

VISION CONJUNTA

AÑO 8 . Nº14 . 2016
ISSN: 1852- 8619



ESTRATEGIA

INTELIGENCIA BRITÁNICA DURANTE LA GUERRA DE MALVINAS | 10

Por Gabriel Alejandro Esbry

ESTRATEGIA

20 ¿CÓMO ENTENDER EL ENGAÑO HOY?

Por Hernán Riso Patrón

RELACIONES INTERNACIONALES

29 LAS OPERACIONES INTERAGENCIALES EN BRASIL Y CHILE: EXPERIENCIAS DENTRO DE UN AMBIENTE OPERACIONAL COMPLEJO

Por Pedro Varela Sabando y Francisco José Borges da Silva

ESTRATEGIA

41 IRAK 2003 Y EL PLANEAMIENTO EN EL NIVEL OPERACIONAL

Por Mariano Sebastián Triulzi





STAFF

DIRECTOR

Brigadier Fabián Horacio Otero

SUBDIRECTOR

Gabriel Alberto Bao

COMITÉ EDITORIAL

Edmundo Vives

Ricardo Mario Pavicic

Gustavo Manuel Salvadores

Daniel Oscar Nuñez

COMITÉ DE REFERATO

Dr. Julio Horacio Rubé

Coronel Ing. Nuclear Osvaldo Azpitarte

Mg. Enrique Clavier

Mg. Jorge Osvaldo Sillone

Lic. Adolfo Koutoudjian

Capitán de Navío IM Mg. Gabriel Francisco Álvarez

SECRETARIO DE REDACCIÓN

Pedro Jofré

COLABORACIÓN TEXTOS EN INGLÉS

Trad. Públ. (UBA) Mariana Ríos Hudson

EDITOR Y PROPIETARIO

Escuela Superior de Guerra Conjunta
de las Fuerzas Armadas

N° Registro Propiedad Intelectual: 5268070 / 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

Defensa

03 GESTIÓN DE CRISIS
EN LAS ORGANIZACIONES
Por Julio Enrique Sanguinetti

58 COMANDO Y CONTROL EN
ESCENARIOS CÍVICO- MILITARES
Por Emilio Ernesto Segura

NOTA DE TAPA



Estrategia

10 INTELIGENCIA BRITÁNICA
DURANTE LA GUERRA
DE MALVINAS
Por Gabriel Alejandro Esbry

Estrategia

20 ¿CÓMO ENTENDER
EL ENGAÑO HOY?
Por Hernán Risso Patrón

40 IRAK 2003 Y EL PLANEAMIENTO
EN EL NIVEL OPERACIONAL
Por Mariano Sebastián Triulzi

Recursos Humanos

51 RED TEAM: EL CONOCIMIENTO
CRÍTICO APLICADO
Por Gustavo Trama
y Evergisto de Vergara

Relaciones Internacionales

29 LAS OPERACIONES
INTERAGENCIALES EN BRASIL
Y CHILE: EXPERIENCIAS
DENTRO DE UN AMBIENTE
OPERACIONAL COMPLEJO
Por Pedro Varela Sabando y
Francisco José Borges da Silva

PALABRAS DEL DIRECTOR

Brigadier Fabián Horacio Otero

Nuestra revista aspira, desde hace ocho años, a constituir una plataforma de difusión de corte académico respecto de la ciencia militar en sus diferentes niveles estratégicos, esencialmente en el marco de la acción conjunta y conjunta combinada. Asimismo, pretende trascender el ámbito propiamente castrense para hacerse extensiva a graduados universitarios argentinos y de otros países, que compartan intereses, conocimientos y/o habilidades afines a la Defensa Nacional.

Por tratarse de un organismo de nivel universitario, la Escuela Superior de Guerra Conjunta reconoce y se aboca a tres funciones básicas que son: la enseñanza, la investigación y la extensión universitaria; entendiendo que la investigación que propende al desarrollo del conocimiento conforma un pilar fundamental del desarrollo científico-tecnológico, social-educativo y económico del país.

En este sentido, nuestra Escuela está orientada a ejercer las tres funciones, a partir del compromiso indeclinable en cuanto a la excelencia académica en pos de la formación de los profesionales de la Defensa. A su vez, consideramos que el desarrollo de investigaciones podrá constituirse en nuestra principal retribución a la sociedad mediante la difusión de nuestras contribuciones académicas, página web y de la propia revista *Visión Conjunta*.

La creación de un proceso denominado *Optimización de las Políticas Institucionales* tiene por objetivo en materia de Investigación y Desarrollo del Conocimiento, abonar la formación de recursos humanos de excelencia y a mejorar la calidad educativa, optimizando la transferencia del conocimiento entre alumnos y profesores del ámbito universitario nacional e internacional.

Consciente de que en el universo de las actividades de investigación, la categorización de los investigadores es un presupuesto insoslayable, sinónimo de calidad en el desarrollo de los diferentes proyectos de investigación, hemos creado y puesto

en vigencia una norma destinada al establecimiento de Líneas de Investigación y a la Categorización de Investigadores.

Sin dudas, la categorización de investigadores de la Escuela de Guerra Conjunta, que tiende a ampliar las actividades de investigación científica, facilitará la formación de recursos humanos a nivel postgrado con conocimientos sólidos, innovadores y actualizados, que regirá y estimulará la actividad de investigación tanto de docentes como de alumnos, logrando así un círculo virtuoso que redundará en la calidad de los escritos dedicados a la Defensa.

En esa idea, las Líneas de Investigación guían, orientan y articulan la capacitación docente y la formación de los alumnos en las áreas de investigación y extensión. Dichas líneas constituyen grandes ejes temáticos a abordar a través de Proyectos de Investigación, tanto por parte de equipos interdisciplinarios de investigadores, alumnos y docentes de la Escuela como de otros institutos educativos nacionales o extranjeros con quienes compartimos intereses.

Para ampliar la cantidad de beneficiarios de la transferencia de los resultados de investigación, propiciaremos la publicación de trabajos de docentes y alumnos en medios internos y externos.

Consecuentemente, ponderamos con creciente importancia continuar avanzando en convenios relacionados con actividades de fortalecimiento institucional, docencia, investigación y extensión, lo que incrementará la red de vínculos nacionales e internacionales. Así consolidaremos la interacción con los institutos universitarios de las Fuerzas Armadas argentinas y extranjeras y de otras organizaciones vinculadas a la Defensa.

Finalmente, agradecemos a todos los que con su esfuerzo, nos permitieron llegar a esta etapa del camino; el compromiso está planteado y aceptado. Ahora, invitamos a todos aquellos que estén dispuestos a realizar su aporte desde la singularidad que los distingue, para seguir avanzando hacia la consecución de los objetivos que caracterizará el corto plazo. ■■■■



El autor apoyado en organizaciones regionales como el Área Marítima Atlántico Sur (AMAS) desarrolla aspectos vinculados a la gestión de crisis, incorporando una metodología para el estudio y la búsqueda consensuada de herramientas para su prevención-solución.

PALABRAS CLAVE: CRISIS / AMENAZA / GLOBALIZACIÓN / PREVENCIÓN / ORGANIZACIONES

Por Julio Enrique Sanguinetti

INTRODUCCIÓN

Se entiende como amenaza a la “capacidad de daño potencial con ocurrencia y probabilidad alta”¹; esto abre una puerta para intentar comprender su tratamiento desde la óptica de la Gestión de Crisis, utilizando las herramientas que proporciona para la caracterización y prevención de éstas y de sus riesgos asociados.

En materia de crisis, el nuevo siglo ha presentado con mayor frecuencia (y alta probabilidad de ocurrencia) aquellas generadas por el propio ser humano que rivalizan en magnitud con las peores amenazas naturales a tal punto que no só-

lo los estados, sino también organismos regionales como el Área Marítima Atlántico Sur –AMAS– y la actual UNASUR, a través de su Consejo de Defensa Suramericano, las tienen en cuenta y generan actitudes proactivas para su detección y prevención tratando de acotar, en última instancia, el daño que producen para aquellos casos en que no pueden ser evitadas. En este sentido, la seguridad, hoy en día ampliada, incluye también el tratamiento y la prevención de nuevas situaciones que influyen directa o indirectamente en la estabilidad del sistema. En el ámbito específico del Control Naval de Tráfico Marítimo se pueden citar ejemplos de enfermedades como el

Cuando estas crisis afectan las relaciones entre actores, como producto de su cultura, ideales y política dentro de un contexto de interdependencia compleja, se hace imperativo tratar de tener un enfoque multidimensional de estas problemáticas.

virus del Ébola, migraciones masivas, escapes tóxicos, derrames importantes de hidrocarburos, entre otras crisis.

Cuando además estas crisis afectan las relaciones entre actores, como producto de su cultura, ideales y política dentro de un contexto de interdependencia compleja, se hace imperativo tratar de tener un enfoque multidimensional de estas problemáticas.

Los resultados obtenidos en muchos de estos casos han dado paso a un nuevo concepto de tratamiento integral del tema. En este sentido, las lecciones aprendidas muestran que “cualquier solución estable y duradera sólo puede alcanzarse si se combinan acciones y efectos procedentes del ámbito diplomático, informativo, militar, económico, político y civil”. El Enfoque Integral pretende que todos los actores participantes, a través del uso de las herramientas adecuadas, concierten sus estrategias y acciones desde el primer momento previendo las **familias de crisis** en el más alto nivel y planificando sus posibles soluciones para evitar así falta de realismo, solapamiento de actividades o enfrentamiento de las estrategias abordadas².

A lo largo del desarrollo de este artículo, se intentará describir estos aspectos incorporando la idea de la ventaja que representan las organizaciones regionales como en este caso el Área Marítima Atlántico Sur (AMAS) asociada a una metodología ordenada para el estudio y la búsqueda consensuada de herramientas como prevención-solución a cada uno de los temas a los cuales se expone.

