esta situación pueden surgir interrogantes como: ¿cuál es la posible evolución de las grandes tendencias en este nuevo espacio geopolítico? ¿Tienen las fuerzas armadas un rol en este escenario virtual?

Encontrar las respuestas a tales dudas motivan el esfuerzo de vencer la tendencia natural de trabajar sobre lo inmediato y pensar en la áspera incomodidad del largo plazo, para ir más allá del ahora y prepararse para el mañana incierto.

### **EL CIBERESPACIO**

Para avanzar sobre una definición de ciberespacio, es conveniente comenzar hablando sobre Internet. Sencillamente podría definirse como “red de redes” y es también conocida, por sus usuarios, como la web o “la nube”. Remonta sus orígenes a 1969, como una respuesta complementaria a las comunicaciones en los planes de defensa estadounidenses ante un ataque nuclear, y consistía en una red y subredes que permitían la interconexión descentralizada de computadoras a través de un conjunto de protocolos denominado Protocolo de Control de Transmisión/Protocolo de Internet (TCP/IP).

De su uso militar inicial, pasó, de la mano de científicos e intelectuales, a ser un espacio de intercambio de pensamientos y conocimientos entre los miles de usuarios que se incorporaban día a día.

Esta dinámica la fue transformando, llegando, a mediados de los 80’, a autoproclamarse “espacio de libertad, independencia y democracia” fuera del alcance de los poderosos. Esta primaria comunidad creía ver allí un refugio del juego milenar de las fuerzas sociales, económicas y políticas hegemónicas globales.

Varias ONG<sup>7</sup> de distintas nacionalidades y sustratos ideológicos, propugnan y son profetas de esta libertad.

1. *Anonymous*: es una organización informal de estructura descentralizada, sin un referente o líder, que permite cualquier irrupción o ataque informático en nombre de una causa en nombre de la libertad de Internet. Sus herramientas y métodos tienen un común denominador en cada una de las acciones atribuidas al movimiento: ataques de denegación de servicio que ponen fuera de línea a los sitios webs acceso y, en algunos casos, la intromisión y puesta en línea de información personal.

2. El USCYBERCOM planea, coordina, integra, sincroniza y conduce actividades para: dirigir las operaciones y defender las redes de información especificadas por el Departamento de Defensa y prepararse para cuando sea oportuno, llevar a cabo una amplia variedad de operaciones militares en el ciberespacio a fin de llevar a cabo acciones en todos los dominios, asegurar la libertad de acciones a los Estados Unidos y sus aliados en el ciberespacio e impedir lo mismo sus nuestros adversarios.

3. INDEC, Intercambio Comercial Argentino, Datos provisorios del año 2012 y cifras estimadas del año

2013, Buenos Aires, 2013.

4. De Nigris, A., *La bancarización en la Argentina*, Unidad de Estudios del Desarrollo - División de Desarrollo Económico, Santiago de Chile, 2008.

5. Ministerio de Defensa, MD 343, 14 de mayo de 2014. Buenos Aires, Argentina.

6. La Declaración de independencia del Ciberespacio es un texto presentado en Davos, Suiza, el 8 de febrero de 1996, por John Perry Barlow, fundador de la *Electronic Frontier Foundation* (EFF). Fue escrita como respuesta a la aprobación en 1996 de la Telecommunications Act en los Estados Unidos. El texto es una reivindicación que critica las interferencias de los poderes políticos que afectan al mundo de Internet y defiende la idea de un ciberespacio soberano.

7. ONG es la sigla de Organización No Gubernamental. Se trata de entidades de iniciativa social y fines humanitarios, que son independientes de la administración pública y que no tienen afán lucrativo.



### ***¿Cuál es la posible evolución de las grandes tendencias en este nuevo espacio geopolítico? ¿Tienen las fuerzas armadas un rol en este escenario virtual?***

Sin embargo, tal situación idealista nunca fue tan pura si se recuerda la génesis de la web y menos en estos momentos en que distintos gobiernos y organizaciones internacionales, al ver la magnitud y prospectiva de hechos irregulares como los descriptos anteriormente, consideran la necesidad de construir un orden para las actividades virtuales.

Su infraestructura tuvo una evolución vertiginosa, la incorporación de redes y computadores a la nube fue exponencial. Las estadísticas resultantes impresionan: 2.900 millones de personas (40 % de la población mundial) y 6.800 millones de dispositivos (entre algunos, PC, Smartphone, servidores) están unidos a la web<sup>8</sup>, se envían 204 millones de mails por minuto, en la Argentina son 22 millones los usuarios que dedican un promedio de 5 horas diarias a estar conectados<sup>9</sup>.

8. Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU) *ITU International Telecommunication Union*. Rescatado de [http://www.itu.int/net/pressoffice/press\\_releases/2013/41-es.aspx#.U7WkClU8cA](http://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2013/41-es.aspx#.U7WkClU8cA)

9. Diario *Clarín*. Rescatado de [http://www.ieco.clarin.com/tecnologia/estadisticas-Internet-millones-enviados-minuto\\_0\\_1167483520.html](http://www.ieco.clarin.com/tecnologia/estadisticas-Internet-millones-enviados-minuto_0_1167483520.html), 25 de julio de 2014.

10. Uzal, Roberto, 21 de mayo de 2014. Buenos Aires, Argentina.

11. Flores, H., *Los ámbitos no terrestres en la guerra futura: Ciberespacio*, Gabinete de Estrategia Militar, Madrid, 2011.

Todos los elementos implicados en los guarismos descriptos se encuentran inmersos en un ámbito mayor que los contiene, el Ciberespacio.

El doctor Roberto Uzal, de manera muy simple, lo define como “Internet más todas las redes, que de una forma u otra, están asociadas a ella”<sup>10</sup>.

La existencia de este entorno creado por el hombre, ejerce influencia, cambios y nuevas ópticas en distintas áreas de pensamiento.

En una orientación más específica hacia el área de defensa, se transcribe la noción expresada por el coronel Flores:

[El espacio cibernético es un] *Dominio operacional cuyo carácter distintivo y único está enmarcado por el uso de la electrónica y el espectro electromagnético para crear, almacenar, modificar, intercambiar, y explotar la información a través de los sistemas basados en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) y sus infraestructuras asociadas*<sup>11</sup>.

En lo que respecta a su morfología, los distintos modos de intercomunicación entre dispositivos, los protocolos, siguen el estándar marcado por el Modelo OSI-ISO. Esto facilita la concreción de la Web al permitir la intercomunicación entre redes y dispositivos. El modelo patrón describe 7 capas en la comunicación: Aplicación, Presentación, Sesión, Transporte, Red, Datos y Física.

Correlativamente, al reconocerse la existencia del ciberespacio se plantea la cuestión de un orden, tutela o administración del mundo virtual. De hecho el gobierno de los Estados Unidos posee cierta preeminencia en la gobernanza de la ci-



bercomunidad, al tener en su Administración Nacional de Telecomunicaciones e Información la asignación/coordinación a nivel global de las “direcciones IP”<sup>12</sup> para desarrollarse en la virtualidad, función que efectúa a través de la organización *Internet Assigned Numbers Authority* (IANA).

Llamativamente, los Estados Unidos declararon, recientemente, su intención de resignar, unilateralmente, este privilegio, sin decir a quién tiene previsto dejárselo<sup>13</sup>. Esa posible modificación fue el origen de distintas reuniones, la más reciente de ellas, organizada por el gobierno de la República Federativa del Brasil, Net-mundial<sup>14</sup>, a la que asistieron representantes de la Cancillería Argentina y donde quedaron definidas dos tendencias para la futura gobernanza de internet: la de cooperación y la del consenso<sup>15</sup>.

Asimismo, se discutió sobre los conflictos y su posible solución. En lo referente al encuadre legal para responder las acciones contra los estados, en este nuevo escenario, la postura de amplia anuencia es el artículo 51 de la carta de la ONU, “Legítima Defensa”.

En lo concerniente a resolución de conflictos, contó con amplio asentimiento al esquema participativo que se utilizó ante el ataque a las plataformas petroleras iraníes, con el virus Flame (mayo 2012): La *Nación Agredida* denunció el hecho ante la ONU/“Unión Internacional de Telecomunicaciones”, y esta última envió inspectores para analizarlo y que se emitiera a una declaración.

Ya a esta altura se puede considerar seriamente un nuevo ámbito de posibles fricciones, fuertemente “asimétrico” y antropotécnico, al alcance de las acciones de actores estatales y no estatales<sup>16</sup>.

Desde la óptica de la Geopolítica Crítica<sup>17</sup> y, en forma genérica, se puede tomar la libertad de catalogar al Ciberespacio como un espacio geopolítico sujeto al juego de poderes, intereses e influencias de particulares, organizaciones y estados<sup>18</sup>.

## LA ESTRATEGIA

La nueva esfera bajo análisis esconde una íntima trama de gran complejidad donde, de acuerdo con la faceta desde la cual se la observe, se entrelazan intereses nacionales que pueden potenciarse o verse limitados por las posturas que se adopten.

***Desde la óptica de la Geopolítica Crítica y, en forma genérica, se puede tomar la libertad de catalogar al Ciberespacio como un espacio geopolítico sujeto al juego de poderes, intereses e influencias de particulares, organizaciones y estados.***

Hoy en el área virtual de la República Argentina se podría decir que existe un *status quo* en lo que atañe a las acciones irregulares de magnitud.

Esta situación, no obstante, no debe llamar a la inacción, pues la prospectiva de los hechos e incidentes internacionales llevan a suponer que el equilibrio se verá alterado en el mediano y largo plazo. La evolución proyectada por los grandes actores internacionales avizoran un evento catastrófico que denominan “Gran Meteorito” (un 11 de septiembre cibernético). Este “ataque” definirá un antes y un después en las relaciones de poder en el Ciberespacio.

Tales augurios y su posible evolución motivan la elaboración y puesta en práctica de una estrategia defensiva del patrimonio nacional en el nuevo ámbito que permita la alineación de recursos hacia los fines que se determinen en el área, sustentado, con un modo de razonamiento estratégico descendente, la protección de los intereses nacionales.

El Poder Ejecutivo Nacional está tomando medidas de defensa en la virtualidad. El germen se localiza en la Oficina Nacional de Tecnología de la Información (ONTI) a través del ya mencionado ICIC.

La situación actual convierte a los factores económicos en limitantes de los procesos de modificación/adequación de infraestructuras y, si sumamos el carácter voluntario de las recomendaciones del Programa para la Circunscripción Privada, originan una multiplicidad de situaciones que carcomen la integridad de una estrategia general protectora ante posibles amenazas.

El Ministerio de Defensa tiene como uno de sus lineamientos el desarrollo de la seguridad de los sistemas de información

12. Este número es la puerta de entrada al Ciberespacio, le da una identidad al dispositivo que opera en él, sin este su ingreso y tarea en el mismo es imposible.

13. Avni, B., *Newsweek*. Rescatado de <http://www.newsweek.com/2014/04/04/obama-wants-global-community-run-internet-it-could-end-hands-china-or-putin-248037.html>

14. Llevada a cabo en San Pablo Brasil, entre el 23 y 24 de abril de 2014. Contó con la asistencia de representantes ministeriales de 12 países (Argentina, Brasil, Francia, Ghana, Alemania, India, Indonesia, Sudáfrica, Corea del Sur, Túnez, Turquía y los Estados Unidos de América) y 12 miembros de la comunidad internacional de múltiples partes interesadas. Este comité cuenta con representantes de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA) de las Naciones Unidas y de la Comisión Europea.

15. *Net Mundial References*. Rescatado de <http://netmundial.br/wp-content/uploads/2014/04/NETmundial>

*PublicConsultation-FinalReport20140421.pdf*

16. Ballesteros Martín, M. A., “La evolución de los conflictos”, *Panorama geopolítico de los conflictos 2013- Instituto Español de Estudios Estratégicos*, 12, Madrid, enero de 2014.

17. Rodríguez Garoz, R., “Scripta Nova”, *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. Rescatado de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-198.htm>. Una adaptación de la idea de espacio desde una perspectiva de la Geopolítica Crítica. La Geopolítica Crítica se ocupa de estudiar el espacio planetario y sus modos de producción y reproducción, para lo cual sería necesario ver la interconexión de elementos económicos, políticos, simbólicos e institucionales o legales en la práctica humana histórica concreta, aceptando la espacialidad de los hechos sociales. Afronta un análisis histórico de los discursos y prácticas de los Estados.

18. Koutoudjian, A. entrevista de J. Lucero, 14 de mayo de 2014.

específicos de las fuerzas armadas y, por tal razón, se creó, el 14 de julio de 2014, el Comando Conjunto de Ciberdefensa.

A manera de síntesis se puede describir la evolución de un acontecimiento hipotético en el marco actual: ante una acción cibernética irregular que busque la interrupción o destrucción de elementos de un sistema vital (plantas generadoras de energía eléctrica, petroquímicas, centrales nucleares, control de tránsito aéreo), estos organismos tendrán, en forma individual, el mayor peso de la detección, identificación y neutralización primarias de las amenazas a sus redes y sistemas.

### REPENSAR LA ESTRATEGIA: ROL Y CAPACIDADES DE LAS FUERZAS ARMADAS

Como espacio geopolítico, el ciberespacio puede dar lugar a teorías y conceptos de la ciencia geopolítica. Sobre esta base podemos aplicar, por analogía, los argumentos de Juan Recce sobre "Ocupación Científica del Espacio"<sup>19</sup> y asociar la proyección estratégico-espacial argentina en la virtualidad de interés nacional, al desarrollo tecnológico.

Para ello, la avanzada sobre este nuevo ámbito podría ser un organismo dual (por ejemplo: combinado entre CONICET<sup>20</sup> y Ministerio de Defensa) que encarne un proceso de innovación tecnológica articulador de las capacidades del Complejo de Ciencia y Tecnología del país con la estructura logística propia de las fuerzas armadas.

Si se opta por ese replanteo, es conveniente que el ente ejecutor esté en condiciones de sostener y mantener una condición de alerta estratégica ante la evolución de amenazas que requieran un mayor control, siempre con un modelo de defensa y con un claro rechazo y oposición a políticas, actitudes y capacidades ofensivas de proyección de poder a terceros estados.

Hoy, en caso de una escalada potencial de un conflicto, las diversas "capas" de la protección estatal responderían de acuerdo con el origen de la misma, evaluando si entra en la jurisdicción de defensa o de seguridad, en el marco naturalmente complejo del asunto, con un vital tiempo de reacción que aún no está totalmente definido debido a las novedosas características que presenta el espacio cibernético.

El Libro Blanco de la Defensa define como un interés estratégico el dominio del ciberespacio, no sólo para el ejercicio del comando y control y para el funcionamiento en las redes de los sistemas de defensa, sino también para repeler y conjurar amenazas militares estatales externas que puedan producirse utilizándolo como vía de ejecución o teniéndolo como objetivo<sup>21</sup>. Indudablemente esto habilitaría a la Defensa a estar en capacidad de contribuir a su mejor logro.

Necesariamente, la evolución probable hacia una participación de las fuerzas armadas en un servicio nacional de alerta estratégico de amenazas cibernéticas, enlazaría la necesidad de la consideración particular de la posible tarea con el Ciclo



19. Recce, Juan, *Fundación Argentina Ase*. Rescatado de Atlantium: <http://argentinaase.org/atlantium/>

20. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) es el principal organismo dedicado a la promoción de la ciencia y la tecnología en la Argentina. Su actividad se desarrolla en cuatro grandes áreas:

> Ciencias agrarias, ingeniería y de materiales

> Ciencias biológicas y de la salud

> Ciencias exactas y naturales

> Ciencias sociales y humanidades

21. Ministerio de Defensa, Argentina, *Libro Blanco de la Defensa*, 2010, p. 48.

***En caso de una escalada potencial de un conflicto, las diversas “capas” de la protección estatal responderían de acuerdo con el origen de la misma, evaluando si entra en la jurisdicción de defensa o de seguridad.***

de Planeamiento de la Defensa Nacional a través de la Directiva Política para la Defensa Nacional (DPDN). Este documento prevé una apreciación del escenario de defensa y seguridad que identifique tendencias, riesgos y amenazas a los intereses nacionales para el mediano y largo plazo<sup>22</sup>.

El diagnóstico actual de la DPDN disponible al público e investigadores no incluye expresamente el escenario bajo análisis, situación que se estima que sufrió una modificación ante la creación del Comando Conjunto de Ciberdefensa.

Más allá de las consideraciones formales, la complejidad del escenario planteado exige una atención especial en la construcción de un conocimiento epistemológicamente seguro acerca del ciberespacio, lo cual requiere recursos humanos específicamente formados, información y tiempo.

El potencial rol de las fuerzas armadas puede analizarse en tres niveles, asociables al corto, mediano y largo plazo.

En el corto plazo, las fuerzas armadas podrían ejecutar una tarea de presencia en el ciberespacio de acuerdo con el alcance que defina el Ministerio de Defensa.

Es decir, colaborando o participando en un Servicio de Alerta Estratégica, focalizado en la identificación de posibles ataques y su origen (problema de atribución<sup>23</sup>), con la tecnología de “Análisis de Flujos de Redes”; proceder que respeta el mandato legal de resguardar la privacidad de los usuarios de la web<sup>24</sup>.

Asimismo, efectivizar una presencia implicaría emitir a la cibercomunidad un mensaje estratégico de compromiso con la protección de los intereses argentinos en este ámbito.

En el mediano plazo, el objetivo sería tender a la concreción formal de un acuerdo de cooperación en el ámbito regional para formalizar las actividades conjuntas de respuestas a incidentes cibernéticos que ya se realizan con naciones amigas, como la brasileña. La creación de un frente regional común aumenta la disuasión de cada uno de sus integrantes a las acciones irregulares<sup>25</sup>.

Ya en el largo plazo, considerando el crecimiento en cantidad e importancia de los sistemas críticos, es recomendable detallar un protocolo para las fuerzas armadas frente a las potenciales amenazas de otros estados que pretendan alterar el normal desarrollo de la actividad virtual de incumbencia nacional y regional, equiparándolo con la respuesta esperada en las dimensiones operacionales clásicas.

Incorporar una nueva capacidad implica la obtención de medios, el desarrollo de una doctrina y procedimientos de empleo, además del fundamental adiestramiento.

## CONCLUSIONES

Al analizar la virtualidad no debemos caer en la trampa de la seducción de lo simbólico y olvidar que mucho es apariencia<sup>26</sup>. El ciberespacio es un nuevo escenario que tiene características propias y distintivas que obligan a una adecuación de los protocolos existentes para operar con éxito en él.

La seguridad en esta dimensión depende no solo de la existencia de medios defensivos, sino también de la capacidad de saber que sucede en él, de modo tal de no ser sorprendido por incidentes irregulares. El escenario de un ciberconflicto está caracterizado por su originalidad desafiante y dinámica, lo que lleva a un proceso continuo y perseverante de aprendizaje para lograr y mantener efectividad. El novel Comando Conjunto Cibernético será el referente en estas tareas.

Es posible transitar el camino de la Apropiación Científica del Ciberespacio en un trabajo dual bajo el control del Estado Argentino, sustentado en un cambio de paradigma que, por medio de la Ocupación Científica del Espacio, logre una posición relativa favorable de la región, tanto para la discusión de la gobernanza del ciberespacio, como también para el ingreso a un universo de oportunidades posibles para las futuras generaciones que tiene como límite solo la imaginación.

El impulso a la Ciencia y la Tecnología iniciado por el Plan Nacional de Ciencia, Argentina Innovadora 2020, genera un marco estratégico, político y social propicio para avanzar en la vinculación de Ciencia, Tecnología, Defensa y Desarrollo Económico<sup>27</sup>.

Existen opiniones que están en contra de cualquier participación del estado como ente de control en el mundo virtual, asignando la responsabilidad de su seguridad/defensa individual a la persona física o jurídica que operan en ese ambiente.

Tal postura, en la práctica, lleva a delegar la defensa de un

22. Poder Ejecutivo Nacional, Argentina, Decreto 1729/07. *Directiva de Política de Defensa Nacional*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 11 de noviembre de 2007.

23. Garau Pérez-Crespo, C., “El twitter de Sun Tzu”, *Revista General de Marina*, 631, 2014. El Problema de la Atribución: es la dificultad de identificar de forma positiva al autor de los ataques, representa el 85 % de las posibles amenazas y su aspecto más destacado es el trastorno que representa para el tratamiento legal y jurisdiccional de los ciberataques, así como la posible consideración de la acción ofensiva bajo el prisma del derecho de la guerra.

24. Uzal, Roberto, 21 de mayo de 2014. Buenos Aires, Argentina.

25. Uzal, Roberto, 21 de mayo de 2014. Buenos Aires, Argentina.

26. Anta, J. L., y Palacios, J., *Revista Investigaciones Sociales*, año IX, N° 15. L. 2. UNMSM / IHS, Ed., Jul-Dic 2005. Rescatado de [http://scholar.google.com/scholar\\_url?hl=es&q=http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/download/7007/6201&sa=X&scisig=AAGBfm1wgQ1C2L50slcy yt4no170u6bdFw&oi=scholarlit](http://scholar.google.com/scholar_url?hl=es&q=http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/download/7007/6201&sa=X&scisig=AAGBfm1wgQ1C2L50slcy yt4no170u6bdFw&oi=scholarlit)

27. Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación*: Argentina Innovadora 2020. Rescatado de [http://www.argentinainnovadora2020.mincyt.gov.ar/?page\\_id=312](http://www.argentinainnovadora2020.mincyt.gov.ar/?page_id=312)

### Julio Gerardo Lucero

Comodoro de la Fuerza Aérea Argentina. Oficial de Estado Mayor. Ingeniero de Sistemas. Licenciado en Sistemas Aeroespaciales y Magíster en Administración de Sistemas de Información. Egresó de la Escuela Superior de Guerra Conjunta en el 2014 del Curso Conjunto de Estrategia y Conducción Superior. Actualmente se desempeña como Jefe del Grupo Capacitación Técnico Profesional de la Escuela de Suboficiales de la Fuerza Aérea.

ataque cibernético que puede inutilizar una destilería petrolera (sistema crítico), tal como ocurrió en el caso Bushehr-Irán, a la empresa misma. Por el absurdo, entonces, podemos suponer que la defensa de un ataque aéreo contra la misma destilería y con el mismo objetivo, su inutilización, también sería responsabilidad de la empresa.

Una estructura de defensa en el Ciberespacio no implica un obligado atentado a las libertades individuales, ya que tecnológicamente es posible ejercer una protección efectiva y de acuerdo a normas legales si se limitan los trabajos a los estratos de la “Nube” que no involucran la información privada, es decir, si se trabaja sobre las capas: Física, Datos y Red del modelo OSI-ISO<sup>28</sup>.

Conceptual y operativamente se podría considerar al ciberespacio como un macro sistema en el cual, a través de diferentes tecnologías, los estados deberían controlar y supervisar las acciones que se efectúan de forma tal de saber si se ajustan a derecho, acuerdos sociales y/o comerciales y, a su vez, para corroborar que no amenazan los intereses nacionales.

Si se parte de la premisa que el ambiente ciberespacial de interés nacional es uno, este debe ser abordado como una

unidad integral. Por lo tanto, es recomendable propiciar la constitución de una autoridad ciberespacial ejecutiva, a nivel nacional, que vele por los intereses argentinos y aúne los esfuerzos estatales y privados contra el accionar de actores indeseados.

En este sentido, los organismos de coordinación creados y en funcionamiento, como así también las acciones llevadas a cabo por los ministerios y secretarías, son contribuyentes al logro de ese fin.

Las fuerzas armadas, por el poder que administran, son comandadas por el Jefe de Estado. Representan la última herramienta para asumir la defensa de la nación contra un enemigo militar externo. Son instrumentos que el estado tiene a su disposición para ejercer la plena defensa de sus intereses vitales. Como parte del Estado Argentino y subordinado a sus autoridades legítimas, ocupan el rol definido por éstas en la temática tratada.

No obstante, la tarea ya asignada de brindar seguridad a sus sistemas de información propios puede ser complementada con un estado de Alerta Estratégico, en el marco de una Actitud Estratégica netamente defensiva, a los efectos de colaborar en lograr un oportuno tiempo mínimo de reacción ante los ataques a los sistemas críticos.

Sólo una estrategia creativa e integral permitirá neutralizar los efectos perjudiciales de las acciones irregulares en el Ciberespacio. La inacción o la mera reacción a los estímulos estratégicos generados por otros actores no son suficientes, hipotecan nuestra iniciativa y comprometen la posibilidad de que las generaciones futuras dispongan de la libertad de acción necesaria para su desarrollo y felicidad.

Uzal, Roberto, 21 de mayo de 2014. Buenos Aires, Argentina.



# ISIS Y EL MANEJO DEL SALVAJISMO



Explica históricamente lo que puede ser el origen de la táctica actual del Estado Islámico de Irak y Siria (ISIS).

El manejo del "salvajismo", analizado en el artículo, constituye una descripción muy clara de la estrategia utilizada por el Estado Islámico en su campaña militar para extender su «califato» en Oriente Medio.

Por **Omar Locatelli**

PALABRAS CLAVE: ESTADO ISLÁMICO DE IRAK Y SIRIA (ISIS) / SHIITA / SUNITA / JIHAD / ONU / PETRÓLEO / ESTADOS UNIDOS

## LA NECESIDAD DE UN CATALIZADOR<sup>1</sup>

El asedio y expulsión de la minoría de los yazidíes en el monte Sinjar (al norte de Irak) y la decapitación del periodista estadounidense James Foley descubrieron ante el mundo una nueva y extendida amenaza. Este cruento accionar ha sido la mejor propaganda de la más reciente irrupción del grupo sunita Estado Islámico de Irak y de Siria (ISIS, por sus siglas en inglés) en el concierto internacional.

El hecho de que se presenten como un Estado y no como un grupo armado y las atrocidades que cometen han logrado atrapar la atención, no solo regional sino internacional, como también religiosa. La ejecución ígnea del piloto jordano, Moath al-Kasasbeth, marcó un punto de inflexión que unificó tanto a islámicos como a no islámicos, y puntualizó la necesidad de un accionar común para, al menos, degradar el poderío<sup>2</sup> evidenciado hasta el momento.

La comunidad internacional comenzó a conocer las intenciones de ISIS a partir de septiembre del 2014, cuando se reseñó en el diario sirio *Daily Star* un libro titulado “El manejo del salvajismo”. Su autor, Abu Bakr Naji, describe la estrategia de la campaña militar del ISIS para el logro de un antiguo vilayato<sup>3</sup>.

En su desarrollo menciona tres etapas para el logro de una estrategia para el caos:

- › Humillación del enemigo mediante una guerrilla en pequeña escala
- › Difusión del salvajismo para separar regiones a ser atacadas, pasando de la guerrilla al terrorismo en gran escala
- › Administración del salvajismo, estableciendo una sociedad combatiente, con objetivos de autodefensa

Estas acciones estarían dirigidas a la creación de un enclave bajo control del movimiento, desde el cual se establecería un estado rudimentario. Además, establece la necesidad de un programa político-social que profundice con rigurosidad, tanto sus acciones militares como administrativas y con una gran capacidad económica de diversos orígenes y de constante flujo. No obstante la mencionada estructura de su accionar, el autor describe que la lucha no tiene carácter ni económico, ni político ni social, sino que es una lucha “por Alá y contra los infieles”.

Ante el avance de esta siniestra realidad el primer interrogante que surge es: ¿podrá una coalición internacional encontrar el catalizador necesario para tamaña amenaza, sin saber aún si el remedio deberá llegar desde la política, la economía o la religión?

#### LAS CONFESIONES ORIGINALES<sup>4</sup>

El Islam, que significa “sumisión a Dios a través del monoteísmo, la obediencia y el abandono de la idolatría”, se inicia con el nacimiento de su profeta Mahoma (Abul Kasim ibn Abd-Allah) en el año 570.

Su madre, Áminah, durante el embarazo, oyó voces angelicales que le decían que su hijo nacería bañado de luz. Su padre Abdullah Ibn ‘Abd Al-Muttalib murió antes de que el niño naciera. Su madre murió cuando él tenía seis años. Como huérfano, fue confiado al cuidado de su abuelo, líder del clan Hashim, quien cuando falleció lo dejó con su tío Abu Tayed.

Hasta los 25 años fue mantenido por Khadija, viuda rica para la que trabajaba como agente comercial, con quien luego se casó. Tenía el hábito de pasar un mes de contemplación en el monte Hira, dedicándose a alimentar a los pobres, cuando recibió las revelaciones de Dios (Alá).

En el año 610 recibió la primera visita del ángel Gabriel, en la que se descubrió siguiendo sus instrucciones y recitando versos como si estuviera dormido, los que reunió por escrito en su libro sagrado: el Corán (*Qur’an*, entendido como lectura o recitación). Quedó aterrorizado por la experiencia, hasta que un cristiano lo tranquilizó diciéndole que sería el “profeta de su pueblo”. Sus familiares y amigos le creyeron y siguieron las instrucciones de Dios.

### **Islam significa “sumisión a Dios a través del monoteísmo, la obediencia y el abandono de la idolatría”.**

En el 613, al iniciar su predicación en La Meca, atacó la validez del conjunto de dioses adorados y se enfrentó a la hostilidad de sus conciudadanos. Un año más tarde, buscó protección en Etiopía y luego en el oasis de Yatrib (hoy Medina, que significa “la ciudad”), donde impulsó una constitución que abogaba por la tolerancia a los judíos, que provocó discrepancias ya que se declararon incapaces de homenajear al Dios islámico.

En el 623 huyó de La Meca, produciendo la *Hijra* (o Hégira), e impuso un ayuno de 24 horas en conmemoración de su huida<sup>5</sup>.

El 8 de junio del 632 muere Mahoma por problemas intestinales, dejando diez esposas y dos concubinas, quienes le habían dado 24 hijas y un varón, que murió en la infancia. Su sucesor, el Califa (Guardián de la Fe), debía ser elegido dentro de la familia.

Su mentor y suegro, Abu Bakr, hombre piadoso y generoso que se ocupó de los huérfanos y de liberar esclavos, lo sucedió, pero lo sobrevivió solamente dos años. Su yerno Ali ibn Abi Talib, marido de su hija menor Fátima, no fue considerado para la sucesión.

Dos años después, en el 634, lo sucedió Omar, fundador de la dinastía Omeya, familiar político de Mahoma, que organizó la comunidad o Ummah y destacó el rol de los árabes. Además, llevó el Islam a Palestina, Persia y al norte de África. Designó a Damasco como capital.

En el 638 conquistó Jerusalem salvaguardando el Santo Sepulcro y cambiándole el nombre por *El-Quds* (la Santa) convirtiéndola en la tercera ciudad santa, después de La Meca y Medina. Omar murió en el 644, a manos de un esclavo palestino en Medina y lo sucedió Uthman, miembro de la dinastía Omeya.

Uthman fue elegido por los miembros de la tribu *Quraysh*, a la que pertenecía Mahoma, provocando a los hijos de los compañeros del profeta como a su tercera esposa Aisha.

Con su virtuosismo reunió a estudiosos para producir una versión actualizada del Corán: 114 capítulos o suras en prosa con rima, con 6666 versos. Aparece, también, la tradición oral –*Sunna*– como interpretación de las normas escritas.

Uthman murió en el 656, como víctima de una revuelta y, en consecuencia, Alí se proclamó líder en oposición a Aisha, la tercera mujer de Mahoma.

1. Friedler, Egon, *Una estrategia para el caos*, 2004.

2. Cordesman, Anthony, *The need for an adequacy of resources*. Recuperado de [http://csis.org/files/publication/141024\\_Imploing\\_US\\_Strategy\\_in\\_Islamic\\_State\\_War.pdf](http://csis.org/files/publication/141024_Imploing_US_Strategy_in_Islamic_State_War.pdf)

3. Parte de un califato equivalente a una provincia de un estado-nación.

4. Rogan, Eugene, *The Arabs: a History*, Basic Books, USA, 2011.

5. Se lo considera como el primer año del calendario musulmán.



El 4 de diciembre del mismo año se produjo la batalla del Camello, donde 30.000 soldados al mando de Aisha, que ocupaban Basora (en Iraq actual), se enfrentaron a Alí, quien con 20.000 seguidores acampó en Rabbaza, cerca de Khuraiba.

Alí, ante el dominio del terreno y la capacidad del comando enemigo, ordenó cortar las patas al camello de Aisha, para disminuir su capacidad de conducción en la batalla. Producto de esta batalla, Alí perdió solo 1000 hombres, mientras que Aisha, la mitad de sus fuerzas.

No obstante su victoria, Alí fue asesinado en el 661, en la Mezquita de Kufa (Mesopotamia) por los seguidores de Muawiya, que asumió como califa y regresó la capital a Damasco, extendiendo el imperio desde Marruecos, en el Atlántico, hasta el valle de Oxus, e hizo que volvieran a reinar los Omeyas hasta el 750.