GLOBALIZACIÓN RESPONSABLE

La vida colectiva y las formas de control que de ella se tenía han sido afectadas en el presente por diferentes factores, uno de los cuales fue la aparición de los **riesgos globales** y se debió hacer frente a este nuevo desafío. Esto implica que la sociedad del riesgo global requiere de un nuevo marco y herramientas de referencia para poder llevar adelante con éxito esta dinámica. Para el caso de la organización del Área Marítima Atlántico Sur, un ejemplo de esto es el inconveniente que se presenta ante la diversidad de actores con los que hoy se interactúa ante un caso de Control Naval de Tráfico Marítimo dado que en la actualidad es muy común que un mismo buque cuen-

te con una bandera diferente de la nacionalidad del armador, que puede ser también distinta a la del capitán, distinta de la dotación; puede llevar carga de un tercer país y a su vez el flete puede ser administrado y asegurado por otro diferente de los anteriores.

Entendemos como riesgo al “enfoque moderno de la previsión y control de las consecuencias futuras de la acción humana. Es un intento por colonizar el futuro”³.

Hoy, el manejo de los riesgos constituye una de las principales fuerzas de movilización política, suplantando en general a las desigualdades asociadas a conceptos como la raza, clase social o el género. El riesgo implica siempre un acto de responsabilidad y, por lo tanto, la necesidad de “globalización responsable” se convierte en un tema público y político de alcance internacional. La sociedad está inmersa en una era de riesgo que es global. El poder entre actores territorialmente fijos y actores no territoriales es el elemento principal expresado en la política de la incertidumbre y el riesgo. Compartir riesgos supone asumir responsabilidades y esto implica convenciones en torno a una **comunidad de riesgo** que comparte esa carga. Un ejemplo de estas comunidades se puede encontrar en los tratados ecológicos, comunidades transnacionales o movimientos globales como las redes ecológicas.

Esta teoría de la sociedad del riesgo global tiene al menos dos formas posibles de entenderse; una realista y otra constructivista. Desde la primera perspectiva, las consecuencias y peligros que pesan sobre el transporte marítimo moderno ahora son globales, por lo que la polución de los mares, transmisión de enfermedades, migraciones ilegales, entre otras, no saben de fronteras geográficas.

Desde la segunda perspectiva, el hablar de una **sociedad del riesgo global** no se basa en una globalidad de los problemas, sino en **Alianzas de Discurso** transnacionales, que plantean dentro del espacio público las cuestiones de una agenda global (para el caso del Área Marítima Atlántico Sur, una agenda regional).

Se puede decir entonces que mientras el realismo concibe la problemática como algo “cerrado”, el constructivismo mantiene en principio su apertura. En un caso son los escenarios de desastre de la sociedad del riesgo global los que constituyen el centro de atención y, en el otro, son las oportunidades dentro de los contextos en los que actúan los actores; correlacionándose esto con la capacidad de actuar y modelar.

Los riesgos previos a la industrialización moderna, por grandes que fuesen, obedecían a **golpes del destino** que pegaban sobre los actores desde **fuera** y que podían ser adjudicados a terceras razones, (por ejemplo, la naturaleza), care-

1. Definición de la Cátedra Política, defensa y escenarios militares; Dr. Mariano Bartolomé; 2013.
2. Iñigo Pareja Rodríguez y Guillem Colom Piella; “Seguridad y Defensa” – ARI Nro. 115/2008.
3. Ulrich, Beck; “La Sociedad del Riesgo Global”; seminario; febrero 2006.



La Gestión de Crisis es una herramienta para neutralizar amenazas y riesgos que representan las catástrofes producidas por el hombre en los escenarios actuales.

cían por tanto de una carga política. Hoy, al originarse estos riesgos durante el proceso de toma de decisiones se plantea indefectiblemente el problema de la exigencia de responsabilidades individuales y sociales. En consecuencia, los **actores decisores** son responsables de los riesgos que se asuman y sus consecuencias (estados, organizaciones, individuos, etc.).

Cabe preguntarse entonces cómo abordar desde una sociedad moderna las incertidumbres y los riesgos autogenerados por el hombre y si existen herramientas que permitan prevenir estas crisis y disminuir las amenazas que representan.

El primer paso será saber distinguir entre los riesgos que dependen de decisiones, y que en principio pueden controlarse, y aquellos peligros que escapan al poder de estas para luego aplicar al primer subconjunto la batería de herramientas adecuadas para la prevención / contención del daño que puedan generar en caso de ocurrencia.

ORGANIZACIONES Y ESTADOS

Hasta el siglo pasado esta herramienta era sólo estudiada y aplicada a este tipo de crisis en las grandes empresas dado que las consecuencias, sobre todo económicas y de imagen, po-

dían ser lapidarias frente a un descuido. La finalización de la puja Este-Oeste, que dejó sin muchas de sus funciones primigenias a grandes organizaciones de estados, sumado a la creciente conciencia social sobre estos temas y la sensibilidad de los habitantes del mundo de hoy hace que muchas organizaciones se replanteen sus roles incluyendo, y en algunos casos, priorizando una gestión seria y ordenada sobre estos problemas como parte de sus funciones en materia de seguridad.

Un ejemplo lo constituye el Reino Unido cuya visión de su último “Libro Blanco para la Defensa”⁴ sostiene que, siendo la seguridad de sus ciudadanos el fin ulterior y reconociendo que este tipo de crisis contribuye a afectar la inestabilidad del sistema y, por lo tanto, a potenciar conflictos, es necesaria una estrategia dado que si no son adecuadamente gestionados, ocasionan mayores costos finales comparados con aquellos que puede demandar su prevención mediante el uso de herramientas adecuadas.

En este mismo sentido, el Primer Ministro del gobierno español manifestó: “En el futuro, es probable que el gabinete, sea cual sea su color político, asuma la creciente percepción de que España potencie su perfil en lo que a gestión de crisis se refiere...”⁵

La Organización de los Estados Americanos también se encuentra por necesidad experimentando un proceso de evo-

4. Exposición “Libro Blanco para la Defensa” – Reino Unido; Cátedra Estrategia General; Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas; 2013.

5. Sabiote, María; España y la Gestión de Crisis en la UE; IUEE; 2008.

lución en sus planteamientos, estructura y actividad a partir de la década de los noventa para considerar sus posibilidades y limitaciones en materia de prevención y resolución de crisis. Ello exige revisar las críticas que insisten en negar la operatividad de la organización y la adopción de herramientas adecuadas para su tratamiento.

Algunas citas de autores sobre el tema confirman la dirección tomada en este sentido por esta organización:

“En coherencia con sus principios, muy particularmente tras la caída del muro de Berlín, ha tenido lugar un desarrollo jurídico e institucional de la organización orientado a la prevención y conducción de crisis. En esta labor, la institución pretende contribuir al desarrollo de **herramientas como un medio de prevención de crisis**, ya que la pobreza y la falta de formación contribuyen al conflicto”⁶; incluyendo en esta categoría a las cada vez más frecuentes amenazas producto de la acción del hombre.

“Este proceso evolutivo de la organización y sus preocupaciones en materia de gestión de crisis es acorde a la transformación que vive la región, de forma que puede apreciarse un importante proceso de adaptación y cambios de la organización y sus objetivos”⁷.

Si bien hay muchos factores que hoy siguen debilitando la efectividad y eficacia de sus acciones, se puede mencionar uno de ellos: la no obligatoriedad de las resoluciones adoptadas (decisiones sólo con carácter de recomendación). Se observa que a partir de los años noventa, se inició un reacomodamiento interno frente al estudio de las nuevas crisis potenciales que dio lugar a un conjunto de nuevos instrumentos pensados

“Cualquier solución estable y duradera sólo puede alcanzarse si se combinan acciones y efectos procedentes del ámbito diplomático, informativo, militar, económico, político y civil”.

y adecuados en forma racional y a medida para los problemas de muchos de los estados que la conforman. Es en este sentido que también incentiva el intercambio de información y el análisis sobre la situación regional e internacional con el propósito de identificar los factores de riesgo y amenazas que puedan afectar la paz regional y mundial.

La UNASUR, a través de uno de sus instrumentos, el Consejo de Defensa Suramericano, tampoco ha dejado de lado estas iniciativas. Esto se infiere en varios de los puntos que constituyen su estatuto. A manera de ejemplo, se pueden citar los siguientes:

“...adopción de medidas de fomento de la confianza y difusión de las lecciones aprendidas” (paso indelegable en el proceso de Gestión de Crisis).

“...compartir experiencias y apoyar acciones humanitarias, prevención, mitigación y asistencia a las víctimas de los desastres naturales”⁸.

Regresando al Área Marítima Atlántico Sur, los países que lo integran fomentan permanentemente el intercambio de experiencias, (lecciones aprendidas) y utilizan para ello



los momentos de análisis en las reuniones después de cada ejercicio anual y proponen nuevas herramientas durante los encuentros que realizan cada dos años sus Comandantes de Control Operativo Local. Así, no solamente modifica sus procedimientos como forma de darles una dinámica sino que adecua su estructura a las necesidades y a los cambios. Un claro ejemplo de esto último es el haber elevado a Paraguay a la condición de Comando Local de Control Operativo durante 2014 o la firme determinación de desarrollar una herramienta fundamental de prevención como la Red Integrada de intercambio de datos para contar con un panorama de superficie en común para todos los países que la integran (ya en funcionamiento desde septiembre de 2014).

PENSAR LO IMPENSABLE

El problema no es que una crisis de este tipo sea mayor o menor, la problemática debe enfocarse en tratar de saber y responder los siguientes interrogantes:

- › ¿Cuándo puede producirse?
- › ¿Qué tipo de crisis podremos enfrentar? (Familias de Crisis)
- › ¿Cómo las debemos enfrentar?

Se tratará de superar la barrera psicológica de **pensar lo impensable**, la incapacidad de prever crisis es uno de los factores de mayor importancia para que éstas se produzcan y, en caso de producirse, para que se agraven con daños que no pueden ser acotados alcanzando importantes dimensiones⁶.

Si bien por su diversidad no es posible desarrollar un procedimiento que pueda aplicarse a cada crisis, sí es factible estudiar las diferentes familias en las que pueden estar contenidas generando una estructura que evalúe la propia situación en relación con fortalezas y debilidades propias a la hora de enfrentarlas; estableciendo así un conjunto de caminos posibles a seguir.

LAS CRISIS SORPRENDEN

Como al cazador más experimentado también puede escapársele su presa, las crisis pueden igualmente sorprender a pesar de los esfuerzos realizados por predecirlas y en ese caso es importante saber los interrogantes que se deben responder para actuar eficazmente y contenerlas limitando el daño que producen:

- › ¿Qué es realmente la crisis que se presenta?
- › ¿Cuándo comenzó realmente?
- › ¿Por qué ha ocurrido? (Multiplicidad de causas)
- › ¿Quién realmente resulta afectado?

6. Mejías, Sonia Aldas; La OEA un Actor Regional en la Gestión de Crisis; IUGM; 2008.

7. Ibid.

8. Estatuto del Consejo de Defensa Suramericano; UNASUR; 2008.

9. Pearson, Christine; Gestión de Crisis; primera edición; Ediciones Gestión; Barcelona; 2000.

Julio Enrique Sanguinetti

Capitán de Navío. Magíster en Investigación Operativa por el Instituto Universitario Naval. Licenciado en Sistemas Navales por la misma casa de estudios, tiene dos posgrados uno en Calidad Total de la Universidad Nacional del Sur y otro en Gestión del Capital Humano por Competencias por la Universidad de Belgrano. Es Asesor Argentino del Coordinador del Área Marítima del Atlántico Sur con sede en la ciudad de Río de Janeiro - Brasil.

Entre sus artículos publicados podemos citar "Liderazgo femenino como fuente de cambio en el proceso de educación" (Jornadas de Liderazgo año 2002 - INUN) y "Calidad en el Mar" - AMAS (Área Marítima Atlántico Sur) año 2015. Actualmente se encuentra desarrollando su trabajo de tesis para alcanzar la Maestría en Estrategia y Conducción Superior que dicta la Escuela Superior de Guerra Conjunta.

Es difícil determinar ¿qué? crisis se enfrenta cuando se produce; rara vez estas se presentan con toda la información disponible para analizarlas en forma completa. Por ello es que se debe apelar al pensamiento crítico, plantear suposiciones, diferentes perspectivas e identificar al menos dos escenarios: uno de "caso mejor" y el otro de "caso peor". Este análisis remitirá muchas veces a crisis anteriores conocidas pudiendo también formar parte de una cadena de crisis dado que en general es raro que se produzcan como un hecho aislado.

Con respecto al ¿cuándo?, será importante determinar la naturaleza del problema, si pudo detectarse su inicio, si se detectó pero no se reaccionó inmediatamente y, en ese caso, por qué no se lo hizo. Debe tenerse en cuenta siempre que todas las crisis dan señales mucho antes de producirse por lo que es constructivo preguntarse en este punto, cuáles fueron esas señales y por qué no se pudieron ver.

En relación con el ¿por qué?, siempre es importante considerar que las crisis en el mundo no responden a una sola causa sino que son multicausales y, en general, responden a la conjunción de fallas simultáneas en el hombre, la tecnología cen-

Las crisis en el mundo no responden a una sola causa sino que son multicausales y, en general, responden a la conjunción de fallas simultáneas en el hombre, la tecnología central que aplican y las organizaciones, instituciones o estados que las contienen.

tral que aplican y las organizaciones, instituciones o estados que las contienen.

Finalmente, el ¿quién? plantea un interrogante con diferentes direcciones; por un lado **quién o quiénes se ven afectados por la crisis** y por otro **quién o quiénes pudieron causarla y para terminar quién o quiénes deberían participar o estar a cargo para contenerla en la forma más eficiente.**

FAMILIAS

Si bien la tipología de las crisis y sus posibles variantes son muchas y los actores intervinientes no pueden prever su totalidad; su número puede limitarse a un conjunto de Tipos de Crisis manejables. Para ello es necesario ubicarse en el contexto del actor en cuestión, sus objetivos, actividades y estudiar los problemas que pueden descuidarse sin riesgo alguno, etc. De esta forma, se puede determinar la base de conjuntos de crisis que pueden afectar agrupándolas en:

-) Familias de crisis
-) Familias de prevención

La determinación de estas familias implica la necesidad de formar siempre dos carteras: la primera con aquellas crisis de probable ocurrencia que corresponden a una misma tipología y la segunda que agrupa también por familias el conjunto de acciones preventivas acordadas. En este sentido, será recomendable tener desarrolladas de antemano acciones, al menos, para un caso por familia.

Sus categorías pueden variar desde lo técnico a lo económico pasando por lo social y lo humano; y asegurar, al menos con esta tipificación, la posibilidad de estar más preparados y reducir así la vulnerabilidad.

En el ámbito de las amenazas globales, se pueden imaginar a modo de ejemplo los siguientes tres tipos de familias:

1. Conflictos de destrucción ecológica y peligros tecnológico-industriales motivados por la riqueza y la industrialización moderna.
2. Riesgos directamente relacionados con la pobreza (existe una estrecha vinculación entre la pobreza y la destrucción ambiental).

La incapacidad de prever crisis es uno de los factores de mayor importancia para que éstas se produzcan y, en caso de producirse, para que se agraven con daños que no pueden ser acotados alcanzando importantes dimensiones.

3. En situaciones excepcionales de conflictos armados, la amenaza que representa la posibilidad de empleo de armas de destrucción masiva (químicas, biológicas o nucleares).

Estas familias de amenazas pueden también complementarse; por lo tanto, será necesario considerar la interacción entre ellas.

Una vez determinadas, es importante gestionar adecuadamente las **distintas fases** por las que toda crisis atraviesa; los diferentes autores al menos reconocen en común “cinco fases en cualquiera de ellas”¹⁰.



Estas fases conllevan las siguientes acciones:

Inicialmente, la **percepción temprana** anunciando su primera ocurrencia. La dificultad de esto consiste en que el mundo de hoy manifiesta y ofrece un sinnúmero de señales, a veces contradictorias que, en medio de un escenario marcado por la incertidumbre, es necesario decodificar adecuadamente para poder encuadrarlas en forma correcta.

Luego, la determinación de **prepararse y prevenir** impone todas las acciones, primero para evitarla y posteriormente, para saber qué hacer una vez que se presenta. Esto implica herramientas y sondeos que permitan mantener un esquema actualizado, posibilitando la determinación temprana de “desastres potenciales”.

Hecho todo lo anterior, y con la crisis irremediamente en curso, la **contención** trata de evitar que los daños se puedan extender indefinidamente afectando aspectos de la organización, del medio ambiente o de los actores que, al momento, no han sido contaminados y que, con una adecuada reacción, pueden ser protegidos.

Finalizada la crisis es importante estar preparados para volver la actividad interrumpida a su normalidad estableciendo para ello pautas de corto, mediano y largo plazo. En este punto, se debe reafirmar un concepto muy actual que es el de **Resiliencia**, definido como la capacidad de un estado, organización o individuo de atravesar períodos de inestabilidad, crisis o situaciones de adversidad pudiendo recuperarse en el

10. Ibid. - p.7

Para la Organización de los Estados Americanos, en coherencia con sus principios, muy particularmente tras la caída del muro de Berlín, ha tenido lugar un desarrollo jurídico e institucional de la organización orientado a la prevención y conducción de crisis.

menor tiempo posible y volviendo así a su estado de equilibrio anterior. De la observación surge que la aplicación de herramientas de gestión de crisis potencia esta característica mejorando los tiempos de respuesta del sistema para regresar a su situación inicial.

En la última fase es imperativo para un sistema que pretende aprender de sí mismo hacer una revisión ordenada de las **lecciones críticas aprendidas**. Muchas veces, esta fase es olvidada en forma consciente creyendo que volver sobre la historia vivida, sobre todo si fue traumática, abre heridas que no se desean tocar. Por el contrario, es importante una revisión que prepare mejor para una nueva crisis futura, contrastando los factores que permitieron adoptar buenas decisiones y también aquellos que inhibieron la actuación.

CRITERIO SISTÉMICO

Como se indicó anteriormente, el examen posterior de muchas de estas crisis confirma que en ellas la interacción de lo tecnológico, lo humano y aquello que es organizacional y cul-

tural siempre están presentes. A este conjunto de aspectos se lo denomina sistema.

Es por ello que las evaluaciones que se deben hacer en esta materia deben remitirse a cada uno de estos y a la interacción resultante del conjunto. Cualquier evaluación que no considere este aspecto será como mínimo incompleta. Una vez realizada esta evaluación recién se estará en condiciones de contrastar con ella las capacidades actuales determinando así las necesidades reales a satisfacer para una exitosa gestión.

Se deben además identificar con claridad aquellos actores que representan **Grupos de Interés** que afectan o son afectados por la crisis y que constituyen un abanico de puntos de vista a tener en cuenta al formular planes de Gestión de Crisis Integral.

Finalmente, se debe entender que en un mundo globalizado e interdependiente, estos grupos de interés se han extendido siendo muy importante determinar con la mayor precisión posible, para cada análisis que se haga, hasta dónde llegan y quiénes los conforman.

CONCLUSIONES

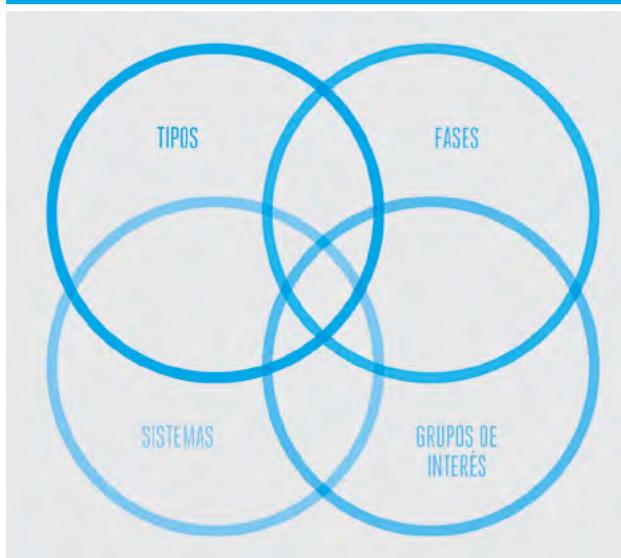
La Gestión de Crisis desarrolla habilidades de pensamiento crítico que son, en el contexto organizacional, cada vez más necesarias para alcanzar los objetivos fijados en un entorno global y más complejo. Así, la vida colectiva ha sido afectada por **riesgos globales** debiendo hacerse frente a este nuevo desafío. Esto requiere del uso de herramientas y procedimientos adecuados en permanente cambio y actualización.