A los primeros cuatro califas se los considera como los “Califas Bien Guiados” por la evolución que produjeron en su fe.

El 10 de octubre de 680, se libró la batalla de Karbala, a raíz de que Husayn, hijo de Alí y nieto de Mahoma, pretendió el califato por derecho de sucesión, ante la abdicación de su hermano mayor Hasan a la muerte de su padre.

Yazid I, califa de origen Omeya, le exigió lealtad a Husayn, quien la rechazó produciendo una revuelta con 50 de sus seguidores. Husayn fue muerto en las primeras escaramuzas y sus seguidores lo convirtieron en mártir.

Así nació el *Shiat Alí* (partido de Alí) y sus adeptos pasan a ser conocidos como los shiítas. Su gesta se recordará posteriormente como figura central en las *Taziyas* o Pasión shiítas, haciendo de Karbala un lugar de peregrinaje oficial. Para esta confesión, los dos primeros califas orquestaron un golpe para frustrar las legítimas aspiraciones de Alí.

Por oposición, aparecieron quienes seguían una tradición más calma y sumisa, basados en las costumbres de la *Sunna*: los

sunitas. Ellos se dieron cuenta de que la era de los califas había terminado y de que sería imposible unificar a los musulmanes. La *Mathlumiya*<sup>6</sup> había comenzado.

### LOS RECONOCIMIENTOS JERÁRQUICOS

El principal reconocimiento jerárquico del Islam es el de Califa, sucesor del profeta y por lo tanto guardián de la fe. Es el líder político y espiritual, equivalente al Papa dentro del Cristianismo. Como dato comparativo Adán, luego David y Salomón, eran considerados califas de Dios en la Tierra<sup>7</sup>. Al título jerárquico también se lo puede reconocer como *Malik*, que significa rey o monarca, tal como sucede hoy en día en Bahrein, Jordania, Marruecos y Arabia Saudita.

Todo Califa necesita alguien que implemente sus decisiones y hasta colabore en su gobierno. Por ello, apareció la jerarquía del Visir, quien ejerce la conducción en forma similar a un primer ministro actual. Es el ayudante natural del Califa.

Así como ocurre en las diferentes formas de gobierno, también se reconoce a quien ejerce el poder de facto en nombre del Califa: el Sultán. Este depende del Califa, pero en muchos casos lo reemplaza en ausencia del anterior. Se encuentra esa figura en Omán y en Brunei.

Al territorio gobernado por el Califa se lo denomina califato y a sus divisiones territoriales (equivalentes a provincias) se las llama vilayatos<sup>8</sup>, entendidas como una subdivisión adminis-

6. Discurso que proclama la injusticia histórica infligida mutuamente entre sunitas y shiita, donde cada confesión culpa a la otra de ser la causa de su exclusión y de las divergencias en el seno del Islamismo.

7. Stourton, Edward, "¿Por qué la idea del califato surge una y otra vez?", *BBC*, 27 de octubre de 2015.

8. Habitualmente se lo suele traducir como provincia y a veces como gobernación. La palabra viene del árabe *w-l-* y «gobernar»: *unvali* (wáli), «gobernador», gobierna una *wilayah*, «lo que se gobierna».



**¿Podrá una coalición internacional encontrar el catalizador necesario para tamaña amenaza, sin saber aún si el remedio deberá llegar desde la política, la economía o la religión?**

trativa de algunos países musulmanes. Su gobierno lo ejerce el Emir. Dentro de un califato, este término hace referencia a cada uno de los estados casi soberanos.

Existen vilayatos en muchos países, como Argelia, Marruecos, Túnez, Sudán, Omán y Sahara Occidental (actualmente bajo dominio de Marruecos). El más claro ejemplo que conjuga el cargo con un territorio de un estado soberano es el de los Emiratos Árabes Unidos.

Por debajo del Emir, y casi como jefe localista, existe el Jeque, líder religioso y/o político local. Es el equivalente al viejo sabio en una sociedad que respeta de sobremanera su linaje hacia la autoridad patriarcal del clan y que mantiene la lealtad a

este antes que al gobierno. Es sinónimo de la palabra *Sheikh*. En términos generales, es una persona respetada a causa de su edad o sus conocimientos.

Al igual que el Jeque o Sheikh existe el *Jerife*, que tiene casi el mismo reconocimiento social que el jeque pero sin ningún privilegio. Es sinónimo de *Sharify* y puede también ser denominado *Sayyid*.

Una vez más, los califas encabezan las jerarquías islámicas y es el cargo a donde casi todos sus líderes han tratado de llegar.

### LAS JERARQUÍAS ECLESIAÍSTICAS

A las máximas jerarquías eclesiásticas, el Islam las denomina *Muftí*. Dentro de la confesión sunita se lo considera como un jurisconsulto expositor de la Ley Islámica (*Sharia*). Es el emisor de los dictámenes legales religiosos (*fetwas* o *fatwa*) que dilucidan problemas de interpretación de la *Sunna*. Generalmente se lo titula como *Gran Muftí*.

Para la confesión Shiita, se llama *Mullah*, que implica lo mismo solo que con distinta denominación. En ambos casos, es la persona versada en el Corán, en los *hádices* y en la jurisprudencia islámica o *fiqh*<sup>9</sup>. En un sentido más general, y siempre

9. *Fiqh* significa "conocimiento profundo", determina cómo se relaciona el musulmán con Dios y con sus semejantes, respetando el Corán y la Sunna. Es pues, en sentido jurídico, la disciplina de jurisprudencia islámica que estudia la *Sharia* (cuerpo de derecho islámico).

10. Cordesman, Anthony, "Syria and the Least Bad Option: Dealing with Governance, Economics and the Human Dimension", *Center for Strategic & International Studies (CSIS)*, 24 de febrero de 2014 y Bhalla, Reva, "The Geopolitics of the Syrian Civil War", *Geopolitical Weekly*, Stratford, 21 de enero de 2014. Ver también: Locatelli, Omar, "Pequeñas Guerras encienden grandes Guerras", *Visión Conjunta*, Nro. 9, Escuela Superior de Guerra Conjunta, 2013.

11. Rama del Islam shiita, seguidores de los doce imanes de Ahlul Bait, descendientes del profeta Mahoma. Su escuela de jurisprudencia en el Islam es aquella fundada por el sexto imán, Yafar As-Sádiq.

12. Combatiente islámico religioso por la Jihad, que es la guerra santa del Islam.

13. Hubbard, Ben & Schmitt, Eric, "Military Skill and Terrorist Technique fuel success of ISIS", *New York Times*, 27 de agosto 2014.

14. *Muyahidines*: persona religiosa luchadora por la permanencia de la fe islámica, que hace la Jihad. La diferencia con los *fedayines* radica en que estos no son religiosos, pero igual luchan por la Jihad.

15. Stourton, Edward, *op. cit.*



**Los intereses occidentales buscaban apoyar a los rebeldes sunitas a través de sus fronteras turcas y jordanas, mientras que los shiitas recibían apoyo confesional y material desde Irán (a través de Iraq) y desde El Líbano, gerenciado por el Hezbollah.**

dentro del Islam sunita, puede referirse a cualquier persona más versada en asuntos religiosos que el resto de los miembros de su comunidad.

El uso de la palabra *Mullah* (título honorífico equivalente a *Ulema*) es frecuente, sobre todo en Asia central. Entre los shiitas, el *Mullah* es un miembro del llamado clero, cuyos líderes son los *Ayatolás*.

Un *Mullah* shiíta suele llevar una capa y un turbante, negro si es Jerife (descendiente de Mahoma) y blanco si no lo es.

Los *Mulláhs* ejercen el poder en Irán y lo ejercieron en Afganistán bajo el régimen talibán (tal es el caso del *Mullah Omar*).

Por último, quien dirige el rezo dentro de las mezquitas es el *imán*, quien para los shiitas además es el director político de la comunidad religiosa.

### LA GÉNESIS REGIONAL<sup>10</sup>

La crisis en Siria dio origen a numerosos grupos insurgentes sunitas que, actualmente, siguen luchando contra el gobierno de confesión alawita<sup>11</sup> (aristocracia dentro de los shiitas).

En su origen, el presidente sirio Bashar al-Assad intentó aplacar una rebelión juvenil que encendió un descontento poblacional general de la misma forma que lo hizo su padre años atrás, enviando fuerzas militares a reprimir.

Numerosos miembros de las fuerzas armadas se negaron a tal acción, desertando de sus filas y formando el llamado Ejército Libre de Siria, que se opuso a realizar tales acciones en contra de su propio pueblo.

Al igual que los desertores, numerosos civiles de confesión sunita comenzaron a formar grupos de combatientes para luchar en contra del gobierno, pero sin subordinarse a una conducción militar centralizada. Entre los principales grupos insurgentes se formó el llamado frente *Al-Nusra* (que traducido significa Apoyos del Frente para la Victoria del Pueblo de Siria) en Aleppo, bajo las órdenes de Hossam Abu Mohammed al-Golani, que tenía inicialmente entre 6000 y 8000 efectivos.

El conflicto sirio, a principios de 2012, comenzaba a ser un espacio ideal para la reunión de *jihadistas*<sup>12</sup> sunitas de todas las regiones para oponerse al gobierno alawita.

A su vez, los intereses occidentales buscaban apoyar a los rebeldes sunitas a través de sus fronteras turcas y jordanas,

mientras que los shiitas recibían apoyo confesional y material desde Irán (a través de Iraq) y desde El Líbano, gerenciado por el Hezbollah.

El frente Al-Nusra, a mediados de 2012, llevo a cabo un atentado en el Ministerio de Defensa sirio, en el que mataron al ministro de Defensa sirio, a su asesor principal (cuñado del presidente) y al hermano del presidente, Nader, militar a cargo de la 4ta. División Blindada.

El 19 de julio, se inició la denominada Madre de todas las Batallas en Aleppo –principal ciudad económica de Siria–, donde Al-Nusra dio sobradas muestras de su poderío tomando la ciudad y expulsando a las tropas gubernamentales. Los insurgentes comenzaron a dominar todo el norte de Siria.

Un año después, irrumpió en la guerra civil siria un grupo de insurgentes llamado Frente Islámico de Irak y del Levante (ISIL por sus siglas en inglés) con intenciones de disputarle a *Al-Nusra* su predominio en el norte de Siria. Su líder, Ibrahim Awwad Ibrahim Ali al-Badri al-Samarrai, iraquí nacido en Samarra en 1971, comienza a ser conocido como Abu Bakr al Baghdadi. También empieza a esgrimir ser la continuación de Al Qaeda en Siria, provocando una disputa epistolar con el líder de Al Nusra que debió ser solucionada por el líder de *Al-Qaeda*, Ayman al Zawahri.

El 10 de junio de 2013, la cadena televisiva Al-Jazeera difundió una carta de Al-Zawahri, donde urgió a los líderes de *Al-Qaeda* en Irak y de *Al-Nusra* en Siria a detener cualquier ataque verbal o formal entre ellos.

La cuestión de la preponderancia estaba planteada.

### LA EVOLUCIÓN DE LAS VINCULACIONES<sup>13</sup>

El líder del ISIS, Al-Baghdadi, comenzó su accionar vinculándose con Ahmud Fadil al Khalayilah, conocido como Al-Zarqawi, un famoso extremista jordano de los años 80. Ambos se constituyen, entre 1989 y 1992, como *muyahidines*<sup>14</sup> afganos, para luego fundar en Afganistán el grupo árabe *Jund al-Sham* (Ejército de Siria).

Con la irrupción de los Estados Unidos huyen, luego del 11 de septiembre de 2001, a Irak para formar el grupo sunita Estado Islámico de Irak, vinculado a Al-Qaeda.

Tras la muerte de Al-Zarqawi en 2006, Al-Baghdadi queda a cargo y comienza a tratar de representar a Al-Qaeda en Siria.

En agosto de 2013, cambió el nombre de su grupo por el de Estado Islámico de Irak y Siria (ISIS por sus siglas en inglés) o, bajo su acrónimo árabe, DAESH (en árabe: داعش, Dā'esh), para luego proclamarse, el 5 de julio de 2014, califa del Estado Islámico en la mezquita de Mosul tras la captura de la ciudad.

El ISIS adopta un uniforme y banderas negras como un intento deliberado de rememorar las túnicas negras que usaban los cortesanos abasíes del siglo VIII, en la época dorada del Islam<sup>15</sup>. Sus integrantes, además de los *muyahidines* iraquíes y sirios, son combatientes extranjeros, estimados en 3000 ciudadanos de países occidentales, que se cree son de diversos

países occidentales entre los que se cuenta el Reino Unido (400 miembros), Bélgica, los Países Bajos, Alemania, Francia y los países nórdicos.

Además, según el informe, de junio de 2014, de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), elaborado por el Grupo Soufan, el ISIS está integrado por personas de al menos 81 países diferentes, incluidos Australia, los Estados Unidos, Canadá, Irlanda y España.

Estos combatientes, se supone, podrían ser superados en número por los voluntarios de minorías árabes disconformes de Túnez, Marruecos y Arabia Saudita. Actualmente se calcula que suman alrededor de 31.000 combatientes.

El comando de la organización ha sido escogido por Al-Baghdadi entre los hombres que conoció cuando era un prisionero en custodia de los Estados Unidos en el centro de detención de Bucca (Iraq), hace una década. Él tenía una preferencia por los militares, razón por la cual su equipo de liderazgo incluye a muchos oficiales del disuelto ejército de Saddam Hussein. Cuenta además con ex oficiales iraquíes como Abu Muslim al-Turkmani, su lugarteniente en Iraq, que una vez sirvió a Hussein como teniente coronel, y Adnan al-Sweidawi, un ex teniente coronel que ahora dirige el consejo militar del grupo.

En la actualidad está organizado con dos lugartenientes: uno, Abu Muslim al-Turkmani, en Iraq y Abu Ali al-Ambari en Siria, de los que le dependen 12 gobernadores. Además de su gabinete personal, Al Baghdadi cuenta con 8 consejos asesores: Finanzas, Liderazgo, Legal, Militar, de Asistencia al Combatiente, Seguridad, Inteligencia y de Medios.

El amplio espectro de sus formas de combate le permite utilizar desde tácticas terroristas, pasando por guerra de guerrillas, hasta ejecutar operaciones de Guerra Convencional.

Se organiza en equipos de entre 8 y 10 hombres preparados para:

- › Ataques nocturnos con visores térmicos
- › Emboscadas con diseños explosivos improvisados
- › Combate edificio por edificio, manzana por manzana

Después de que comenzaron los ataques aéreos de la coalición, las marchas en vehículos de sus integrantes se redujeron a columnas de 2 a 3 vehículos con 8 a 10 hombres en total, con órdenes ejecutivas breves, dejando el cómo a cargo del ejecutor.

Sus combatientes son los típicos militantes, dotados de una mentalidad de **ganar-ganar** que les asegura que matar en la *Jihad* es una bendición y que también si es martirizado va a terminar en el paraíso.

16. "ISIS exhibe su poder en Libia: desfile de tropas en Benghazi, con el ojo puesto en Europa" INFOBAE, 19 de febrero de 2015.

17. Aguirre, Mariano, "¿Cómo se financia Estado Islámico?", BBC Mundo, 25 de agosto de 2014 y "¿Por qué ISIS no ha sacudido el precio del petróleo?", BBC, 16 de septiembre de 2014.

18. Cálculo de Theodore Karasik, del centro INEGMAS (Dubai) y Mills, Robin, *The Myth of the Oil Crisis* (El mito de la crisis del petróleo), Praeger Publishers, 2008.

## **La comunidad internacional se enfrenta a un nuevo conflicto de baja intensidad, eventualmente de indefinida duración, tal vez considerado como la primera Guerra Híbrida.**

Por esa razón, son luchadores con un alto nivel de adrenalina que pueden matar y ser matados sin ninguna duda, convirtiéndose en fundamentalistas en su accionar combativo.

La operación típica es llevada a cabo por una unidad blindada de tanques o unidad móvil de 8 a 12 combatientes con 2/3 vehículos que reciben órdenes por WhatsApp, Facebook, Twitter o mensaje de texto de teléfono y si estos modos no están disponibles, a través de su propia red de radio "arreglan" los puntos de reunión.

Luego de reunirse en un punto de encuentro, dentro de las dos a tres horas posteriores a la convocatoria, y después de otra hora y media de discusiones y preparaciones de coordinación logística, se inicia la operación.

Antes del ataque se disemina propaganda para desmoralizar a los enemigos y civiles de la zona. Se ataca el punto más débil del enemigo, preferiblemente después de las oraciones de la mañana, con vehículos livianos y pesados en la primera fase de los ataques, seguidos por infantería acorde con la magnitud y naturaleza de la oposición del enemigo. El alto ritmo de combate es lo habitual para un combatiente del ISIS, que por lo general es demasiado para quienes los enfrentan.

Sus líderes, además, aumentaron su habilidad militar tradicional con técnicas terroristas elaboradas a través de años de lucha contra las tropas estadounidenses contando, al mismo tiempo, con el conocimiento local y los contactos insertos dentro de la profundidad de la población.

Con ideología radical y tácticas como secuestros, decapitaciones y espectaculares ejecuciones, el grupo ha marcado su identidad sobre las comunidades en las cuales está presente.

A la par del surgimiento del ISIS, surgieron otros grupos con intenciones de encaramarse en la conducción de *Al-Qaeda*. Tal es el caso de Khorasan, cuyo nombre refiere a un área geográfica, mencionada en los primeros textos islámicos, ubicada al este de Irán, que abarca Uzbekistán, Tajikistán y Turkmenistán. Sus integrantes son extranjeros provenientes de Irán, Afganistán y Yemen, que están peleando desde hace dos años en Siria y que forman parte de la estructura logística de *Al-Qaeda* desde Afganistán hasta el norte de Siria.

Sus intenciones son expandir las acciones armadas en Europa y, eventualmente, en el resto de Occidente. Entre sus líderes se encuentra Fadhli, un kuwaití nacido en 1981, que inicialmente sería el nexo de comunicaciones entre Al-Zawahiri y el

grupo sirio rebelde Jabhat al-Nusra. Su necesidad de injerencia en el conflicto sirio, más allá de su eventual interés en el derrocamiento shiita-alawita, es la significativa posición central del territorio sirio, con sus fronteras con Turquía, Israel, Irak, Jordania y Líbano, dando a *Al-Qaeda* un equilibrio en el corazón de Medio Oriente.

Otro grupo de notoria repercusión en el norte de África es Ansar al-Sharia (soldados de la Sharia), denominado originalmente como *Jund al-Khilafah* (soldados del Califa), con un autodenominado Emir en Libia, Ali Al Qarqaa.

La decapitación de 21 cristianos coptos, de nacionalidad egipcia, lo insertó formalmente en un frente de batalla que tiene a Europa a pocos kilómetros y que, más allá de consolidar su dominio en la zona, surge con la finalidad de hostigar a los buques y barcos petroleros “cruzados” a lo largo y a lo ancho del Mediterráneo<sup>16</sup>.

Asimismo, declara que aún tiene en su poder unos 35 rehenes egipcios, que amenaza decapitar si Egipto continúa con sus represalias (bombardeos a la zona de las brutales ejecuciones).

Su rama juvenil, denominada Consejo Juvenil de la Shura, se ha hecho cargo de la propaganda bajo el formato del ISIS. Si bien las decapitaciones de 21 cristianos han causado estupor en todo el mundo, desde agosto de 2014 hasta ahora dicen haber ejecutado a cientos de personas, incluido un soldado egipcio -Muftah el Nazihi- que había declarado públicamente su lealtad a las fuerzas del gobierno de Trípoli, bajo el mando del general Khalifa Haftar.

En febrero de 2015, el flamante emirato libio se hizo fuerte también en Sirte, otra de las ciudades petroleras de la costa norafricana, buscando controlar los centros poblados más importantes del país y tratando de hacer sentir su poderío bélico en Trípoli, donde atacaron en enero 2015 a un hotel de lujo.

## LAS FUENTES ECONÓMICAS DEL PODER<sup>17</sup>

Con el avance territorial, el ISIS ha creado silenciosamente una estructura de gestión eficaz a través de iraquíes, en su mayoría de mediana edad, que supervisan los consejos de finanzas, gobierno local, las operaciones militares y el reclutamiento.

Según el secretario de Defensa de los Estados Unidos, Chuck Hagel, no se trataría de un grupo terrorista, sino de un proyecto de Estado con armas sofisticadas, una ideología totalitaria y abundante financiación que procede de apoyos externos y de la toma de recursos para proseguir su ofensiva y sentar las bases de su califato.

El inicio de los apoyos monetarios externos comenzó cuando las petromonarquías de Arabia Saudita, Qatar y los Emiratos empezaron a respaldar a los rebeldes sunitas que combatían a los shiítas gubernamentales sirios.

El ISIS, a partir de sus conquistas en territorio iraquí, descubrió al petróleo como una fuente incesante de dinero. Al ser Iraq el segundo mayor productor de petróleo del mundo después de Arabia Saudita, las refinerías pasaron a ser objetivos militares. Tras la rápida conquista de la zona de Mosul en el norte de Irak (siete campos y dos refinerías en Shaar y Baiji), junto a las conquistadas en Siria (seis campos y dos refinerías en la zona de Omar), sus extracciones se calculan entre 30.000 y 80.000 barriles de petróleo diarios.

Por ser más pesado que el del mar del Norte de Europa (petróleo Brent), este petróleo originalmente era un dólar más caro. En el inicio de sus conquistas, pasó a estar dos dólares más caro y su precio subió de 98 a 108 dólares. Por lo tanto, sus ganancias diarias por las ventas en el mercado negro oscilaban, inicialmente, alrededor de los dos millones de dólares diarios<sup>18</sup>. No obstante, la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) ha logrado incrementar su producción



***El ISIS con ideología radical y tácticas como secuestros, decapitaciones y espectaculares ejecuciones, ha marcado su identidad sobre las comunidades en las cuales está presente.***

para bajar los costos a fin de disminuir sus ganancias en el mercado negro, llegando a bajar el precio del barril a menos de 50 dólares.

Un dato de importancia referido al oro negro es el intento de controlar el límite de la zona petrolera iraquí (pues la región más importante sigue en control de los kurdos), con la intención de amenazar el control del poliducto que suministra crudo a Turquía y, por ende, a la eurozona<sup>19</sup>.

Otra fuente de financiamiento es la recaudación de fondos provenientes de extorsiones a minorías religiosas, contrabando de armas, cobro de peajes fronterizos y en rutas controladas, cobro de secuestros, venta de materiales desmantelados y de piezas arqueológicas. Como última fuente de financiamiento se ha descubierto la venta de órganos de los rehenes ejecutados.

Además, por si esta lista resultara exigua, en cada ciudad conquistada el ISIS irrumpe en las arcas de sus bancos centrales. Tal fue el caso cuando tomó la ciudad de Mosul, donde saqueó el banco central para obtener un botín de alrededor de 400 millones de dólares, lo que le permite disponer actualmente de una cifra cercana a los 2000 millones de dólares.

La necesidad de consolidar su expansión territorial y su reconocimiento como un protoestado lo ha llevado hasta acuñar su propia moneda<sup>20</sup>. La nueva moneda sustituye tanto al dinar iraquí como a la libra siria. Además del dinar de oro, fue acuñado el de plata, que entró en vigencia el 13 de noviembre de 2014, monedas usadas en los inicios del Islam.

Sus arcas le dan un poder discrecional que se traduce en la evolución de sus acciones.

### **LA IMPORTANCIA DE LA PROPAGANDA<sup>21</sup>**

Más allá de su capacidad recaudatoria, el ISIS también evidencia un adecuado uso de todos los modos contemporáneos de mensajería para reclutar combatientes, intimidar a los enemigos y promover su pretendido califato.

Si su fanatismo y decapitaciones parecen provenir de un siglo de distancia, el uso de los medios de comunicación está actualizado al momento. Su prodigiosa producción impresa y en línea, a través de su sitio web *SITE Intelligence group*<sup>22</sup>, revela que su propaganda tiene, sorprendentemente, pocas convocatorias de ataques contra Occidente.

No obstante, a partir de su video inicial (decapitación del periodista estadounidense James Foley, 19 de agosto de



2014), todos los siguientes finalizaron con la advertencia de que cualquier ataque a ISIS “se traduciría en el derramamiento de sangre”.

A su vez, todos los videos posteriores, del mismo estilo, han hecho referencia a que cada intento de ataque de cualquier país hacia el ISIS sería respondido con la decapitación de uno de sus ciudadanos. Como afirmación de sus amenazas ha mostrado la ejecución de rehenes de países integrantes de la coalición, tanto de aquellos que ejecutan acciones armadas (Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Siria) como de aquellos que los apoyan (Japón).

Más aún, la captura de un piloto jordano, en diciembre de 2014, y su posterior muerte ígnea, ocasionó la repulsa de Jordania y de la masa de los estados árabes, provocando una reacción adversa a su intento de enfrentar los avances de una gran coalición de incipientes resultados.

La última muestra de su sanguinaria propaganda, cuando el grupo africano de ISIS mostró la ejecución de 10 cristianos coptos en Libia, le valió hasta un especial pedido del Papa para que la ONU tomara una decidida intervención en detener la sangrienta demostración de una especial forma de difundir una confesión religiosa.

No obstante, pese a que su imagen inicial se construyó sobre el derramamiento de sangre, sus publicaciones posteriores parecen empeñadas en demostrar la perspicacia burocrática del Estado que pretende construir. Sus dos informes anuales hasta ahora están repletos de una especie de contabilidad de estilo jihadista, donde se hace un seguimiento de las estadísticas de todas sus acciones, desde ciudades ocupadas, y asesinatos a puntos de control y apóstatas arrepentidos.

La repercusión de sus informes produce una eficaz convo-

## **Barack Obama anunció las fases del ataque aliado al ISIS, consistente en una campaña aérea para proteger a las minorías étnicas y religiosas y a personal diplomático y militar de los Estados Unidos.**

catatoria que le permite recibir hasta casi 1000 solicitudes diarias desde remotos lugares del mundo. Sus principales logros periodísticos radican en el montaje de un asalto frontal contra las divisiones y las fronteras nacionales en el Medio Oriente, evidenciando que han sido dibujadas por las potencias occidentales después de la Primera Guerra Mundial.

En su revista en idioma inglés *DABIQ*, puntualiza, en referencia a las fronteras, que “estos tabiques cruzados” y sus líderes árabes modernos fueron una estrategia de “divide y vencerás”, destinada a impedir la unificación de los musulmanes “bajo un mismo imán que lleva el estandarte de la verdad”. Ese sentimiento de agravio histórico es un viejo tema de Al-Qaeda y de los grupos islamistas más moderados.

Sin embargo, la diferencia se manifiesta en que al capturar territorio y armamento pesado, además de la riqueza proporcionada por los secuestros, la piratería del petróleo, el asalto a los bancos y la extorsión, el ISIS afirma haber dado un importante primer paso para corregir lo que considera un antiguo mal, en pro de la creación de un estado islámico unificado que reúna a las actuales naciones existentes.

Toda esta variada producción propagandística del ISIS promueve su primordial objetivo: asegurar y ampliar el estado islámico. Los expertos dicen que podría cambiar pero, por ahora, se distingue marcadamente de *Al-Qaeda*, que había hecho de los ataques a Occidente su principal prioridad.

### **LA RÁPIDA DISEMINACIÓN DE LA AMENAZA<sup>23</sup>**

A partir de haber asegurado los pasos fronterizos de Bukamal en Siria (y la ciudad) y el de Qaim en Irak (además del control municipal), en junio de 2013 estuvo intervenida la ruta principal que une Aleppo (Siria) y Bagdad (Irak). Continuó su afianzamiento administrativo cuando en octubre del 2013 declaró que Raqqa (antigua capital del califato en Siria) sería su capital, formalizando su acto administrativo al establecer un impuesto de hasta 20 dólares cada dos meses, esgrimiendo

que cobraba la mitad que el gobierno de Assad y restituía el doble de beneficios.

Una vez controlados los pasos que conectan el centro de Siria e Iraq, intentó hacer lo mismo con los pasos del norte (Yarubia y Rabia), controlados por los kurdos, quienes a partir del mismo octubre reforzaron su control, impidiendo su toma por parte del ISIS. A pesar de esto, este grupo irrumpió por el norte, tratando de afianzarse sobre la cuenca del río Tigris en el norte de Irak a partir de principios de 2014, en dirección a la ciudad de Mosul.

Su intento de avance sobre Erbil (antigua Arbela, de la época de Alejandro Magno), capital de la zona kurda, fue detenido por los combatientes *pesh merga* kurdos, quienes fueron reconocidos por los equipos de evaluación de los Estados Unidos como los únicos capaces de hacer retroceder a los militantes sunitas si se les daba ayuda.

En esa misma línea de avance en dirección a Mosul, el ISIS fue desarmando a cuatro de las principales divisiones del ejército iraquí: en Tal Afar, a mediados de junio, la 2da. División (Brigadas 6, 9, 10 y 11); en cercanías de Mosul, entre el 9 y el 11 de junio, a la 3ra División (Brigadas 5, 7, 12 y 26); en Salah al-Din, el 12 de junio, a la 4ta. División (Brigadas 14, 15, 16 y 17); y en Al Ambar, desde diciembre de 2013 hasta julio de 2014, a la 1ra. División (Brigadas 1, 2, 3 y 4).

Si se considera que cada división cuenta con 10.000 efectivos aproximadamente, el ISIS desarmó a más de 40.000 tropas en su avance hacia Bagdad en menos de un mes.

En su determinación por afianzarse sobre territorio iraquí, el ISIS irrumpió sobre el monte Sinjar desplazando a una minoría shiita yazidí. Ese lugar marcó, en agosto del 2014, la primera acción aérea de los Estados Unidos para abastecer a la comunidad que debió aislarse en las alturas del monte antes de caer prisionera de los combatientes sunitas.

Los primeros combates de magnitud comenzaron el 18 de agosto, cuando tropas terrestres iraquíes y kurdas se enfrentaron con el ISIS y liberaron la represa más grande de Iraq en Mosul, con el apoyo de aviones de los Estados Unidos, en una ampliación de los objetivos limitados establecidos por su presidente.

La autorización formó parte de la Segunda Directiva (denominada de protección de los estadounidenses) que justifica la intensa campaña aérea destinada a romper el cerco de yazidíes varados en el monte Sinjar y proteger a personal estadounidense, los ciudadanos y las instalaciones en Iraq. Además, autorizaba el despliegue de 1100 efectivos para defender la embajada

19. Branan, Kate, "Pentagon: oil no longer the ISIS's main source of revenue", *Foreign Policy*, 3 de febrero de 2015.

20. *Ámbito Financiero*, "Califato jihadista, un virtual estado: ya acuña moneda", edición impresa, 13 de noviembre de 2014.

21. Shane, Scott & Hubbard, Ben, "ISIS Displaying a Deft Command of Varied Media", *New York Times*, 30 de agosto de 2014.

22. Callimachi, Rukmini, "ISIS video shows jordanian pilot being burned to death", *New York Times*, edición impresa, 3 de febrero de 2015.

23. Cordesman, Anthony, "The Campaign against the Islamic State: Key Issues and Demands for Action from the Administration and Congress", *Center for Strategic & International Studies*, 16 de septiembre de 2014.



***La variada producción propagandística del ISIS promueve su primordial objetivo: asegurar y ampliar el estado islámico.***

y el aeropuerto en Bagdad, y el consulado en Erbil, así como del adiestramiento de tropas kurdas y de las Fuerzas de Seguridad de Irak (ISF, por sus siglas en inglés)<sup>24</sup>.

Como hecho referencial de los primeros días de septiembre del 2014, Moscú solicitó, en una sesión especial del Consejo de Derechos Humanos de la ONU, la adopción de una resolución de condena a los crímenes del ISIS, marcando una diferencia referida a su actitud para con los rebeldes sirios<sup>25</sup>.

A su vez, el 5 de septiembre las tropas terrestres iraquíes y kurdas, con el apoyo de aviones de los Estados Unidos, recuperaron el control de Ameril, localidad de turcos shiitas, tras cuatro meses de bloqueo del ISIS.

El mismo día, en una reunión de los países integrantes de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), en Gales, formaron una coalición para “destruir y derrotar” al ISIS. Los primeros firmantes del acuerdo fueron los Estados Unidos, Gran Bretaña, Alemania, Francia, Italia, Australia, Dinamarca, Polonia, Canadá y Turquía, con el apoyo de países árabes.

Se dejó determinado, en esa reunión que dicha fuerza, llamada “Punta de Lanza” (*Spearhead* en inglés), contaría con un batallón de 800 efectivos en calidad de ser desplegados en dos días. Luego tendría a disposición una brigada de entre

cinco y siete mil efectivos a desplegarse en siete días, junto a un estado mayor integrado en Gran Bretaña, Francia y/o Polonia. Su apoyo logístico se reuniría en Rumania y Polonia, de lo que se desprende su eventual uso en regiones fuera de Medio Oriente.