Las organizaciones regionales, en la permanente dinámica de revisión de sus funciones y procedimientos reconocen, en su mayoría, la necesidad de comenzar a incluir estos temas en su agenda y a extender su adecuado tratamiento. Se puede decir que en los escenarios actuales no es posible para un actor impedir todas las crisis generadas por el hombre, pero al menos se puede tratar de minimizar su probabilidad de ocurrencia y por lo tanto des-escalar el grado de amenaza que representan favoreciendo la estabilidad y, por lo tanto, disminuir las situaciones de conflicto. En este sentido, la herramienta de gestión, además de prevenir y servir para la contención de los daños en caso de ocurrencia, contribuye a potenciar una característica muy importante en el escenario de hoy como lo es la resiliencia de los actores alcanzados por los daños de una crisis.

La aplicación de estas herramientas es compleja, pero sin duda el éxito de las organizaciones dependerá cada vez más de adoptar una actitud abierta para su abordaje. Los encuentros pautados de autoridades del AMAS en forma regular para efectuar revisiones y analizar nuevas propuestas en base a experiencias recogidas junto a la concreción de reuniones de mejores prácticas, sin duda, son un camino posible para arribar a buen puerto en este campo.

> ARTÍCULO CON REFERATO

FIGURA 2: SISTEMA



INTELIGENCIA BRITÁNICA DURANTE LA GUERRA DE MALVINAS

El masivo empleo de tecnología y la variedad de medios de obtención de información utilizados por el Reino Unido, desde el nivel Estratégico Nacional hasta el Operacional, tuvo una incidencia definitiva en el desembarco de las tropas inglesas en las Islas Malvinas.

PALABRAS CLAVE: ESTRATEGIA / INTELIGENCIA / SATÉLITE / COMUNICACIÓN / OPERACIÓN

Por **Gabriel Alejandro Esbry**

INTRODUCCIÓN

La Guerra de Malvinas significó para la corona británica un despliegue de medios que no se había realizado desde la Segunda Guerra Mundial. La marcada superioridad tecnológica anglosajona respecto de las Fuerzas Armadas argentinas redundó en beneficios estratégicos que contribuyeron al desarrollo de la campaña ofensiva (Operación Corporate). Pero lo que tuvo un valor trascendental fue la multiplicidad de medios de obtención de información en el nivel Estratégico Nacional/ Militar y en el nivel Operacional, lo que facilitó especialmente el desarrollo de la operación anfibia como antesala de la batalla terrestre. A la luz de los testimonios ingleses, se describen las acciones previas al desembarco del 21 de mayo de 1982, analizando desde el punto de vista de la inteligencia las actividades y tareas conducentes a reducir la incertidumbre sobre la capacidad del sistema defensivo argentino en Malvinas.

OPERACIÓN CORPORATE Y OPERACIÓN SUTTON

Después de que el 2 de abril de 1982 la Argentina pusiese fin a 149 años de colonialismo y usurpación de su soberanía sobre las Islas Malvinas, la corona británica alistó la Fuerza de Tareas Atlántico Sur N° 317, conformada genéricamente por un Grupo de Tareas Anfibia y un Grupo de Tareas Portaviones. El contingente naval superaría los 70 barcos entre buques de guerra y otros navíos auxiliares. El componente terrestre estuvo integrado por una Gran Unidad de Batalla conjunta de nivel División, constituida por dos brigadas con efectivos del Ejército, la Infantería de Marina, Tropas de Operaciones Especiales y un batallón de Rifleros Gurkas. El componente aéreo incluyó unidades tácticas de la Marina y la Fuerza Aérea Real británica. Después de haber alcanzado una zona de concentra-

ción en la Isla Ascensión, el 22 de abril el contingente militar partió rumbo al sur para llevar a cabo la Operación Corporate con el objetivo de invadir las islas y expulsar a las fuerzas militares argentinas que las custodiaban.

En términos generales, a dicha operación se la dividió en las siguientes fases¹:

- › Bloqueo de las islas mediante la Imposición de una Zona de Exclusión Total.
- › Reconocimiento de las Tropas de Operaciones Especiales².
- › Desembarco anfibia por parte de la 3ra Brigada de Comandos (Operación Sutton).
- › Consolidación de la cabecera de playa para permitir el desembarco de la 5ta Brigada.
- › Desembarco de la 5ta Brigada.
- › Recuperación de las islas (efecto impuesto recién el 10 de mayo de 1982).

La operación anfibia de desembarco recibió el código de encubrimiento Sutton³, y comenzó a ejecutarse en las

primeras horas del 21 de mayo, después de varios días de bombardeo naval y ataque aéreo de las posiciones argentinas en Puerto Argentino y sus alrededores. Dicha operación estuvo a cargo del Grupo de Tareas Anfibia, constituido por 21 embarcaciones entre destructores, fragatas, buques para el desembarco de tropas, navíos auxiliares y de transporte. La consolidación de la cabecera de playa en San Carlos estuvo a cargo de la 3ra Brigada de Comandos integrada por aproximadamente 5500 efectivos y el éxito de la operación permitió dar inicio a la batalla terrestre por la conquista de la capital de las Islas.

LA PLAYA DE DESEMBARCO

De las playas de desembarco analizadas en la Isla Soledad, el sector de Puerto San Carlos⁴ prevaleció por las siguientes ventajas⁵:

- › Se encontraba alejado de la mayor concentración de tropas argentinas en el sistema defensivo, que se ubicaban en

Se interceptaron comunicaciones, tanto en claro como cifradas, incluso cables diplomáticos. A nivel operacional y táctico, se destaca el empleo del destacamento de tareas especiales, movilizado por el Cuartel General de Comunicaciones del Gobierno para interceptar las frecuencias de los comandos y las unidades tácticas desplegadas en las islas.

1. Clapp, Michael y Southby Tailyour, Ewen. "Amphibious Assault - Falklands"; Pen & Sword; Yorkshire, Inglaterra; 1986; reedición 2012.

2. Hace referencia al Servicio Aéreo Especial y al Servicio Especial de Embarcaciones y al Cuadro para la Guerra en Montaña y el Ártico.

3. Si bien la orden fue recibida el 26 de abril, todavía no se sabía que San Carlos sería el lugar donde se establecería la cabeza de playa.

4. El 29 de abril el Comandante del componente Terrestre General Jeremy Moore expuso en la Isla Ascensión ante el Comandante de la Fuerza de Tareas las ventajas y desventajas de la propuesta de San Carlos como objetivo de desembarco. Para ese entonces ya se disponía de los informes de reconocimiento de playa efectuados por el Servicio Especial de Embarcaciones a partir del 18 de abril.

5. pp. cit.

En la Argentina continental, los satélites tuvieron una amplia utilidad respecto del análisis de la capacidad de refuerzo, dado que se habrían tomado fotografías de los distintos puertos y bases aéreas que permitieron actualizar la situación del orden de batalla argentino, y especialmente determinar si desde alguna guarnición militar ubicada al norte de Bahía Blanca se movilizaban aviones, buques, etc., hacia Chubut, Santa Cruz o Tierra del Fuego.

Puerto Argentino y sus alrededores aproximadamente a 130 kilómetros de San Carlos⁶. Esta situación geográfica impediría la ejecución de un contraataque por parte de fuerzas mayores que pudiesen poner en peligro la cabecera de playa en dicho lugar. Esta decisión fue tomada el 10 de mayo, cuando todavía no había presencia militar argentina en la zona de San Carlos⁷. Asimismo, de esta manera, se evitaban los puntos fuertes de la defensa (Puerto Argentino y Darwin) y se minimizaba el riesgo de poner en peligro a la masa de la población isleña. Por otro lado, San Carlos se encontraba a una distancia de aproximadamente 40 kilómetros de las fuerzas militares argentinas destacadas en Darwin.

- › Se encontraba cubierto por alturas que afectarían la eficacia del radar de vigilancia y control aéreo de la Fuerza Aérea Argentina ubicado en Puerto Argentino. Esto facilitaba la infiltración anfibia a cubierto y permitía alcanzar una superioridad aérea local, considerando la ausencia de sistemas de armas antiaéreas en el lugar. También se consideró que las alturas dificultarían el accionar de la aviación argentina sobre el Estrecho.
- › El acceso norte al estrecho estaba libre de minas de profundidad, información confirmada por el reconocimiento ejecutado por la fragata Alacrity realizado el 9 de mayo.

- › El impedimento de la aviación argentina para volar de noche, facilitaría la aproximación y el desembarco en horarios nocturnos o de escasa visibilidad.
- › Geográficamente, las aguas eran lo suficientemente profundas para permitir la navegación, y el sector de playa y sus alrededores permitieron el empleo de barcasas de desembarco.
- › Las Instalaciones de la Bahía Ajax (un sector rodeado de alturas) facilitarían el emplazamiento del Regimiento Logístico de la Brigada, y la construcción de un aeródromo de campaña reubicable que haría posible ampliar la autonomía de los aviones Harrier.

El establecimiento de un aeródromo de campaña contribuyó a garantizar la superioridad aérea local considerando que una Patrulla Aérea de Combate tardaba desde los portaviones hasta San Carlos aproximadamente 75 minutos en ir y volver, incluyendo el alistamiento y despegue. Dentro de ese lapso se contaban 10 minutos de operación efectiva para cumplir misiones de combate sobre las islas. La construcción de la pista le permitió a los

aviones aumentar su tiempo operativo sobre Malvinas ya que aterrizaban en San Carlos para repostar combustible y luego regresar al portaviones. La pista fue construida en Little Point, tuvo 260 metros de largo, y espacio de estacionamiento para 4 aviones.