También, la OTAN acordó instruir a las tropas iraquíes y brindar información sobre ciudadanos reclutados por el ISIS. El 7 de septiembre, con apoyo aéreo de los Estados Unidos, las Fuerzas Especiales de Iraq, tribus aliadas y policías locales, los combatientes del ISIS fueron desalojados de la zona de Haditha, donde buscaban tomar el control de su represa hidroeléctrica, sobre el río Éufrates, y de la localidad de Barwana.

La importancia de esa acción radicó en que, más allá de asegurar un paso obligado desde Siria, como principal ruta de suministros de explosivos y personas, es la reivindicación por una masacre de 24 personas ejecutadas en el lugar por los *marines* estadounidenses, en 2003.

Barack Obama en su alocución a la nación, en el 2014, víspera del aniversario del 11 de septiembre, anunció las fases del ataque aliado al ISIS, consistente en una campaña aérea para proteger a las minorías étnicas y religiosas y a personal diplomático y militar de los Estados Unidos.

Luego, una campaña de adiestramiento para capacitar, asesorar o equipar a las Fuerzas Armadas de Irak, combatientes kurdos y tribus sunitas. Como tercer paso, se desarrollaría una campaña militar de destrucción final para aniquilar a los combatientes dentro de Siria (de por lo menos de 36 meses de duración) y, finalmente, una campaña humanitaria de estabilización de la región.

Las dificultades en las acciones armadas ocasionó que el 15

de septiembre, en París, cerca de 40 países se hayan incorporado a la coalición, incluyendo a diez estados árabes: Egipto, Irak, Jordania, Líbano, Bahrein, Kuwait, Omán, Qatar, Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos.

### UNA AMENAZA COMÚN A TODOS<sup>26</sup>

La Liga Árabe, preocupada por el avance de un grupo sunita con extremo fanatismo jihadista, comenzó a buscar, al menos, una solución de compromiso que evidencie su interés en controlar a los combatientes rebeldes.

El 7 de septiembre de 2014, se reunieron los ministros de Relaciones Exteriores de la Liga Árabe para conformar un sistema de alerta temprana que organice una coalición de fuerzas árabes (tipo Mantenimiento de Paz de la OTAN) para ayudar a los regímenes árabes en la lucha contra militantes de grupos islamistas.

Pese a la manifiesta intención de solventar eventuales alzamientos rebeldes, el primer interrogante es la firmeza de los países árabes en establecer un sistema de seguridad colectiva duradero.

Surge, entonces, la pregunta de si ese sistema permitirá, a largo plazo, que los Estados no árabes de la región (Israel y Turquía) lo integren. De su eventual empleo regional, la duda es si será posible su desplazamiento a otros países como Libia, Somalia o Yemen. También es necesario saber si se podrá integrar a Siria, actual teatro de operaciones para el contingente árabe contra los jihadistas.

Por último, la Liga deberá analizar la posibilidad de ingreso de Rusia a efectos de analizar su empleo ante eventuales rebeliones islámicas en su territorio.

A partir del 19 de septiembre, la coalición intensificó sus ataques aéreos incorporando a la masa de los países europeos y el apoyo de los Emiratos Árabes, Qatar y Kuwait como base Este para el apoyo de los aviones de la coalición, en lugar de los portaaviones de los Estados Unidos del Golfo Pérsico.

Comenzaron, a fines de septiembre, los lanzamientos de misiles Tomahawk desde los buques norteamericanos ubicados en el Mar Rojo y en el Golfo Pérsico.

A principios de octubre se inició la batalla por el enclave de Kobane, en el norte de Siria, principal conexión fronteriza con Turquía, donde el ISIS buscaba asegurar el flujo de sus refuerzos materiales y humanos e impedir el refuerzo de las tropas kurdas, única fuerza en calidad de resistir los embates de ISIS.

Las tropas kurdas, a inicios de noviembre, lanzaron exitosas ofensivas contra el ISIS en tres frentes en el norte de Iraq: Rabia, en la frontera siria; Zummar, al Norte de Mosul y en Daquq, al sur del centro petrolero clave de Kirkuk.

A su vez, los Mergapesh kurdos resistían en Kobane, dando muestras de que el ISIS no era invencible. Por su parte, los Estados Unidos notaban que la acción aérea no era suficiente, cuando su presidente autoriza el despliegue de 1500 efectivos

***La Liga Árabe, preocupada por el avance de un grupo sunita con extremo fanatismo jihadista, comenzó a buscar, al menos, una solución de compromiso que evidencie su interés en controlar a los combatientes rebeldes.***

en Iraq, como instructores, además de solicitar al Congreso 5000 millones de dólares para apoyar a los combates.

La estrategia original de la coalición comenzaba a ser revisada por el Pentágono<sup>27</sup>. Además un panel de expertos le pide al secretario de la ONU, Ban Ki-moon, que solicite al Consejo de Seguridad que ordene a todos los países controlar los camiones de petróleo que entran y salen del territorio de los jihadistas e imponer una moratoria global sobre la venta de antigüedades de los dos países.

Los combates lograron que Bagdad y las minorías kurdas acuerden una resolución sobre las ancestrales disputas sobre las regalías petroleras del territorio kurdo. Se conoce, también, que varios líderes del Hezbollah shiíta libanés entrenan a las tropas iraquíes para detener el avance del ISIS sobre las inmediaciones de Bagdad, aduciendo conocer la forma de combate empleada.

Para supervisar el esfuerzo militar de la coalición, se designó al teniente general norteamericano, James L. Terry, quien inspecciona a las fuerzas de los Estados Unidos en Medio Oriente y que operó desde ese momento en una base en Kuwait.

Como segundo se designó al mayor general Paul E. Funk II, quien ejerce como subordinado en Bagdad para inspeccionar a los asesores y entrenadores de los Estados Unidos con las fuerzas iraquíes y luego con los kurdos en Erbil y posiblemente en Taji, a 20 kilómetros al norte de Bagdad.

A partir de diciembre de 2014, aviones de países islámicos (Jordania, Emiratos Árabes e Irán) se unieron a los ataques de la coalición, haciendo que progresen las acciones de la coalición.

La derrota en Kobane y el intento de reconquistar Mosul por parte de las tropas kurdas muestran un retroceso territorial del ISIS.

De todos modos, la captura del piloto jordano (24 de diciem-

24. Reuters, "US Prepares Military Options in Syria against Islamic State", 25 de agosto de 2014.

25. Naumkim, Vitaly, "Russia Focuses on Eliminating Middle East Terrorist Threat", *Al Monitor*, 8 de septiembre de 2014.

26. Sanderson, Thomas M., "The challenge of deterring ISIS", *Global Forecast 2015 CSIS*, diciembre de 2014.

27. Branen, Kate, "The fight against ISIS is forcing the Pentagon to rethink its plan for the future warfare", *Foreign Policy*, 14 de noviembre de 2014.

bre de 2014) y su posterior ejecución ígnea marcó un hito en los combates. Los estados árabes reconocieron que el ISIS es también un enemigo común a ellos.

### EL REDISEÑO DE MEDIO ORIENTE<sup>28</sup>

El ISIS, al momento de escribir este artículo (marzo de 2015), no es solo un problema para sunitas, shiitas y kurdos, sino especialmente para Occidente, tanto que el presidente de los Estados Unidos ha pedido a su Congreso la convalidación de un empleo de sus tropas (salvo en acciones terrestres) en cualquier lugar afectado dentro de Medio Oriente y el norte de África, además de aquellos lugares en donde se afecten los intereses y/o ciudadanos de su país y de sus aliados<sup>29</sup>.

La comunidad internacional se enfrenta a un nuevo conflicto de baja intensidad, eventualmente de indefinida duración, tal vez considerado como la primera Guerra Híbrida<sup>30</sup>.

En el análisis inicial, para enfrentar al ISIS se debe considerar el combatir en un país anfitrión (Iraq) de incierta hospitalidad y que las acciones militares deben seguir en la inestabilidad de Siria. En forma paralela, se debe asegurar una eventual alianza con Irán para que no interfiera en las acciones.

Por su parte, la nueva alianza deberá asegurar un poderío aéreo con aviones, vehículos aéreos no tripulados y misiles crucero que le permitan seleccionar quirúrgicamente los blancos necesarios, pues los países intervinientes en la coalición evitan autorizar las operaciones terrestres de sus tropas<sup>31</sup>.

Además, debe procurarse la cantidad de fuerzas terrestres necesarias para cubrir extensos espacios en Iraq y continuar las acciones en Siria, con la peligrosidad de insertar fuerzas no árabes en el medio de una guerra sectaria civil.

Es necesario considerar que, si bien las fuerzas terrestres iraquíes pueden desempeñar un papel importante para complementar el poder aéreo, para la victoria táctica se debe lograr

una forma de unidad política entre árabes shiitas, sunitas, kurdos y el resto de las minorías de Iraq y el gobierno.

Para esto, es preciso ganar el apoyo árabe suní en las zonas bajo influencia del ISIS, reducir las brechas entre árabes y kurdos, conseguir el apoyo de los vecinos árabes y crear relaciones nuevas y más estables con Turquía.

El ISIS se ha convertido en una fuerza sustancial en la región norte y oeste de Bagdad que amenaza a la producción Kurda de petróleo y al gobierno iraquí. Probablemente la necesidad hará que una de las soluciones esté en la actitud que adopte Turquía, principal país hegemónico islámico en calidad de contribuir decisivamente en la degradación del ISIS (establecida como objetivo por la coalición<sup>32</sup>).

Sin embargo, sus intereses económicos en Siria contrastan con los de la coalición, al buscar uno la caída de Assad en oposición a crear un eventual santuario jihadista con fronteras abiertas al mediterráneo y al mundo.

A su vez, la coalición requiere mantener un delicado balance entre su relación con Irán, para mantener, supuestamente, controlado su plan nuclear a cambio de disminuir sus apremios económicos y su vinculación con Arabia Saudita, principal apoyo sunita aglutinante de la Liga Árabe.

Las señales de alarma para Occidente no pueden ser más claras. Las etapas señaladas en el libro *El manejo del salvajismo* comienzan a concretarse tanto en el territorio sirio-iraquí como en el norte de África. El levante sirio comienza a unirse con el atardecer libio. Ningún éxito militar será suficiente si el jihadismo y el extremismo islamista violento no pueden ser totalmente derrotados en el plano religioso e ideológico, para lo cual es necesario conocer debidamente a ambos.

Los ancestrales lugares Santos debieron ser liberados (aunque temporalmente) por diversas Cruzadas. El último gran imperio islámico otomano solo pudo ser desmembrado luego de una guerra mundial. Habrá llegado el momento de repensar el acuerdo Skyes-Picot<sup>33</sup> o se deberá rememorar el éxito de la coalición ante el sitio de Viena del 11 de septiembre de 1683<sup>34</sup>.

*Inshallah* (Quiera Dios, en árabe) no se necesite reunir un nuevo Concilio de Clermont ni contar con el arrojo de Godofredo de Bouillón para conjurar esta nueva forma de guerra en nombre de Dios!

### 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. 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".

28. Friedman, George, "The Islamic State reshapes the Middle East", *Geopolitical Weekly*, 25 de noviembre de 2014.

29. Peters, Jeremy W., "Obama to seek War Power Bill from Congress, to Fight ISIS", *New York Times*, 10 de febrero de 2015.

30. Bowers, Christopher, "Cómo identificar los adversarios híbridos emergentes", *Military Review*, enero-febrero 2014.

31. Baker, Peter, "Obama Sends Letter to Congress Seeking Authorization of ISIS Fight" *New York Times*, 11 de febrero de 2015.

32. Cordesman, Anthony, *The need for an adequacy of resources*. Recuperado de [http://csis.org/files/publication/141024\\_Imploding\\_US\\_Strategy28in\\_Islamic\\_State\\_War.pdf](http://csis.org/files/publication/141024_Imploding_US_Strategy28in_Islamic_State_War.pdf)



# DEMASIADO TARDE

La integración de las capacidades regionales para responder a los desastres naturales o antrópicos

Los desastres naturales constantemente afectan a una gran parte de la sociedad, constituyéndose en una preocupación mundial. Los avances en las previsiones y su implementación son escasos y por este motivo, como dice el autor, se improvisa y ello hace que la ayuda llegue demasiado tarde.

PALABRAS CLAVE: DESASTRES / ESTADO / MITIGACIÓN / ACUERDOS / IMPLEMENTACIÓN

Por **Humberto Flavio Angelomé**

## INTRODUCCIÓN

Diariamente, imágenes de incendios, escapes tóxicos, inundaciones, terremotos, sequías y otros desastres naturales o antrópicos, revelan los más variados sentimientos y las vulnerabilidades de la sociedad. Estos desastres afectan a amplios sectores sociales, particularmente en las zonas urbanas, provocando una corriente de refugiados y desplazados que vivirán por períodos relativamente prolongados en condiciones críticas de salubridad, seguridad y educación, además de la pérdida de la actividad productiva e industrial.

En los últimos años ha aumentado la cantidad de los desastres naturales<sup>1</sup> y antrópicos<sup>2</sup>, creciendo también el número de víctimas y el valor de las pérdidas materiales causadas. Esta tendencia representa una seria amenaza al desarrollo sostenible

mundial. Frente a ello, la comunidad internacional decidió con urgencia aplicar múltiples iniciativas con resultados variables.

Los desastres naturales no respetan fronteras y, regionalmente, pueden causar el colapso de las instalaciones sanitarias, de alojamiento y de alimentación de países vecinos debido a descontroladas migraciones masivas de población que huye, y por eso es necesario cooperar internacionalmente.

El estado que no pueda satisfacer las condiciones mínimas de bienestar de sus habitantes y gobernabilidad corre el riesgo de

1. Actualmente también llamados "desastres siconaturales", este término surge de relacionar los desastres naturales con la vulnerabilidad social.

2. Son llamados, también, "sociales", debido a que la amenaza tiene origen humano y social.

transformarse en un estado anárquico o fallido. La cooperación internacional es un caso claro de seguridad cooperativa: cuanto más capacidad tenga cada país para enfrentar las consecuencias de un desastre, más seguros estarán los países vecinos.

Es de preponderante injerencia nacional la etapa de mitigación de los desastres naturales y antrópicos. El presente ensayo cuestiona que los acuerdos regionales hagan especial referencia a estructuras y marcos legales en vez de centrarse en medidas concretas de implementación en la respuesta y recuperación. Se trata, en definitiva, de una deficiente gestión regional de riesgos.

### LAS RESPONSABILIDADES NACIONALES Y REGIONALES

El manejo de desastres se analiza y estudia sistemáticamente, como una secuencia cíclica de tres etapas relacionadas entre sí. Estas son:

- › “Antes – Mitigación” (que incluye prevención y preparación)
- › “Durante – Respuesta”
- › “Después – Recuperación” (que incluye rehabilitación y reconstrucción).

La etapa de mitigación es claramente una responsabilidad nacional. Tiene por objetivo reducir el impacto de los desastres. La prevención y la preparación, compuestas de medidas a corto y largo plazo, buscan salvar vidas y limitar los daños provocados por el evento adverso (DNPC, 2010). Esto se logra reduciendo la vulnerabilidad a través de sistemas de alerta, monitoreo de riesgos, difusión, capacitación, educación y un marco normativo que respalde y organice estos elementos<sup>3</sup>. En esta etapa deben elaborarse y ejecutarse estrategias relativas a la organización de los sectores públicos (nacionales, provinciales y municipales).

Es necesaria, también, su capacitación y coordinación con otros órganos de la comunidad, involucrados en este proceso, para preparar a la población adecuadamente con la finalidad de que reaccione coordinada y cooperativamente en casos de desastre<sup>4</sup>. La mayoría de los desastres pueden evitarse mediante actividades de prevención y mitigación tomadas previamente en el orden nacional<sup>5</sup>: *El daño de un desastre obedece a que el sistema y sus elementos no están en capacidad de protegerse de la fuerza amenazante o de recuperarse de sus efectos*<sup>6</sup>.

Las etapas de respuesta y recuperación suponen la activación y articulación de las acciones previstas para cada caso, que pueden incluir, entre otras, la evacuación de la comunidad afectada, la asistencia, la búsqueda y el rescate. Si bien estas

**Con el arribo al siglo XXI, el crecimiento demográfico, la degradación ecológica, la rápida industrialización y los desequilibrios socioeconómicos, incrementaron el riesgo de ocurrencia de grandes catástrofes.**

etapas no escapan a la responsabilidad soberana de cada estado, la ayuda internacional tiene por objetivo fundamental lograr salvar vidas, reducir el sufrimiento y proteger bienes. Este período es normalmente el más visible para la comunidad y los medios de difusión, pero suele ser fugaz, excepto en casos de sequías y hambrunas, para mencionar alguno<sup>7</sup>.

Por su parte, la etapa de recuperación incluye medidas de diverso tenor. Puede incluir una rehabilitación de corto plazo de las estructuras suspendidas por efecto del desastre y otra recuperación, de plazo mayor, para restaurar o mejorar las condiciones originales evitando su reiteración futura<sup>8</sup>.

En esta secuencia de etapas existe una estrecha interdependencia entre las actividades de cada una de ellas, siendo complejo delimitar con exactitud el comienzo y la terminación de cada una como, así también, las responsabilidades de quienes se desempeñan en más de dos.

Es útil tener presente que la gestión del riesgo es un proceso de trabajo continuo ya que siempre se está en algún punto de estas etapas.

### EL ÁMBITO EXTRA REGIONAL

Según datos internacionales, desde 1960 hasta la actualidad hubo un aumento significativo en la ocurrencia, severidad e intensidad de los desastres.

Esta tendencia es una seria amenaza al desarrollo sostenible<sup>9</sup> ya que, mientras los desastres naturales continúan produciéndose, las acciones humanas pueden incrementar o reducir la vulnerabilidad de la sociedad frente a ellos, considerando los factores socioeconómicos que determinan tal vulnerabilidad.

Por ejemplo, el crecimiento de la población, los cambios en los patrones demográficos y económicos (urbanización des-

3. Poder Ejecutivo Nacional, "Sistema Federal de Emergencias (SIFEM)". Decreto 1250/99 sobre Sistema Federal de Emergencias, su constitución en el ámbito de la Jefatura de Gabinetes de Ministros, Objetivos, Gabinete de Emergencias (GADE). Integración. Organismos de Base, 28 de octubre de 1999, publicado en el Boletín Oficial del 4 de noviembre de 1999, N° 29265, p. 3.

4. Zagalsky, Ruth, "A cinco años de la creación del Sistema Federal de Emergencias – SIFEM. Una evaluación crítica de su desarrollo institucional", *Cuadernos del CEPAS*. Recuperado de [http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/22/09\\_2004\\_p\\_4](http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/22/09_2004_p_4).

5. ONU/CEPAL, "Elementos Conceptuales para la Prevención y Reducción de Daños Originados por Ame-

nazas Socionaturales", ONU, *Cuaderno de la CEPAL N° 91*, 2005. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/23711/cg2272e.pdf>, p. 9.

6. Lavell, A. y otros, *Del concepto de riesgo y su gestión al significado y formas de la intervención social*, Arequipa, COPASA-6TZ/Proyecto Gestión de Riesgo de Desastres Naturales, 2003.

7. Zagalsky, Ruth, op. cit., p. 6.

8. Zagalsky, Ruth, op. cit., p. 7.

9. Desarrollo sostenible/sustentable: Desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades. Esta definición fue creada en 1987 por la Comisión Brundtland.



controlada) y la pobreza generalizada, han forzado a millones de humanos a vivir en áreas propensas al desastre y en viviendas inadecuadas, aumentando con ello su vulnerabilidad.

Entre 2002 y 2011, se registraron en el planeta 4130 desastres resultantes de fenómenos socio-naturales, falleciendo 1.117.527 personas y se reportaron pérdidas por 1195 millones de dólares. Cada día más, poblaciones, personas y recursos están ubicados en zonas de alto riesgo.

La proporción mundial de habitantes de áreas inundables aumentó un 114%, mientras que la población que vive en zonas costeras expuestas a ciclones aumentó un 192% en los últimos 30 años.

Aproximadamente, la mitad de las ciudades de entre 2 y 15 millones de habitantes se ubican en zonas de actividad sísmica. La rápida urbanización seguirá aumentando y, con ello, la exposición al riesgo de desastres (EIRD/ONU, 2011).

Entre los antecedentes internacionales referentes más importantes se destacan la Conferencia Internacional de las Naciones Unidas (Estocolmo, 1972), con el título de “El hombre y la biosfera”. Allí se alzó la primera voz de alarma internacional sobre la crisis ecológica y se defendió el ecodesarrollo<sup>10</sup> como remedio para evitar los daños ambientales y sociales, originados por un modelo desarrollista que malgasta los recursos y contamina la tierra, mar y aire.

***Los desastres naturales no respetan fronteras y, regionalmente, pueden causar el colapso de las instalaciones sanitarias, de alojamiento y de alimentación de países vecinos.***

Como presidenta de la Comisión Internacional sobre Medio Ambiente y Desarrollo, la doctora Gro Harlem Brundtland, ex primera ministra de Noruega, en un informe remitido a las Naciones Unidas titulado “Nuestro Futuro Común” (1987), introdujo el concepto de *desarrollo sostenible*, implantando una aspiración internacional, una perspectiva y un objetivo común por el que trabajar.

Con el arribo al siglo XXI, el crecimiento demográfico, la degradación ecológica, la rápida industrialización y los desequilibrios socioeconómicos, incrementaron el riesgo de ocurrencia de grandes catástrofes. Para que la humanidad tomara conciencia de lo mucho que es posible hacer para anticiparse a las catástrofes naturales, las Naciones Unidas instituyeron el Decenio Internacional para la Reducción de los Desastres Naturales (DIRDN) de 1990 a 1999<sup>11</sup>.

10. Poco tiempo después, las Naciones Unidas abandonarían el término ecodesarrollo por ser este término políticamente incorrecto por indicación del Henry Kissinger, Embajador de los Estados Unidos, utilizándose luego “Desarrollo sostenible”.

11. La Asamblea General de las Naciones Unidas estableció el DIRDN mediante Resolución 44/236 del 22

de diciembre de 1989. Se instó a todos los países a fundar Comités Nacionales, y se estableció un pequeño marco internacional para brindarles apoyo por medio de un Comité Científico-Técnico, un comité Interagencial y una Secretaría con sede en Ginebra y luego una Unidad para América Latina y el Caribe establecida en Costa Rica.

En Yokohama (1994) se celebró la Conferencia Mundial sobre la Reducción de los Desastres Naturales, gestándose un documento conocido como “Estrategia y Plan de Acción de Yokohama para un Mundo más Seguro, Directrices para la Prevención de los Desastres Naturales”<sup>12</sup> (ONU/DIRDN, 1994).

En el ámbito de Naciones Unidas, la experiencia adquirida durante el DIRDN, de 1990 a 1999, sirvió para impulsar la aplicación de un cambio conceptual, pasando de la simple respuesta ante los desastres a la reducción de los mismos, recalcando el papel esencial que juega la acción humana. Esto promovió la creación de la Estrategia Internacional de Reducción de Desastres<sup>13</sup> (EIRD) en el año 1999.

Por su parte, la Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Reducción de Desastres (ONU/CMRD, 2005) realizada en Hyogo - Japón, entre el 18 al 22 de enero de 2005, representa un hito histórico que se basó en los hallazgos del proceso de revisión de la Estrategia de Yokohama. Allí se negociaron dos documentos: el “Aumento de la resiliencia de las naciones y comunidades ante los desastres: Marco para la Acción de Hyogo (MAH) 2005-2015”, en donde se resolvió lograr una considerable reducción de las pérdidas causadas por los desastres para el 2015, y la “Declaración de Hyogo”, que reconoce la estrecha relación existente entre la reducción de desastres, el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza, al igual

***El nivel regional debe estar preparado con equipos de respuesta inmediata para participar en las etapas de respuesta y recuperación en otros países.***

que la importancia de lograr la participación de todos los sectores de la sociedad (ONU/CMRD, 2005).

Actualmente, la gestión de riesgos de desastres está firmemente instalada en la agenda política internacional, por ejemplo, en el G20, Río+20<sup>14</sup>, la Cumbre de las Américas<sup>15</sup> y el Panel Intergubernamental de Cambio Climático<sup>16</sup> (IPCC, 2012). Estas instancias reconocen las conexiones prácticas entre la gestión del riesgo de desastres, la adaptación al cambio climático, el desarrollo sostenible, la pobreza y la débil gobernanza para reducir la vulnerabilidad de las comunidades.

De igual forma, tanto la reducción de riesgos de desastres como la adaptación al cambio climático consideran medidas prospectivas para ayudar a los gobiernos y comunidades a conocer y a poder anticiparse a los eventos climáticos y sus potenciales efectos adversos, para tomar a tiempo las medidas necesarias.

El Marco de Acción de Hyogo (MAH) contribuyó a ampliar la reducción del riesgo de desastres, pero los objetivos y prioridades para la acción siguen estando lejos de conseguirse<sup>17</sup>. Todos estos acuerdos y documentos mencionados se concentran en buenas intenciones internacionales, entendimientos sobre terminología y en la creación de superestructuras de dirección. Esto no basta para enfrentar casos concretos. Se puede notar que hasta la nación más poderosa del mundo, los Estados Unidos, requirió de ayuda concreta de medios de la Unión Europea para el huracán Katrina, en New Orleans, en el 2005.

#### **EL ÁMBITO REGIONAL**

El término ámbito regional es difuso porque puede significar para la Argentina tanto el denominado Cono Sur, como Latinoamérica. Se agrega confusión, además, al encontrarse en mu-



**Cada país debería comprometerse a estar preparado para prevenir y mitigar los desastres, elaborando mapas de riesgo que pueden ser predecibles por su carácter cíclico.**

chos lugares la frase ámbito subregional. En este ensayo, se toma la frase ámbito regional como Latinoamérica.

América Latina está expuesta a muchas amenazas de origen natural debido a sus características geológicas, climáticas, hidrológicas y geomorfológicas. Una de las manifestaciones más dramáticas que afectan a la región es el fenómeno de El Niño-Oscilación Sur (ENOS).

Las inundaciones son muy frecuentes en este continente por las anomalías climáticas asociadas a la expansión urbana no planificada, la erosión y el uso no sostenible de la tierra. Por otra parte, las temperaturas extremas y sequías son cada vez más acentuadas y frecuentes en algunas zonas de la región, particularmente en Perú, el Altiplano Boliviano y el Gran Chaco (Bolivia, Paraguay y NE Argentino).

Zonas como la costa del Pacífico y el sur del continente tienen intensa actividad sísmica con terremotos y tsunamis de gran magnitud. Todos estos desastres son cíclicos y, por tanto, medianamente predecibles.

En los países de la región los sistemas de atención de desastres nacieron en la década de 1970, con la creación de organismos de Defensa Civil. Estas instituciones se caracterizaron por una estructura jerárquica y un enfoque reactivo, un excesivo centralismo y la falta de coordinación entre organismos gubernamentales, privados y las comunidades, así como entre las entidades de respuesta y atención de desastres, las de investigación y de capacitación.

Existen aún hoy, en muchos países de la región, mecanismos eficaces y oportunos de respuesta pero con nula o baja capacidad preventiva, que debería ser la principal preocupación nacional. Las cada vez más costosas pérdidas ocasionadas por

los desastres, como también la clara evidencia de la relación entre vulnerabilidades, amenazas naturales y antrópicas y el riesgo de desastre, fomentaron una nueva forma de enfrentar la problemática, que incorpora, al enfoque preventivo, un esfuerzo de planificación del territorio y del desarrollo.

Pese a las diferencias culturales, económicas, de población y territoriales de los países de la región, existen aspectos comunes a todos: la exposición a un amplio rango de amenazas naturales y antrópicas, altos niveles de vulnerabilidad social, gran concentración urbana, déficit de infraestructura básica y procesos de degradación ambiental causados por la deforestación y la erosión de suelos<sup>18</sup>.

Se destacan como antecedentes, en el marco normativo regional, la Declaración Final de la VI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno (Viña del Mar, 11 noviembre de 1996), que hace referencia a la creación de la Asociación Iberoamericana de Organismos de Protección y Defensa Civil en ese mismo año<sup>19</sup>.

La Argentina suscribió un acuerdo con la República de Chile sobre Cooperación en Materia de Catástrofes, Ley 25240/2000, y consecuentemente en el ámbito de las Fuerzas Armadas se redactó y aprobó el Reglamento correspondiente y se han iniciado, desde el año 2001, una serie de ejercicios combinados denominados "Solidaridad".

Con Perú, se promulgó la Ley 26128 (agosto 2006), aprobándose el acuerdo sobre cooperación en materia de desastres, suscrito en Buenos Aires el 11 de junio de 2004.

Bolivia y la Argentina, en el marco de la cooperación en materia de catástrofes, realizan periódicamente ejercicios combinados denominados "MASI".

Por su parte, la Comunidad Andina de las Naciones (CAN) impulsó iniciativas de gestión de riesgo a través del Comité Andino para la Prevención y Atención de Desastres (CA-PRADE), creado en 2002, para contribuir a la reducción del riesgo y del impacto de los desastres en el territorio de la subregión andina.

Asimismo, existen en la región Acuerdos Bilaterales, producto de los cuales las Fuerzas Armadas elaboraron reglamentos sobre procedimientos de cooperación, por ejemplo, entre

12. El documento elaborado por la Estrategia Internacional de Reducción de Desastres expresaba, entre otros conceptos, sobre la responsabilidad primordial de cada país de proteger a su población de los efectos de los desastres naturales y que la cooperación regional es indispensable para la difusión de la "cultura mundial de prevención".

13. La experiencia del DIRDN, la Estrategia de Yokohama (1994) y la Estrategia titulada "Un Mundo más Seguro en el Siglo XXI: Reducción de los Desastres y de los Riesgos" (adoptado durante el Foro del Programa del DIRDN, en julio de 1999) fueron los antecedentes de creación de la EIRD (esta tiene una Secretaría con sede en Ginebra y oficinas en África, América del Norte y del Sur, Asia y el Pacífico y Europa, así como una oficina de enlace en Nueva York, pero el sistema de la EIRD comprende a organizaciones de las Naciones Unidas, gobiernos, entidades de la sociedad civil, medios de comunicación del sector privado y muchos otros participantes en todo el mundo).

14. Conferencia de Desarrollo sostenible de las Naciones Unidas (UNCED), realizada en Río de Janeiro, Brasil, junio 2012.

15. El 14 y 15 de abril de 2012, Cartagena de Indias, Colombia, se realizó la Sexta Cumbre DEA "Conectando las Américas: Socios para la Prosperidad", la cual se enfocó en el rol de la integración física y la cooperación regional en varias áreas claves incluyendo desastres.

16. La relación entre cambio climático y los eventos climáticos extremos que se consideran amenazas en la región (tales como tormentas, inundaciones, heladas y sequías) ha sido abordada por un Reporte Especial sobre el Manejo del Riesgo de Eventos Extremos y Desastres del IPCC, con base en información de 1950 a la fecha concluye que el cambio climático, lejos de ser un escenario a futuro, ya ha incidido en la magnitud y frecuencia de algunos eventos climáticos.

17. Khamis, Marion y Osorio, Claudio, *América del Sur: Una visión regional de la situación de riesgo de desastres*; UNISDR - ECHO, 2013, p. 26.

18. ONU/CEPAL, op. cit., p. 69.

19. Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), VI Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, Declaración de Viña del Mar, Chile, 1996.

Perú y Ecuador, Perú y Bolivia, Chile y Perú, y se haría extensivo a Brasil, Paraguay y Uruguay.

En el año 2001, en el ámbito del Mercosur, se aprobó el “Acuerdo marco sobre medio ambiente” en Asunción, donde se establece la importancia de la temática ambiental en la agenda de consolidación y profundización del Mercosur, y la obligación de brindar, en forma oportuna, información sobre desastres y emergencias ambientales que puedan afectar a los demás Estados Partes y, cuando fuere posible, apoyo técnico y operativo. Sus principales labores con relación a la reducción de riesgos de desastres, surgieron de la Reunión Especializada de Reducción de Riesgos de Desastres Socionaturales, la Defensa Civil, la Protección Civil y la Asistencia Humanitaria (REHU), en 2009.