Los aspectos que el Estado Mayor del Grupo de Tareas Anfibio consideró negativos en el análisis de San Carlos como playa de desembarco fueron:

- › Se encontraba dentro del rango de alcance de la aviación argentina proveniente tanto del continente como de los aeródromos insulares.
- › Podría encontrarse dentro del alcance de los aviones Sky Hawk A4Q de la aviación naval destacados en el portaviones ARA 25 de mayo.
- › La flota podría ser atacada por los submarinos argentinos en el estrecho.

INTELIGENCIA PREVIA

Durante la etapa de planeamiento de la Operación **Corporate**, el comandante anfibio sostuvo que para garantizar el éxito de la Operación **Sutton**, se deberían cumplir los siguientes objetivos⁸:

- › La Zona de Exclusión Total debería ser efectiva y permanente.
- › La amenaza del Portaviones ARA 25 de mayo debía ser neutralizada.
- › Se debía establecer la superioridad aérea y naval en el mar y las islas.
- › El aeropuerto de Puerto Argentino debía ser neutralizado junto con los sistemas de Artillería Antiaéreos y todas las aeronaves presentes en las islas.
- › Se debía tener inteligencia precisa de las playas, el terreno y posiciones del enemigo.
- › Se debían hostigar los sistemas logísticos argentinos para reducir su efectividad.

6. La fracción que podía incidir sobre San Carlos en un corto tiempo era la Reserva Helitransportada constituida por el Equipo de Combate Solari Compañía B del Regimiento de Infantería 12, aunque la acción solo podría haberse desarrollado en horas de visibilidad y con condiciones meteorológicas favorables.

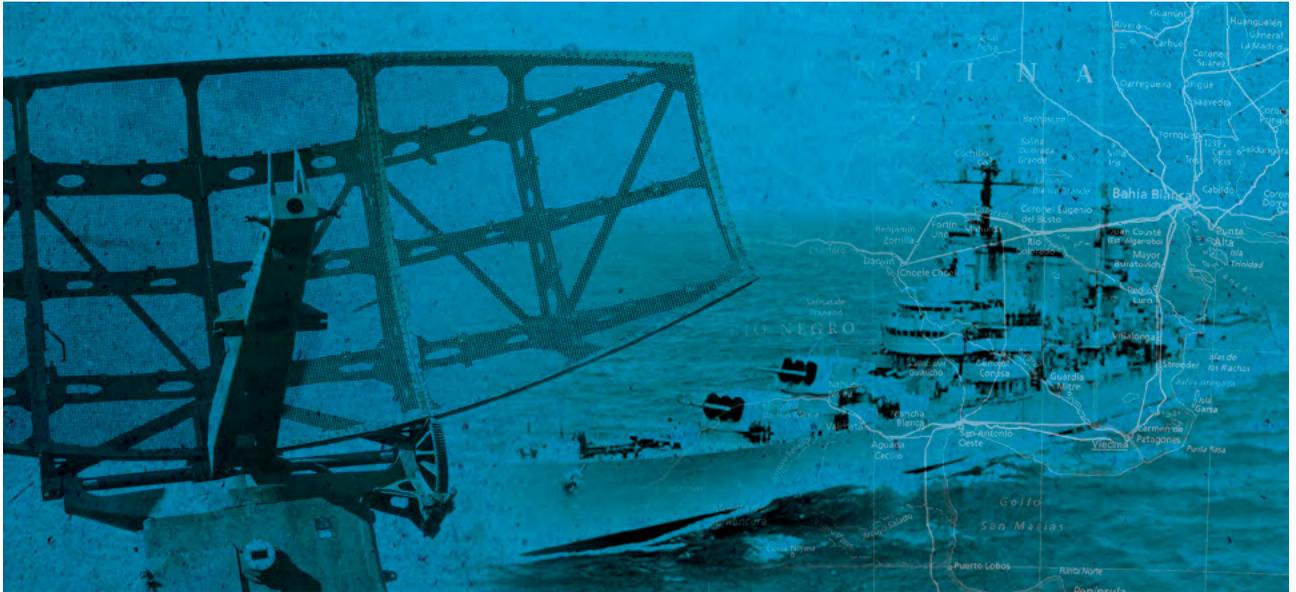
7. El 15 de mayo el Jefe de la Fuerza de Tareas "Mercedes"

emplazada en Darwin-Goose Green, destacó al Equipo de Combate Güemes con la tarea de ocupar San Carlos y alertar ante cualquier intento de desembarco.

8. Clapp; op. cit.; p. 138

9. op. Cit.; p. 142

10. Aldrich, Richard; GCHQ - The Uncensored Story of Britain's Most Secret Intelligence Agency; p. 427.



Analizando los hechos, se puede describir, en general, cuáles fueron las acciones que pudieron dar cumplimiento a los objetivos enumerados precedentemente:

Zona de Exclusión Total

Durante el planeamiento se estableció que la fase anfibia comenzaría con la imposición de la zona de exclusión a partir del 30 de abril hasta el 15 de mayo. Esta se llevó a cabo tanto por aire como por mar, y afectó fundamentalmente el sostenimiento logístico del sistema defensivo argentino en Malvinas. Aun así, se destacan la proeza de algunas embarcaciones y los aviones de transporte C 130 y Fokker que, con valor y pericia, pudieron desafiar y evadir el bloqueo hasta el final de la contienda.

El Portaviones ARA 25 de mayo

En un análisis preliminar de inteligencia, el Comandante del Grupo de Tarea Portaviones, Almirante Woodward, le asignaba un valor prioritario al portaviones argentino ya que podía proyectar la amenaza aérea de sus aviones Sky Hawk A4Q y Super Etendard sobre las islas, en menos tiempo que las aeronaves provenientes del continente. Fue

La inteligencia inglesa estuvo al tanto de los problemas logísticos de las unidades, y de las carencias que estaban sufriendo los efectivos en Malvinas por esta debilidad, explotada mediante el establecimiento de la zona de exclusión total por aire y mar.

en tal sentido que el 30 de abril se aprobaron las reglas de empeñamiento que autorizaban el hundimiento del Portaviones argentino ARA 25 de Mayo y el Crucero ARA General Belgrano, ya sea dentro o fuera de la zona de exclusión⁹. Para la detección de la flota argentina se emplearon, entre otros, los siguientes medios y/o procedimientos:

- › Reconocimiento marino o de superficie, ejecutado por cuatro submarinos nucleares.
- › Exploración electrónica, ejecutada por los radares de los buques británicos.
- › Inteligencia de comunicaciones, ejecutada por un Destacamento de Tareas Especiales que viajaba a bordo del HMS Intrepid, el cual tuvo la misión de interceptar las emisiones y analizarlas con intérpretes del idioma español. Asimismo, a nivel estratégico

nacional, distintas bases de inteligencia para la detección y el análisis de tráfico de comunicaciones (tanto en claro como encriptadas) diseminadas en países miembros de la OTAN o integrantes del Commonwealth, apoyaron a la inteligencia británica mediante la escucha de señales argentinas. Un claro ejemplo de la efectividad de este procedimiento fue la detección de las comunicaciones de la flota argentina, lo que tuvo como consecuencia inmediata el hundimiento del Crucero ARA General Belgrano¹⁰.

- › Vigilancia marítima ejecutada por los aviones NIMROD MR1 equipados con sistemas de guerra electrónica. Estas aeronaves despegaban tanto desde la isla Ascensión como de la isla San Félix (en el Pacífico) e iniciaron su patrullaje aéreo a partir del 7 de abril.

Superioridad aérea y naval

La superioridad naval fue alcanzada con el hundimiento del ARA General Belgrano (el 2 de mayo de 1982) y el consecuente retiro de la flota de superficie argentina de la zona de combate. La superioridad aérea en el mar se logró mediante la provisión por parte de Estados Unidos de los misiles aire-aire Sidewinder AIM 9L, el apoyo de los radares chilenos que detectaban e informaban el movimiento de los aviones argentinos desde el continente, el repliegue a puerto del portaviones ARA 25 de Mayo, y el aporte del Servicio de Inteligencia Secreto británico, evitando que Argentina adquiriese misiles Exocet AM 39 en el mercado mundial de armamentos. Respecto de lo enunciado anteriormente, se puede decir que en el nivel estratégico nacional, el gobierno británico contribuyó también obteniendo el respaldo

del gobierno francés, ya que este último decretó un embargo de armamento sobre Argentina¹¹, negando la segunda entrega de los misiles franceses que la Marina ya había comprado para la aviación naval. Por otro lado, el Servicio Secreto Francés le facilitó a su par inglés la firma electrónica del radar que el Exocet tenía incorporado en su interior y dio lugar así a una temprana detección y la adecuación de contramedidas para su neutralización¹². A pesar de estas facilidades a favor de los británicos, los pilotos argentinos lograron con éxito impactar tres de los cinco misiles y hundieron el destructor Sheffield y el carguero Atlantic Conveyor.

El aeropuerto de Puerto Argentino, los sistemas de Artillería Antiaérea y las aeronaves

La lucha por la superioridad aérea en las islas significó para los británicos el

cumplimiento de las siguientes tareas:

- › Neutralización del aeropuerto de Puerto Argentino, lo que implicó el bombardeo sistemático efectuado por aviones Vulcan y Harrier y el fuego naval ejecutado por los buques de guerra.
- › Neutralización de armas antiaéreas que incluían los sistemas de alerta temprana como radares. Dicho efecto no fue alcanzado sino hasta el final de los combates. En particular, la Base Aérea Militar ubicada en Darwin, fue objeto de sucesivos ataques propiciados por Harriers GR3 y Sea Harriers desde el 1 de mayo sin resultado positivo para los británicos y con varios aviones derribados y otros averiados. Las armas antiaéreas de la Fuerza Aérea Argentina y el Ejército Argentino, sólo pudieron ser silenciadas entre el 27 y 28 de mayo por la Infantería británica mediante el empleo de misiles Milan y proyectiles de morteros. La Base Aérea Militar Malvinas en Puerto Argentino tuvo un desempeño similar, aunque fue objeto de una mayor cantidad de ataques, entre los que se destacó el empleo de misiles antirradar Shrike disparados desde aviones Vulcan. El 1 de junio uno de estos misi-

Se desplegó un número no determinado de submarinos al Oeste de Malvinas con la finalidad de intentar detectar y escuchar la frecuencia de los pilotos argentinos que pudiesen despegar desde el continente.



les impactó en el sistema Skyguard del Ejército y produjo víctimas fatales. En resumen, la Base Aérea Militar Malvinas recibió los impactos de 51 bombas de 1000 libras, 140 de 500 libras, 1200 disparos de fuego naval, 16 bombas de racimo o fragmentación¹³ y cinco misiles Shrike. A pesar de ello, tanto la pista como el radar operaron hasta el final de la contienda, mientras que las armas antiaéreas combatieron hasta agotar munición.

) La destrucción de todas las aeronaves en las islas como objetivo, tuvo su inicio a partir del 1 de mayo con los bombardeos sobre la Base Aérea Militar Malvinas (Puerto Argentino) y la Base Aérea Militar Córdon (Darwin). Hacia fines de abril la Inteligencia Británica, en lo que se presume la combinación de procedimientos relacionados con la exploración electrónica y la interceptación de comunicaciones, confirmó la existencia del Aeródromo Auxiliar Calderón en la Isla Borbón (Gran Malvina). Finalmente el 15 de mayo, luego de un reconocimiento estratégico efectuado tres días antes por el Servicio Especial de Embarcaciones, miembros del Servicio Aéreo Especial ejecutaron un golpe de mano en el aeródromo (Operación Prelim), inutilizando tanto la pista como los aviones. Cabe aclarar que de los 34 aviones de combate que fueron desplegados en Malvinas y que estaban en condiciones de afectar en forma inmediata el desembarco en San Carlos, para el 20 de mayo una veintena de ellos habían sido destruidos por los británicos o habían sufrido un accidente operativo.

El hundimiento del destructor HMS Sheffield (el 4 de mayo de 1982), le hizo

La Inteligencia Operacional jugó un rol muy importante en la determinación de la ventana estratégica y del camino que la conducción militar británica tenía que aprovechar, contribuyendo a modificar la situación estratégica en la zona de combate a cincuenta días de haberse iniciado el conflicto.

comprender al Gabinete de Guerra Británico que la aviación naval argentina podía atacar con efectividad cualquiera de los dos portaviones de la flota. El propio Comandante afirmaba que la pérdida de uno de ellos significaría el fracaso de la operación anfibia, ya que se corría seriamente el riesgo de fracasar en la lucha por la superioridad aérea¹⁴. Ante tal situación, el Grupo de Operaciones Especiales planificó el empleo de tropas Comando en el continente argentino para ejecutar las operaciones **Plum Duff**, **Mikado**, y **Kettle Drum**. La primera tenía la misión de ejecutar el reconocimiento de la Base Aeronaval en Río Grande (Tierra del Fuego) desde donde operaban los aviones Super Etendard que portaban los misiles Exocet. La segunda operación estuvo planificada para el mismo objetivo, pero con la tarea de destruir los aviones y misiles, y eventualmente matar a los pilotos. La tercera, que estuvo a cargo del Servicio Especial de Embarcaciones, tenía la misión de atacar la base aérea en Puerto Deseado (provincia de Santa Cruz). **Plum Duff** fracasó en su intento y la tripulación y patrulla debieron exfiltrarse a través de Chile, **Mikado** fue cancelada el 7 de junio por el riesgo que significaba la operación y **Kettle Drum** fue abortada el 3

de junio (a 24 horas de alcanzar su objetivo) por deficiencias en los botes que serían utilizados para la infiltración del equipo de asalto del Servicio Especial de Embarcaciones.

Por otro lado, el mismo 21 de mayo la reserva helitransportada constituida por el Equipo de Combate Solari del Regimiento de Infantería 12, ubicada en la zona de Monte Kent, fue detectada por una patrulla del Servicio Aéreo Especial desde un Puesto Observatorio. Transmitida dicha novedad al portaviones HMS Hermes, rápidamente se ejecutó un ataque aéreo que destruyó 3 de los 4 helicópteros que se encontraban presentes en el lugar.

Inteligencia precisa

En cuanto al objetivo de obtener inteligencia de las playas y el sistema defensivo argentino, se realizaron las siguientes actividades:

Para el reconocimiento de las potenciales playas de desembarco se contó inicialmente con el aporte de un ex Jefe del Destacamento Naval 8901 de los Royal Marines con asiento en Puerto Argentino. Conocedor en detalle de la geografía de Malvinas, proporcionó información valiosa que ayudó a seleccionar los lugares más apropiados para la ejecución de la operación anfibia. Respecto de la cartografía, por intermedio de un requerimiento británico, el Centro aeroespacial de la Agencia de Cartografía de Defensa de los Estados Unidos¹⁵ ubicada en San Louis, estado de Missouri (Estados Unidos), proveyó a los británicos de cientos de mapas y cartas topográficas que fueron impre-

11. Con el embargo de armamento, el gobierno francés también retiró los primeros días de abril un equipo de técnicos que estaban trabajando en nuestro país para asegurar el funcionamiento del misil. Es por ello que inicialmente la inteligencia británica apreciaba que los ingenieros argentinos no serían capaces por sí solos de hacer funcionar los Exocet. Pero grande sería la sorpresa cuando el 4 de mayo, uno de los cinco misiles

que tenía la Aviación Naval Argentina impactaría en el destructor HMS Sheffield.

12. Southby y Taillyour, op. cit.; p. 72

13. Artillería Antiaérea en la BAM Córdon - Zona Darwin. http://www.fuerzaaerea.mil.ar/historia/acta_congreso.pdf

14. Durante el conflicto, Gran Bretaña careció de un sistema de Alerta Temprana Aerotransportada.

15. Southby y Taillyour, op. cit.; 317.



Decisivo fue el aporte del Servicio de Inteligencia Secreto británico, evitando que Argentina adquiriese misiles Exocet AM 39 en el mercado mundial de armamentos.

sos en tiempo récord, y posteriormente distribuidos a toda la flota, batallones y compañías de las fuerzas terrestres mientras se alistaban en la Isla Ascensión. Por otro lado, el Servicio Especial de Embarcaciones habría iniciado sus tareas de reconocimiento a partir del 18 de abril. Asimismo, y debido a que un submarino británico detectó que un buque de la armada se encontraba minando los alrededores de Puerto Argentino, se asumió que la boca del estrecho de San Carlos podría estar minada. Para corroborar esta presunción, se envió el 9 de mayo al navío HMS Alarcrity y se confirmó la ausencia de obstáculos en dicho lugar.

Las actividades de reconocimiento del terreno y exploración de las posiciones argentinas fueron ejecutadas por los escuadrones D y G del Servicio Aéreo Especial. Las primeras patrullas fueron infiltradas en las islas los primeros días de mayo, aprovechando los bombardeos aéreos y el fuego naval que buscaba afectar las instalaciones y posiciones argentinas, pero también encubrir la infiltración helitransportada de los comandos ingleses. Los objetivos de exploración y reconocimiento de

los primeros días fueron el aeropuerto de Puerto Argentino y sus alrededores. Para ello se instalaron diferentes Puestos de Observación desde donde podían controlar las zonas mencionadas. También lo fueron la localidad de Darwin y el camino que une este poblado con la capital malvinense. Además, se exploró la Gran Malвина, con la finalidad de detectar cualquier fuerza que pudiese poner en riesgo el desembarco. Es por ello que el Monte Rosalía, altura dominante en la costa Este sobre la boca del estrecho, fue preocupación permanente del Comandante anfibio, al igual que la altura 234 (Fanning Head) al norte de San Carlos.

El reconocimiento aéreo diurno estuvo principalmente a cargo de los Harriers, que fueron equipados con un sistema aerofotográfico de alta velocidad. Durante la noche, tuvieron una activa

y decisiva importancia los helicópteros que tenían capacidad de vuelo nocturno, los que además estaban dotados con una cámara térmica que les permitía identificar a las tropas argentinas con sus sistemas de armas. Por otro lado, y para darle un mayor grado de exactitud a la capacidad de defensa argentina, contaron con el apoyo satelital de los Estados Unidos¹⁶. Respecto de esto último, el empleo de estos medios sobre Malvinas estuvo marginado a las condiciones meteorológicas, ya que tanto las nubes como la noche neutralizaban la eficacia del sistema sensor de las plataformas espaciales. En cuanto a la Argentina continental, los satélites tuvieron una amplia utilidad respecto del análisis de la capacidad de refuerzo, dado que se habrían tomado fotografías de los distintos puertos y bases aéreas que permitieron actualizar la situación del orden de batalla argentino, y especialmente determinar si desde alguna guarnición militar ubicada al norte de Bahía Blanca se movilizaban aviones, buques, etc., hacia Chubut, Santa Cruz, o Tierra del Fuego¹⁷.

La Inteligencia de Comunicaciones tuvo un papel trascendental durante toda la contienda, especialmente en el

16. Southby y Tailyour, op. cit.; 185.

17. The US & the Falklands War (2): the CIA. Margaret Thatcher Foundation. Recuperado de <http://www.margarethatcher.org>

18. Ramonet, Ignacio; "El 'Gran Hermano' estadounidense. ¿Todos fichados?"; Le Monde Diplomatique. Nro. 124; 2013.

19. Aldrich, op. cit.; p. 437

20. Aldrich, op. cit.; pp. 402-403.

21. Aldrich, op. cit.; p. 432.

22. Aldrich, op. cit.; p. 413.

23. The US & the Falklands War (2): the CIA. Margaret Thatcher Foundation. <http://www.margarethatcher.org/archive/us-CIAfalklands.asp>

24. Clapp, op. cit. - Southby y Tailyour, op. cit.; p. 316.

período previo al 21 de mayo. En el plano estratégico, se contó con el apoyo de la red ECHELON¹⁸ y sus bases de escucha desplegadas en el mundo. También los Estados Unidos modificaron la órbita de un satélite de comunicaciones de uso militar, para posicionarlo sobre la zona del conflicto¹⁹. De acuerdo a las fuentes consultadas, se interceptaron todo tipo de comunicaciones, tanto en claro como cifradas, incluso cables diplomáticos. A nivel operacional y táctico, se destaca el empleo del destacamento de tareas especiales, que fue movilizado por el Cuartel General de Comunicaciones del Gobierno para interceptar las frecuencias de los comandos y las unidades tácticas desplegadas en las islas. Este último instaló en el portaviones HMS Hermes, buque insignia de la flota donde se encontraba el puesto de comando del Almirante Woodward, un sistema de comunicación satelital encriptado para poder difundir la inteligencia o información del orden de batalla argentino que se obtenía por las otras bases desplegadas en el mundo²⁰. Los días previos al desembarco, el destacamento de tareas especiales interceptó las comunicaciones de

las fuerzas argentinas destacadas en la Altura 234 y Puerto San Carlos, lo que originó la posterior necesidad de confirmar dicha información mediante un reconocimiento nocturno, ejecutado por un helicóptero Wessex equipado con una cámara térmica proporcionada por Estados Unidos²¹.