En la Declaración de Santiago de Chile<sup>20</sup> del Consejo de Defensa Suramericano (CDS) de la Unasur, se presentaron las primeras iniciativas de cooperación en materia de defensa, a través de la ejecución del Plan de Acción 2009-2010 y, posteriormente, se confeccionaron los Planes de Acción anuales<sup>21</sup>. Estos planes desarrollan cuatro ejes o lineamientos con una serie de iniciativas específicas. En el eje N° 2 - Cooperación Militar, Acciones Humanitarias y Operaciones de Paz, se establecieron las iniciativas de:

- › Planificar y ejecutar un ejercicio combinado de asistencia en caso de catástrofe o desastres naturales.
- › Elaborar un inventario de las capacidades de defensa que los países ofrecen para apoyar las acciones humanitarias.
- › Proponer mecanismos de empleo en caso de desastres naturales.
- › Intercambiar experiencias en el campo de las acciones humanitarias a fin de establecer mecanismos de respuesta inmediata frente a situaciones de desastres naturales.
- › Proponer mecanismos de cooperación entre Ministerios de Defensa de los países miembros para responder de manera inmediata ante desastres naturales y antrópicos de magnitud, dentro del marco de las responsabilidades asignadas en la normatividad interna de cada Estado, incluidos aspectos operacionales.

### Humberto Flavio Angelomé

Capitán de Navío de la Armada Argentina. Oficial de Estado Mayor. Licenciado en Sistemas Navales en Propulsión. Ingeniero en Seguridad Ambiental. Egresó de la Escuela Superior de Guerra Conjunta en el año 2013 del Curso Conjunto de Estrategia y Conducción Superior. Actualmente se desempeña como Director de Mantenimiento Naval dependiente de la Dirección General del Material de la Armada.

- › Elaborar mapas de riesgos de desastres naturales para mitigaciones anticipadas, dentro del marco de las responsabilidades asignadas en la normatividad interna de cada Estado, incluidos aspectos operacionales.

Sin embargo, los objetivos de las iniciativas del CDS se alcanzaron en forma heterogénea porque, en muchos casos, debido a la complejidad que plantean, trascienden el año calendario. Asimismo, en los Planes de Acción se consigna al país responsable y a los países corresponsables que quieran colaborar con dicha actividad, por lo que el avance depende del impulso puesto por los responsables y por el grado de acuerdo/aceptación de los restantes países.

### CONCLUSIONES

En esta somera enunciación de marcos regulatorios e intenciones loables del ámbito internacional y regional, surge con claridad que abundan superestructuras y escasean formas concretas de implementación de la ayuda.

Se debería circunscribir el trabajo a que cada país se comprometiera a estar preparado para prevenir y mitigar los desastres, elaborando mapas de riesgo que pueden ser predecibles por su carácter cíclico y así llevando a cabo un desarrollo urbano acorde con los riesgos probables, por ejemplo, no autorizando urbanizaciones sobre rellenos o en proximidades a los cursos de agua, o educando a la población en la capacidad de resiliencia para afrontarlos.

Adhesión a tratados de calentamiento global, planes de evacuación, obras hídricas y campañas de reforestación deben ser, también, encarados de antemano.

El nivel regional debe estar preparado con equipos de respuesta inmediata para participar en las etapas “Respuesta” y “Recuperación” en otros países, organizados conforme a los diversos desastres previsibles: terremotos, erupción de volcanes, inundaciones e incendios.


Estos equipos de respuesta inmediata deben tener ciertos días de autonomía logística, concurrir a países vecinos en plazos perentorios a solicitud y, terminado el plazo de autoabastecimiento nacional, permanecer o abandonar el país afectado según los requerimientos de su gobierno. Esto no ha sido implementado en el marco regional, aunque sí está implementado en Centroamérica.

Son cada vez mayores los efectos de los desastres naturales y todos los organismos especializados coinciden en la necesidad de enfrentar esta problemática con una visión integral del ciclo de desastres, reforzando las actividades “preventivas” y de “mitigación” y preparándose para la cooperación regional en la “respuesta” y “recuperación”.

Los contenidos de las cumbres, conferencias, estrategias, informes e iniciativas reflejan la preocupación mundial en esta temática, pero los avances en las previsiones de implementación son escasos y en ellos hay que progresar. En este tema, la improvisación hace que la ayuda llegue demasiado tarde, o no llegue. ■

20. Declaración de Santiago de Chile - CDS, Santiago, Chile, 9 y 10 de marzo de 2009.

21. Consejo de Defensa Suramericano (CDS), Plan de Acción 2009-2010, 2010-2011 y 2012 - 2013.



# LA CAPACITACIÓN DEL ÓRGANO DE PRENSA EN EL NIVEL OPERACIONAL

Durante el desarrollo de los conflictos, la alta demanda de información por parte de los medios de comunicación requiere respuestas inmediatas y los medios de comunicación necesitan satisfacer el saber del público internacional, que muchas veces desconfía de los anuncios y declaraciones estrictamente oficiales. La capacitación del órgano de prensa en el nivel operacional facilitará su correcto desempeño.

PALABRAS CLAVE: OPINIÓN PÚBLICA / PERIODISMO / ÓRGANO DE PRENSA / COMANDANTE / CAPACITACIÓN / ENTREVISTA / VOCERO

---

Por Álvaro Bazán

---

## INTRODUCCIÓN

Luego de la experiencia de Vietnam, la conducción militar estadounidense se dio cuenta de que las guerras de hoy se ganan o se pierden con la opinión pública, consideración que había tenido especialmente en cuenta el general Schwarzkopf, en la Guerra del Golfo.

Siendo mayor en Vietnam, comprendió que no existe ni comandante militar ni gobernante, que pueda con una opinión pública global adversa.

Schwarzkopf lo aprendió en su familia. Una de sus hermanas, Sally, era una de las líderes de las manifestaciones anti-guerra de Vietnam más destacadas.

Además, comprendió que el manejo de la opinión pública es el aspecto más relevante de la conducción política de una guerra. Si la conducción política de una guerra es deficiente, la guerra está perdida antes de iniciar.

El conjunto de videos con las conferencias de prensa y exposiciones del general Schwarzkopf producidos durante la operación Tormenta del Desierto se transformaron en un magnífico Manual de Técnicas Comunicacionales que fue utilizado como referencia por organizaciones de distinto tipo en todo el mundo.

A medida que asciende el nivel de la conducción de las fuerzas, mayor es el nivel de dificultad para atender los distintos asuntos que son inherentes a la guerra. De este modo, se dificulta el papel que juega la organización que estará en contacto con la prensa en el nivel operacional y, también, la información que se va a transmitir, que es notablemente sensible.

El órgano de conducción en el nivel operacional necesita estar imbuido de la importancia del tema, a tal punto que el Comandante del Teatro de Operaciones debe contar con una organización que lo asesore convenientemente y que sea igual de eficiente al interactuar con los periodistas para intentar satisfacer su demanda y favorecer así la conducción de las operaciones.

A partir de la digitalización de datos y la relativa *posibilidad de ingresar* a internet desde cualquier parte del mundo, una persona puede acceder a una noticia, una imagen o un video transmitido en tiempo real o diferido, los cuales pueden ser consultados con la frecuencia necesaria como para poder analizar su contenido en detalle.

Es así que este “fácil” acceso a la información ha influido en la forma de *hacer la guerra* puesto que la opinión pública se ha tornado un factor altamente condicionante en la aceptación y legitimación de las guerras actuales.

A modo de ejemplo se puede citar la guerra de Vietnam donde se evidenció la intervención de los medios de comunicación. Tanto que incidieron no sólo en la opinión pública del pueblo norteamericano sino, también, en la conducción de las operaciones y en el manejo de la guerra en el nivel estratégico.

Esto fue suficiente para ponderar la capacitación del órgano de prensa en el nivel operacional y su óptima organización, en momentos en los que la televisión pasó a ser el medio favorito de difusión. Asimismo, los avances de la tecnología de las co-

***El “fácil” acceso a la información ha influido en la forma de hacer la guerra puesto que la opinión pública se ha tornado un factor altamente condicionante en la aceptación y legitimación de las guerras actuales.***

municaciones dieron mayor agilidad a las actividades de búsqueda de noticias.

Al inicio de dicha guerra, un reducido y simple grupo de prensa seguía el conflicto tanto desde Saigón como desde el Pentágono y, luego de algunos meses, los medios de prensa empezaron a quejarse de que las autoridades los estaban engañando. Fue ahí donde se comprobó una vez más el conocido adagio de “la primera baja en la guerra, es la verdad” y la relación prensa-militares se debilitó en forma progresiva durante el resto del conflicto, generándose de esta forma un vacío en su vínculo.

Los periodistas, deseosos de reportar noticias que no fueran las proporcionadas desde el entorno militar, comenzaron a intentar obtener información por otros medios a su alcance. Sólo para mencionar un caso puntual, la cobertura de la Ofensiva del Tet, organizada por los militares, fue particularmente engañosa y negativa, por lo que se puede considerar que, a partir de ese momento, se produjo un punto de inflexión en el apoyo del pueblo estadounidense a la guerra.

La difusión de una fotografía mostrando la ejecución de un integrante del Viet Cong en manos del jefe de la policía sur vietnamita, sumado al alto costo en vidas que implicaron las operaciones militares para los norteamericanos, colocaron irreversiblemente a la opinión pública en contra de la participación de sus fuerzas armadas en esta guerra.

Este caso da cuenta de que una relación de cooperación entre los medios de comunicación y el órgano de conducción en el nivel operacional de la guerra es crucial para que ambos puedan cumplir con su trabajo.

En este sentido, y en lo que respecta a las operaciones militares, esto va a ser posible si se capacita convenientemente al personal militar que va a estar en contacto con los medios y conformar una organización que trabaje fehacientemente, lo cual le permita adaptarse a las distintas situaciones que se le presenten.

Conforme a esto último, se plantea el interrogante: ¿cómo debería ser la capacitación y la organización del órgano de prensa en el nivel operacional que mejor contribuya a la conducción de las operaciones?

Para poder responder a este tema de investigación, el trabajo se enfoca en la realización de una propuesta que contempla la capacitación del órgano de prensa en el nivel operacional y su correspondiente organización.





Como hipótesis inicial se afirma que *la detallada capacitación y organización del órgano de prensa en el nivel operacional, contribuirá a optimizar la conducción de las operaciones.*

Se pretende generar un aporte que coadyuve a mitigar la falta de doctrina al respecto, permitiendo que la profundización de los conceptos citados contribuya a enriquecer en mayor o menor medida el estado de la cuestión.

## LA CAPACITACIÓN DEL ÓRGANO DE PRENSA EN EL NIVEL OPERACIONAL

### El complejo mundo de la guerra

La guerra es un fenómeno social complejo y, en función de las diversas perspectivas con las que se la puede abordar, surge la necesidad de que la difusión de las noticias sea adecuadamente transmitida para que, sin dejar de decir la verdad, no se generen efectos contrarios a los esperados.

Una información mal transmitida, inoportuna, o sujeta a distintas interpretaciones va a tener consecuencias altamente negativas tanto para el desarrollo futuro de las operaciones como para la opinión pública.

En virtud de ello, se pueden identificar dos grupos con intereses que normalmente están opuestos. Por un lado, los militares, cuyo principal interés es captar una opinión pública favorable al desarrollo de las operaciones, ya que es necesaria para sostener el esfuerzo de la guerra y sus consecuencias.

Por otro lado, se encuentran los medios de comunicación, cuyos intereses están enfocados en mantener informado a su

***¿Cómo debería ser la capacitación y la organización del órgano de prensa en el nivel operacional que mejor contribuya a la conducción de las operaciones?***

público, siendo las más relevantes las de orden económico y las de ética profesional.

Estas diferentes perspectivas para abordar el tema de la relación entre los medios de comunicación y los militares, configuran un escenario complicado.

Al respecto, el periodista Tom Shanker afirma lo siguiente: *Siempre me ha dado la impresión de que la relación entre el Ejército y los medios de comunicación es como un matrimonio. A veces, es un matrimonio disfuncional —por no decir otra cosa— pero permanecemos juntos por los niños. Para usted (el militar), los soldados son sus “hijos”, y le sirve como su comandante. Para mí, mis dependientes son mis lectores, los ciudadanos de esta Nación quienes aportan en gran medida al tesoro nacional y más valioso aún, aportan a sus hijos, hijas, hermanos y conyugues. Ellos merecen saber qué está sucediendo en el Ejército y en la formulación de la política de seguridad<sup>1</sup>.*

## CAPACITACIÓN DEL COMANDANTE EN EL NIVEL OPERACIONAL

Cobra especial importancia que la máxima autoridad del Teatro de Operaciones tenga una particular facilidad para comunicarse y satisfacer las demandas de información de los ciuda-

1. Shanker, Tom y Hertling, Mark, "Las relaciones entre los militares y los medios de comunicación. Un matrimonio disfuncional", *Military Review*, enero - febrero 2010, p. 15.



## **Es necesario organizar una dependencia cuyos integrantes sean responsables de establecer y mantener el enlace con los medios de comunicación.**

militar entrenado adecuadamente para cubrir ese rol, asesorado por periodistas.

La principal ventaja de que el vocero sea un periodista es que cuenta con conocimientos en comunicación y sus diferentes técnicas. En este caso, su capacitación deberá estar enfocada en aprender el vocabulario militar, conocer lo que está ocurriendo en el Teatro de Operaciones y cómo es el “mundo militar”. Es así que hará lo posible por ponerse en el lugar de los militares para transmitir un mensaje preciso.

Muchas veces la población civil quiere escuchar las noticias de parte de los militares, para lo cual el oficial que se desempeña como vocero debe estar especialmente entrenado en cómo ejercer su rol frente a los distintos medios de prensa.

Es por ello que será conveniente una capacitación en todas las técnicas comunicacionales, para que pueda desenvolverse hábilmente con los medios de comunicación.

Además, aquel que sea el portavoz del comandante debe estar en pleno conocimiento de las actividades que se estén desarrollando en la campaña, debiendo ser consciente que la información divulgada, será tomada por el público como si fuera la propia voz del comandante<sup>5</sup>.

### **Especialistas en medios gráficos o impresos**

Es necesario organizar una dependencia cuyos integrantes sean los responsables de establecer el enlace con los medios gráficos.

Con relación al conocimiento y capacitación que deben tener sobre los medios con los cuales tienen que interactuar, es fundamental saber que se debe estar permanentemente actualizado con las publicaciones que estén cubriendo las operaciones militares para ir monitoreando cuál es la percepción del conflicto y sobre qué mensajes centrar la atención.

Al tener que realizar una entrevista para un medio gráfico, el equipo de prensa debe estar capacitado para sentarse junto al comandante o al vocero y asesorarlo sobre las técnicas para llevar adelante la entrevista con éxito.

La clave será preguntarse: ¿Cuál es el título que se desea que aparezca publicado en el medio gráfico?

Para lograr comunicar lo que se desea, el mensaje a transmitir debe estar definido de antemano.

Es conveniente grabar la conversación para asegurar que los conceptos expresados sean luego transcritos<sup>6</sup>.

Para ello, el órgano de prensa debe establecer una serie de reglas que le den marco al reportaje e indiquen cómo será conducido y luego publicada la información que surja del mismo:

- › Grabar la entrevista: otorga la tranquilidad al periodista de que puede utilizar toda la información suministrada, al tiempo que el comandante o el vocero se respaldan en la misma para tranquilidad propia.
- › Posibilidad de no registrar el nombre del entrevistado (opcional): el entrevistado proporciona información pero no es posible referirse a su nombre o cargo. Una frase que puede ser empleada en este caso sería: “Una alta fuente de la conducción militar del conflicto afirmó que (...)”.
- › *Off the record*: este término hace alusión a que lo conversado no será editado. Esto no debe ser motivo para hacer un reportaje paralelo antes o después de iniciar la entrevista, ya que el mensaje que se pretende transmitir se verá afectado. Además, se debe tener en cuenta que muchos periodistas consideran que la entrevista empieza en el momento en que el entrevistado lo recibe: la imagen, el idioma corporal, el estado de ánimo y el porte del comandante o del vocero, es un ingrediente importante para lo que se escriba más tarde.
- › Una vez que empezó el reportaje, no hay lugar para comentarios como *en realidad esto es off the record* (...) Esto es un error grave, y no se puede caer en este tipo de comentarios o situaciones.
- › No se debe mentir ya que, una vez que haya sucedido algo, nada podrá cambiarlo, aunque sí se podrá tener cierto control sobre la manera en que el público se entere<sup>7</sup>. La verdad es la base de la relación-confianza que debe haber entre la prensa y la conducción militar del conflicto.
- › No expresar nada que no quiera que se divulgue: se debe evitar caer en respuestas que son precisamente las que previamente trató de evitar. El comandante o el vocero no se tienen que sentir obligados a responder aspectos puntuales sobre los cuales no puedan o desean hablar. Para ello, es menester llevar la respuesta de una probable pregunta no deseada hacia el mensaje que se quieren transmitir.
- › Lo principal al inicio: aquello con lo cual normalmente se desea cerrar una exposición, puede ser abordado desde el inicio y las demás ideas sobre las cuales se hable, pueden reforzar y dar coherencia a lo principal. Frases como “el principal tema aquí es (...)”, “la clave para el éxito en esto es (...)” o “no debemos olvidar que (...)”<sup>8</sup>, pueden ser herramientas útiles o frases puentes para contestar una pregunta incómoda con una respuesta con el mensaje que se quiere dar.
- › No se deben repetir frases negativas de los periodistas: toda negativa puede ser transformada en una frase positiva

5. Smith, Rupert, *The utility of force, The art of war in the modern world*, Vintage Books, New York, 2007, p. 401. Traducción del autor.