“Durante la Guerra de Malvinas, el 90% de la Inteligencia provino de la Inteligencia de Señales. La Inteligencia de Comunicaciones fue de un valor incalculable”

Tte Gr1 Sir James Glover – Jefe de Inteligencia del Real Ejército Británico durante 1982²²

En un documento desclasificado por el gobierno de los Estados Unidos, puede advertirse claramente la situación de las fuerzas militares argentinas en las Malvinas. Con fecha del 19 de mayo, y en lo que podríamos categorizar como un “resumen de inteligencia”, se describe con una llamativa precisión el dispositivo argentino, sus sistemas de armas y hasta las carencias en cuanto al equipamiento y la logística en general, lo que brinda una idea muy aproximada de lo que nuestras tropas estaban viviendo

por aquella época²³. Por otro lado, según el Comodoro Clapp, se interceptó una transmisión radial entre Menéndez y Galtieri en la que se afirmaba la imposibilidad de mantener una situación equilibrada de fuerzas ante un posible desembarco naval o aéreo de los británicos en las cercanías de Puerto Argentino²⁴.

En cuanto al análisis de los efectivos, a pesar de los logros en la ubicación y la identificación de las unidades, los medios de inteligencia estratégicos no eran precisos en los detalles sobre la magnitud de las unidades tácticas del componente terrestre argentino. El propio Comandante de la 3ra Brigada británica se quejaba de que los informes difundidos por el nivel superior, no siempre tenían el valor táctico necesario para planificar las acciones de combate. Un caso típico fue el combate de Goose Green, en el que la apreciación de efectivos de Fuerza de Tareas Mercedes y la Base Aérea Militar Cóndor fue menor a la realidad con que se tuvo que enfrentar el Regimiento de Paracaidistas 2. A esto se le suma el convencimiento que tenían los estrategas británicos, quienes afirmaban que los soldados argentinos se rendirían ante el primer disparo. Ca-



be aclarar que inicialmente el Servicio Aéreo Especial había informado que en dicho lugar se encontraban desplegados efectivos de nivel Compañía (120 hombres), lo que se contrastaba con lo producido por la Inteligencia de Señales, que según su orden de batalla electrónico había un elemento de nivel regimiento. Posteriormente, una imagen aérea (tomada después del 1 de mayo) confirmaría la presencia de aviones y sistemas antiéreos, por lo que la inteligencia británica apreció que la guarnición tendría mayoría de efectivos de la Fuerza Aérea Argentina y que una mínima presencia del Ejército respondía a necesidades de seguridad de la base aérea, estimando los efectivos en 400.²⁵ Finalmente, la Inteligencia de comunicaciones confirmó el emplazamiento de una Fuerza de Tareas, sumado a los diferentes problemas logísticos y de poder de fuego que afectaban su eficiencia para el combate.

SISTEMAS LOGÍSTICOS

Según varias publicaciones británicas, entre las que se puede destacar “**The silent listener-Falklands 1982: British Electronics Surveillance**” de D.J. Thorpe²⁶, gracias a la interceptación de las comunicaciones argentinas, la inteligencia inglesa estuvo al tanto de los graves problemas logísticos de las unidades, y de las carencias que estaban sufriendo los efectivos en Malvinas por esta debilidad. Conscientes de que esto afectaría la eficiencia en combate, la interdicción de los canales de abastecimiento dentro de las islas y hacia el continente se concretó mediante el establecimiento de la zona de exclusión total por aire y mar, y el constante bombardeo de los buques y aviones Harriers sobre las posiciones.

INTELIGENCIA DURANTE LA OPERACIÓN SUTTON

A los efectos de brindar la alerta necesaria sobre cualquier amenaza argentina que pudiese poner en peligro la Operación Sutton, se llevaron a cabo las siguientes actividades: Se desplegó un número no determinado de subma-

OBJETIVOS DE RECONOCIMIENTO EJECUTADOS CON UN HELICÓPTERO EQUIPADO CON UNA CÁMARA TÉRMICA



rinos al Oeste de Malvinas con la finalidad de intentar detectar y escuchar la frecuencia de los pilotos argentinos que pudiesen despegar desde el continente. Según los propios británicos, esta actividad se llevó a cabo a pesar de que los submarinos no contaban con los equipos adecuados para interceptar las comunicaciones de las aeronaves y se obtuvieron resultados negativos.

La fragata HMS Ardent se infiltraría por la boca del estrecho al norte con la misión de determinar la presencia de minas y embarcaciones argentinas hasta Grantham Sound (Bahía de Ruiz Puente), y posteriormente apoyar por el fuego naval el ataque simulado del Escuadrón D del Servicio Aéreo Especial sobre Darwin. Simultáneamente, dicho navío destacaría un helicóptero equipado con una cámara de visión termal hacia la Altura 234 (Fanning Head) para confirmar que la Sección GATO del Equipo de Combate Güemes destacada en ese lugar no había sido reforzada.

En D-10, una fracción de la Batería de Observación Adelantada 148 se infiltró en bote por el Estrecho de San Carlos y ocupó una posición en las alturas Sussex con la intención de confirmar

Durante la Guerra de Malvinas, el 90% de la Inteligencia provino de la Inteligencia de Señales. La Inteligencia de Comunicaciones fue de un valor incalculable.

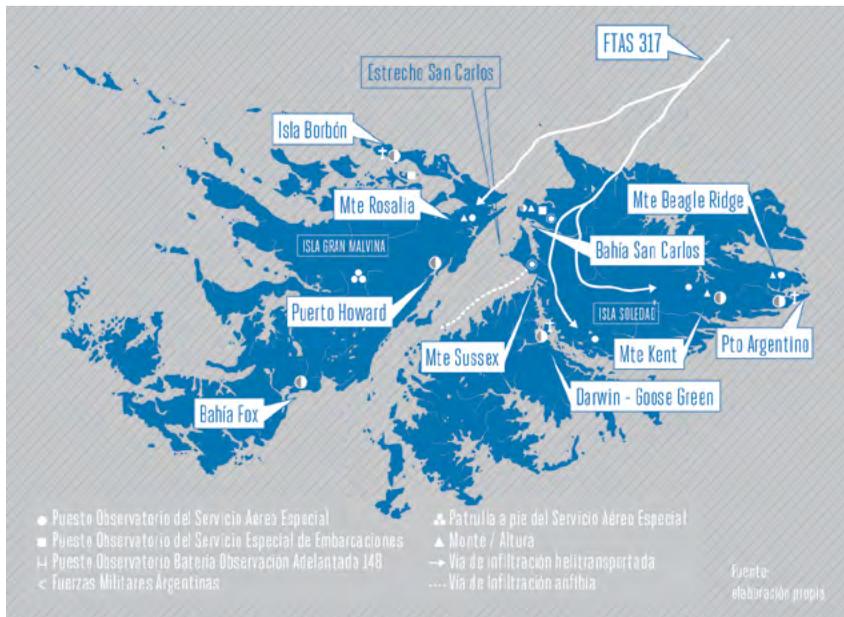
la presencia de tropas argentinas y dirigir los fuegos navales durante el desembarco.

En D-1 una patrulla del Servicio Especial de Embarcaciones había sido desembarcada en la retaguardia de la Sección GATO. Con ellos se encontraba también un Observador Adelantado de Fuegos Navales, que tuvo la misión

25. Van der Bijl, Nick; *NINE BATTLES TO STANLEY*; Pen & Sword; South Yorkshire; Gran Bretaña; 1999.

26. Durante la Guerra de Malvinas, D.J. Thorpe (oficial de Comunicaciones del Ejército Real), se desempeñó como Jefe del destacamento de tareas especiales, organismo responsable de la Inteligencia de Comunicaciones a nivel Operacional.

SITUACIÓN DE LOS PUESTOS OBSERVATORIOS BRITÁNICOS PARA LAS PRIMERAS HORAS DEL 21 DE MAYO DE 1982



de dirigir el bombardeo de las fragatas HMS Antrim y del buque de desembarco HMS Intrepid sobre la Altura 234.

- › A pesar de que en D-5 una patrulla del Servicio Especial de Embarcaciones había estado buscando la presencia de tropas argentinas en San Carlos, durante las primeras horas del 21 de mayo otro elemento se infiltró en Bahía Ajax para cumplir con la misma tarea, mientras que otras fracciones de comandos servirían de guía para atraer desde la costa a las lanchas de desembarco.
- › En D-1, fracciones del Servicio Aéreo Especial habían sido infiltradas en distintos puntos entre San Carlos y Puerto Argentino para establecer puestos observatorios.

Gabriel Alejandro Esbry

Teniente Coronel. Oficial de Estado Mayor. Licenciado en Estrategia y Organización. Licenciado en Relaciones Internacionales. Especialista en Inteligencia Militar. Actualmente se desempeña como segundo jefe de una subunidad de Inteligencia del Ejército argentino.