6. Shea, David J. & Gullick, John F., op. cit. p. 13. Traducción del autor.

7. Shanker, Tom & Hertling, Mark, op. cit., p. 20.

8. Shea, David J. & Gullick, John F., op. cit., p. 20. Traducción del autor.

y debe ser hecho de esa manera. El comandante debe ser prevenido de que no se deben abordar los temas por la negativa, sino por su lado positivo.

- ) Es importante tener cuidado de no explayarse con situaciones potenciales o hipotéticas: lo que pudiera llegar a pasar o lo probablemente posible debe ser reemplazado por hechos concretos a menos que sea parte del plan comunicacional establecido previamente. Frases como “preferiría no especular con la posibilidad de (...)” o “los hechos concretos nos muestran que (...)” pueden ser de ayuda para evadir ese tipo de preguntas.
- ) Evitar el uso de abreviaturas o acrónimos cuando se habla: el periodista no tiene por qué saber el significado de los mismos, los cuales son de uso corriente para un integrante de la fuerza.
- ) Respuestas acotadas a las preguntas: a menos que sea un tema que previamente haya sido planificado como medular para transmitir un mensaje, no se debe agregar información al alcance de la pregunta porque podrá enredarse en sí mismo.
- ) Es normal que al final del reportaje el periodista pueda preguntar si queda algún aspecto que tendría que haber abordado y no haya hecho, oportunidad que debe ser utilizada para desarrollar ideas centrales e importantes para el comandante, en caso de que los mismos no hayan sido abordados previamente y él desee hacerlo.
- ) Por último: la entrevista termina cuando el periodista o el equipo que lo acompaña se retiró de las instalaciones. El oficial de prensa debe advertir al comandante para que no se relaje sólo porque se apagó la grabadora o se tapó la lapicera del entrevistador<sup>9</sup>.

### **Especialistas en medios televisivos y radiales**

Los especialistas en este tipo de medios deben atender a varias de las reglas ya indicadas para los medios gráficos, pero hay una serie de nuevos aspectos que se deben observar especialmente:

- ) La preparación es clave para todas las entrevistas aunque, en este caso, cobra gran relevancia puesto que la primera regla a tener en cuenta es que las transmisiones en vivo son breves, a menos que sea un informe o una conferencia de prensa, donde los tiempos se pueden estirar. Si el reportaje va a ser en las instalaciones propias, se debe seleccionar adecuadamente el lugar donde se llevará a cabo, y el mismo tiene que ser parte del mensaje que se quiera dar.
- ) Es conveniente que la entrevista sea primero grabada y después transmitida, aunque esto ya está casi en desuso. Con las facilidades satelitales actuales la norma es la transmisión en vivo, haciendo necesaria una adecuada preparación para llevar la posibilidad de errores al mínimo.
- ) La televisión es un medio que involucra la visión, así que la presentación es fundamental. Algunos expertos afirman que sobre el total del mensaje presentado en la televisión, el 7% lo compone el contenido de lo que se dice, el 38% representa la forma de transmitirlo y el 55% es lo que se denomina como comunicación no verbal<sup>10</sup>.
- ) Durante la entrevista, el comandante debe dirigirse al periodista y evitar mirar a la cámara, al aire o para abajo, ya que eso lo muestra dubitativo o evasivo. Respecto a la postura debe evitar mostrar signos de incomodidad o nerviosismo como cruzar los brazos o mover innecesariamente las piernas. El lenguaje corporal es crucial.
- ) Deben ensayarse previamente las respuestas para las probables preguntas más duras, establecer el mensaje



***El uso de las redes sociales antes, durante y después de los conflictos es una herramienta muy poderosa a disposición del comandante para la difusión de información al público.***

positivo y focalizarse en controlar la entrevista, lo cual es fundamental.

- › En oportunidades, al finalizar con una respuesta puede ser que el periodista haga una pausa creando la sensación de insatisfacción de la contestación de su entrevistado. Este debe intentar no ceder ante esa finta, debiendo tener confianza en lo dicho y no rellenar con más información.

### **Especialistas en redes sociales**

Las nuevas tecnologías en las comunicaciones y la explosión de internet han cambiado la manera en que las instituciones o quien desea comunicarse se relacionan con su entorno<sup>11</sup>, cambiando la comunicación unidireccional a otra completamente bidireccional, donde en la mayoría de las oportunidades el destinatario tiene la última palabra.

Es por ello, que el uso de las redes sociales antes, durante y después de los conflictos es una herramienta muy poderosa a disposición del comandante para la difusión de información al público.

Los especialistas en redes sociales deben capacitarse especialmente en brindar asesoramiento sobre el alcance y poder que tienen las redes sociales en la actualidad, teniendo en cuenta que la información difundida por ese medio es un canal directo por parte de quien la produce, en sentido que no será difundida por periodistas que son pasibles de agregarle subjetividad a la información.

Actualmente hay numerosos cursos dictados por universidades respecto a este tema, por lo que es menester capacitar a este personal en los mejores institutos para luego explotar al máximo los conocimientos durante el desarrollo de las operaciones.

### **Especialistas en manejo de corresponsales en el campo**

Los corresponsales de campo deben sentir la necesidad de acercarse al órgano de prensa del Teatro de Operaciones para obtener información oportuna y trascendente para satisfacer el interés del público. Por este motivo, es importante contar con un área para tal fin.

Respecto de la manera mediante la cual los corresponsales acceden a la información, hay varias posturas: una opción es la de integrarlos a las fracciones de combate, compartiendo las carpas, las comidas, los momentos de acción y de descanso con las tropas. Esto tiene resultados

muy positivos para ambas partes y, además, permite el entendimiento de las necesidades mutuas<sup>12</sup>. Otra opción es la de capacitar al propio personal como corresponsal de campo integrando las fracciones de combate para que luego eleven boletines de noticias sobre los distintos eventos en los cuales formó parte.

De una manera u otra, el Órgano de Prensa debe permitir a los corresponsales de guerra ingresar a los lugares autorizados, como, también, darle las facilidades necesarias para que cuenten con las mínimas comodidades de trabajo.

La idoneidad y capacitación del personal militar de prensa permitirá coordinar adecuadamente a este grupo, al tiempo que también debe tener los conocimientos y experiencias para aplicar las reglas para su manejo, que estén contenidas en las directivas y órdenes emanadas de los elementos superiores.

Esta relación de trabajo irá fomentando la confianza entre los militares y los periodistas, la cual se favorecerá por la permanencia de estos últimos por períodos prolongados en el Teatro de Operaciones.

Es particularmente difícil ganar la confianza de los integrantes del órgano de prensa militar cuando los periodistas constantemente entran y salen de las unidades a las cuales son asignados. El no permanecer el tiempo suficiente entre los combatientes no les permite a los periodistas ni valorar el trabajo de aquellos ni compartir la realidad en la cual se están desarrollando<sup>13</sup>.

Por tal motivo es necesario instruirlos continuamente para lograr su adaptación a la vida de los combatientes. Esto es indispensable para entender las complejidades del caso y así poder transmitirlos al público con veracidad y exactitud.

Esta relación de trabajo irá fomentando la confianza entre los militares y los periodistas, la cual se favorecerá por la permanencia de estos últimos por períodos prolongados en el Teatro de Operaciones.

De hecho, el ex secretario de defensa estadounidense, Richard Cheney, destaca como sumamente importante el trabajo previo con la prensa al inicio del conflicto, que le permitió a las fuerzas armadas ganar experiencia y conocer los distintos perfiles de los periodistas, generando un aceptable nivel de confianza mutua<sup>14</sup>.

9. Shea, David J. & Gullick, John F., op. cit., p. 25. Traducción del autor.

10. Shea, David J. & Gullick, John F., op. cit., p. 32. Traducción del autor.

11. Ministerio de Defensa de España, "Conflictos, opinión pública y medios de comunicación. Análisis de una compleja interacción", *Cuaderno de Estrategia* N° 148, Instituto Español de Estudios Estratégicos. Centro Mixto Universidad de Granada-Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra. Granada, 2011, p. 135.

12. Shanker, Tom & Hertling, Mark, op. cit., p. 17.

13. Shanker, Tom & Hertling, Mark, op. cit., p. 17.

14. Aukofer, Frank & Lawrence, William, *America's Team. The odd couple*, The Freedom Forum First Amendment Center, United States of America, 1995, p. 101.

## CONCLUSIONES

La idoneidad de la organización tiene que ver con aspectos esenciales que la tipifican como tal, aunque no hay dudas de que la capacitación de su personal como así también la estructura, son determinantes.

En principio queda a la vista la debilidad de la capacitación del personal militar en el ámbito de la fuerza en medios gráficos, televisivos y radiales, redes sociales y manejo de responsables de guerra, por lo que es necesario instruirlo con cursos preferentemente de posgrado en el ámbito civil que permitan una posterior interacción con los medios de prensa y con el manejo de información que sea pertinente comunicar.

Respecto a la incorporación de asesores civiles o periodistas en cuestiones particulares de comunicación, esto tiene una aceptación limitada, puesto que los mismos periodistas que quieren llevar información al público acerca de las actividades militares, necesitan ser informados por los que se consideran expertos en la materia: los militares.

Por su parte, el comandante tiene una gran responsabilidad en ese sentido, por lo que su capacitación y entrenamiento en materia de relaciones con los medios de prensa y su actitud para desenvolverse con éxito frente a los periodistas tiene una gran influencia en la obtención de una opinión pública favorable y, consecuentemente, permite un mejor manejo del conflicto.

En lo que respecta al oficial de prensa, que también puede desempeñarse como vocero, su deber es acompañar al comandante en la gran mayoría de las actividades que este realice, a efectos de estar imbuido de su intención para poder satisfacer los requerimientos de información por parte de los medios de comunicación.

La complejidad de la problemática que conforma el entorno de la guerra, así como también los hechos armados en sí mismos y la necesidad de transmitir un mensaje claro a la población nacional e internacional, requieren que personal capacitado en el tema se ocupe del asunto con idoneidad y solvencia. Estas características le permiten conocer profundamente el medio en el cual se desempeñan y, a la vez, tener la agudeza de anticiparse a los problemas, esforzándose por estar siempre un paso adelante.

Asimismo, cabe destacar que, independientemente del conflicto en cuestión, los militares deben entender que ya no poseen el monopolio sobre el control de la información en el campo donde se desarrollan las operaciones.

### Carlos Álvaro Bazán

Mayor de Caballería del Ejército Argentino. Oficial de Estado Mayor. Licenciado en Estrategia y Organización y en Relaciones Internacionales. Posee la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto. Actualmente se desempeña como Jefe del Escuadrón de Exploración de Caballería Blindado 11 "Coronel Juan Pascual Pringles".

Las nuevas tecnologías han invadido esa suerte de privacidad de la que se gozaba décadas atrás. Esta es una realidad y ciertamente un verdadero desafío en cómo manejar las distintas herramientas disponibles para evitar la proliferación de información sin ningún tipo de control, sobre todo aquella que perjudique la seguridad del personal, el desarrollo de las operaciones y la percepción que el enemigo tenga respecto de la propia conducción.

En otro orden de cosas, en el ámbito de los distintos niveles de conducción alguien debe dictar la política informativa de las operaciones. Normalmente será abordado por el más alto nivel militar o político.

En este sentido, los periodistas deben estar dispuestos a reconocer que en muchas oportunidades será indispensable respetar ciertas reglas en cuanto a divulgar cierta información. Es crucial que esto se entienda en términos de seguridad del personal, del desarrollo de las operaciones y de la sorpresa que se quiera lograr con el adversario. Los militares también deben entender que no se podrá construir una relación de confianza si la información que transmiten no es relevante o no describe los eventos principales que se están llevando a cabo.

Por estos motivos, es muy probable que las reglas que se implementen en esta relación entre ambos tengan que tener cierto grado de flexibilidad y algunas deban permitir la posibilidad de negociar entre las partes. Esta dialéctica impone la necesidad de que el personal también esté capacitado en técnicas de negociación para poder obtener resultados aceptables para las partes.

La relación de confianza que debe existir entre los militares y los periodistas se fortalece en la medida en que ambos puedan potenciar sus ventajas. De esta manera, las tropas deben también estar preparadas para interactuar con esta realidad, pudiendo ver a los periodistas como una oportunidad de mostrar a sus conciudadanos los sacrificios que están realizando por los intereses nacionales.

Un éxito militar adecuadamente transmitido por los medios de comunicación puede provocar un efecto multiplicador en los resultados.

Otro aspecto de igual importancia es la coherencia del mensaje. En virtud de la distinta naturaleza y la gran diversidad de formas de transmitir información por distintos medios (gráficos, televisivos, internet) es trascendente que no haya desigualdad o incoherencia en lo que se muestre en los distintos medios. Por el contrario, debe haber un sentido y una analogía en la macro visión del problema. Esto en términos concretos no es fácil de lograr, por lo que gran parte del esfuerzo del órgano de prensa tiene que orientarse hacia tal fin.

El órgano de prensa debe contar con una amplia preparación y conocimientos sobre las distintas dinámicas del complejo mundo de los medios de comunicación. Esto hará posible concebir y conducir una organización eficiente para cumplir acabadamente con su rol.

> ARTÍCULO CON REFERATO

# NORMAS DE PRESENTACIÓN DE COLABORACIONES PARA LA REVISTA *VISIÓN CONJUNTA*

*Visión Conjunta* cuenta, para análisis de los trabajos presentados, con:

- › Comité de Referato: Su función es asegurar un estándar académico y garantizar la calidad de los trabajos presentados.
- › Comité Editorial: Su función es resguardar la línea editorial institucional.

La Dirección de la revista determina la publicación de los artículos propuestos por las instancias previas evaluadoras.

El material editado, en forma gráfica o en otro medio, queda amparado por la Ley de Propiedad Intelectual Nro. 11723. Siendo autorizada la reproducción parcial o total de los artículos con expresa mención de la fuente.

## Estructura del artículo

- › Título
- › Nombre y apellido del autor, acompañado por un breve currículum de, aproximadamente, 700 caracteres.
- › Palabras clave
- › Resumen o abstract, 200 a 300 palabras en idioma español.
- › Subtítulos, finalizando con conclusiones, reflexiones o cierre.

## Requerimientos

- › Los artículos podrán ser de opinión, resultados de investigación, traducciones y reseñas o comentarios de artículos u otras fuentes de consulta.

- › Tendrán una extensión máxima de 35.000 caracteres con espacio, en página A4, interlineado sencillo.
- › Numeración en cada página.
- › Artículo realizado en Word; letra arial, tamaño de fuente 11 para todo el texto, en una sola columna.
- › Cursivas (itálica o bastardilla) se utilizarán sólo para palabras de otro idioma o citas textuales.
- › Evitar el empleo de abreviaturas y siglas, en su defecto aclararlas en oportunidad de su primer uso.
- › Inclusión de ilustraciones, mencionar lugar donde insertarlas. En el caso de gráficos, mapas o material histórico se citará la fuente correspondiente.
- › Las citas y notas se incluirán al pie de cada página.

Para más información ingresar en la página web:  
[www.esgcfcaa.mil.ar](http://www.esgcfcaa.mil.ar)

Toda la correspondencia relacionada con la publicación será dirigida a la Dirección de la Revista.

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,  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Correo electrónico:

[visionconjunta-esgc@fuerzas-armadas.mil.ar](mailto:visionconjunta-esgc@fuerzas-armadas.mil.ar)



## DESCRIPCIÓN DEL ESCUDO DISTINTIVO Y SIGNIFICADO HERÁLDICO

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

El fondo está formado por el ajedrezado, que simboliza el Arte Militar, con los colores celeste y blanco de la Bandera Nacional. El celeste representa la justicia, el celo, 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 Operacional y en el desarrollo de las funciones del estado mayor en los niveles 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.

---