- › Una patrulla de dicho servicio fue apostada en el Monte Rosalía (Gran Malvina) frente a San Carlos, y por otro lado, según varios autores, una fracción del Servicio Especial de Embarcaciones habría estado observando las actividades del Aeródromo Auxiliar Calderón después del ataque del 15 de mayo, ya que se creía que podría instalarse un radar o una batería de misiles Exocet.
- › EL 21 de mayo (Día D), después de haberse realizado el desembarco de tropas, dos patrullas del Cuadro para la Guerra en Montaña y el Ártico fueron desplegadas a cuarenta kilómetros al Este de San Carlos con la finalidad de instalar un puesto observatorio en Evelyn Hill y Bull Hill, y observar las posiciones argentinas que se encontraban en la dirección de avance que tomaría la 3ra Brigada Comando hacia Puerto Argentino.

CONCLUSIONES

Una correcta articulación y empleo de los medios de obtención de información le permitió a la Inteligencia británica identificar las debilidades del sistema defensivo argentino. Así, pudieron lle-

var a cabo una de las operaciones militares más complejas: el asalto anfibio, que fue ejecutado con eficacia en el marco de una operación conjunta.

En razón de que la batalla terrestre debía durar treinta días, la oportunidad del desembarco se fijó para el 21 de mayo considerando que entre los últimos días del mes de junio y la segunda semana del mes de agosto, el clima se tornaría más riguroso, con temperaturas más bajas, y una reducción de las horas de luz a menos de ocho horas. A esto se le sumaron las limitaciones de abastecimiento logístico más allá del período considerado.

En función de las características del ambiente geográfico, y muy especialmente del dispositivo de defensa argentino, el movimiento ejecutado respondió a la clásica “maniobra de aproximación indirecta”, en la que el esfuerzo principal se orientó hacia una debilidad que incrementaría la degradación del Centro de Gravedad de los defensores, abriendo un segundo frente de batalla: el primero se puede decir que se trató de un frente naval, en el que los buques de guerra británicos podían navegar con cierta libertad de acción y bombardear las posiciones en Puerto Argentino y sus alrededores. El segundo frente sería el terrestre, en el que la Infantería buscaría obtener la decisión camino a la capital isleña a través de una maniobra convergente llevada a cabo por la 3ra Brigada Comando y la 5ta Brigada de Infantería, con la intención de posicionar todos sus medios para librar una batalla de cerco sobre Puerto Argentino.

De esta manera, la Inteligencia Operacional jugó un rol muy importante en la determinación de la ventana estratégica y del camino que la conducción militar británica tenía que aprovechar, contribuyendo a modificar la situación estratégica en la zona de combate a cincuenta días de haberse iniciado el conflicto.

› ARTÍCULO CON REFERATO

¿CÓMO ENTENDER EL ENGAÑO HOY?

El presente artículo somete a la consideración del lector un punto de vista novedoso respecto del engaño. Se analiza como un fenómeno natural, social y psicológico que, por lo tanto, ningún decisor puede evitar sea cual fuere su Fuerza de origen o el nivel de conducción que ejerza.

PALABRAS CLAVE: ENGAÑO / COGNICIÓN / PODER DE COMBATE / PERCEPCIÓN / PLANEAMIENTO

Por **Hernán Risso Patrón**

EL FENÓMENO

Cuando el Estado Mayor estudia el engaño para incluir en el planeamiento, se aboca, de acuerdo a la doctrina terrestre, a preparar cursos de acción con la finalidad de “...obligar al enemigo a reaccionar de manera ventajosa para las propias tropas”¹.

Conceptualmente, este juicio no ofrece problemas aunque cabría plantearse lo siguiente: si como premisa del planeamiento en general siempre se ha admitido que no hay que hacer obrar incorrectamente al enemigo, ¿por qué en el planeamiento específico del engaño se asegura que se lo puede obligar a reaccionar de manera ventajosa para las propias tropas, o sea hacerlo obrar incorrectamente? El interrogante es muy válido ya que a nadie escapa que la propia voluntad no puede dirigir la de otros actores y menos aún la del enemigo. Entonces, ¿no será una contradicción?

En verdad, no es una contradicción de aquellas premisas; se trata de aspectos desvirtuados y aceptados largamente a través del tiempo en la cultura profesional, fundamentalmente en lo referido a las bases en que se sustenta el planeamiento del engaño. Este es demasiado voluntarista (prevalencia de la voluntad propia por sobre las otras habilidades cognitivas) en el sentido de que, en la interacción de dos percepciones opuestas que supone la relación con el enemigo, siempre ha dado poca o ninguna participación a la percepción de la otra parte.

Su esencia

Este punto trata dos teorías de naturaleza muy distinta pero íntimamente relacionadas, que fundamentan y dan sentido al

artículo². De la primera surge una simple premisa del estudio de la experiencia de guerra que quien la acepte y domine, seguramente dominará el arte y habilidad del engaño. Esta premisa expresa que el engaño está basado en las percepciones del enemigo³.

Se toma como primera aproximación un ejemplo clásico de la Segunda Guerra Mundial que sirve como sustento de lo enunciado. En 1942, había comenzado la planificación del desenlace en el frente occidental; en el período de actividades que va desde ese momento hasta la invasión a Normandía, tanto los alemanes como los aliados fueron llegando a la conclusión de que el mejor lugar para una invasión era la zona general de Calais.

Como los aliados tenían todas las comunicaciones alemanas interceptadas, comenzaron a notar que paulatinamente iban afianzando la idea de “ver” a Calais como el lugar más probable para el desembarco.

Con la ventaja que suponía conocer las percepciones, lo único que restó a los aliados hasta el 6 de junio fue reforzar permanentemente esa percepción que tenía Berlín. Con la licencia del caso, se puede hacer una recreación histórica intuyendo que los planificadores aliados pudieron haber pensado: “¿Uds. aprecian que vamos a desembarcar en Calais? Entonces, nosotros haremos todo lo posible para que sigan convencidos de ello”.

Toda la operación Bodyguard y la operación Fortitude (norte y sur), en particular, tuvieron esa finalidad. Tal era el convencimiento y tan aferrado estaba Hitler a su percepción de lo que él creía que era la realidad, que aún dos días después



del desembarco seguía creyendo que Normandía era un ataque simulado y que aún faltaba el verdadero ataque por Calais.

Es esta línea de pensamiento, se podría afirmar que el plan de engaño no fue concebido en forma aislada y voluntarista por un Estado Mayor en soledad, sino que lo hizo trabajando en equipo con el enemigo, quien le efectuó aportes invaluable.

Desde el punto de vista científico, el caso de Normandía se podría explicar sobre la base de las teorías de los procesos cognitivos inferiores y superiores que dan lugar a la representación de la realidad y a la apreciación de situación, respectivamente. Lo que sucedió fue que, si bien el proceso intelectual de apreciación de situación fue desarrollado correctamente, se había hecho sobre la base de información errónea suministrada por el proceso cognitivo de representación. Como dice E. Ambler, “todo consistió en hacer que el enemigo estuviera completamente convencido, completamente seguro pero completamente equivocado”⁴. Eso es engaño.

A continuación, se presentan tres casos de muy distinta naturaleza que muestran en buena medida que ningún ser

El engaño está basado en las percepciones del enemigo, del estudio de la experiencia de guerra surge que quien acepte y domine esta premisa, seguramente dominará el arte y habilidad del engaño.

humano puede sustraerse a estos procesos y que, por lo tanto, son aplicables al planeamiento militar.

El primer caso lo presenta Johann W. von Goethe. En lo que toca al engaño, se hará énfasis en un concepto del área de la psicología volcado en su obra “Los Años de Peregrinaje de Wilhelm Meister”, en la que afirma que: Nadie nos engaña, nos engañamos a nosotros mismos⁵.

¿De qué sirve lo que dijo el autor? Tiene el valor de sintetizar gran parte de la teoría de la cognición. Está adelantando que el ser humano es un ente individual que formula una re-

1. Ejército Argentino, *Reglamento de conducción para el IMT*; ROB 00-01; edición 1992; capítulo VII; artículo 7043; p. 218.

2. Las teorías son las de la cognición y de la racionalidad limitada.

3. Esta es la premisa central de todo el trabajo. Es una síntesis sumaria de la obra del Dr. Barton Whaley, quien es un especialista en el tema del engaño. En 1969 publica “Estrategema: Engaño y Sorpresa en la Guerra”. Lo que se tiene en cuenta para darle crédito es que conceptos suyos se encuentran incluidos en el FM 90-2 *Battlefield Deception* (ver, por ejemplo, el Capítulo IV, p. 41) y, más sorprendentemente, en el reglamento de Operaciones del Ejército del Reino

Unido de Gran Bretaña (Operations, Capítulo 5 - “The Manoeuvrist Approach to Operations”; edición 2010; pp. 5-12).

4. Ambler, Eric; *Send No More Roses; Weidenfeld & Nicolson Limited; Londres;* p. 62. Citado en *Deception Integration in the U.S. Army*, tesis de Maestría de SAMS, U.S. Army CGSC, por el Mayor Jack H. Specner, Fort Leavenworth, Kansas 1990.

5. von Goethe, Johan Wolfgang; *Los años de Peregrinaje de Wilhelm Meister*; tercer libro; Christian Wegner; capítulo VIII (Archivo Makarien); Hamburgo; 1959; cita Nro 65; p. 470. La cita Nro 65 original en alemán es: “Man wird nie betrogen, man betriegt sich selbst”.

A Mahatma Gandhi, se le atribuye haber expresado: “existen tres verdades, tu verdad, mi verdad y la verdad”. Él afirmaba que, independientemente de la verdad, en la India de su tiempo había otras dos percepciones, dos reconstrucciones completamente distintas de la realidad -la hinduista y la musulmana- que coincidían poco con la realidad.

presentación -su propia versión de la realidad- a partir de la información que recopila del entorno y que asume que la realidad es como él puede reconstruirla y no tal como realmente es.

Esto es lo que permite afirmar con el autor que el ser humano se engaña a sí mismo porque normalmente va a existir una diferencia entre la realidad y la reconstrucción de la realidad y que muchas veces esa diferencia no es despreciable. Lo que es más importante aún es que esa diferencia va a ser aprovechada por otros y en este caso lo va a ser para engañar o, lo que es peor, para ser el engañado.

El segundo caso lo enuncia Henry Kissinger en su obra titulada *Diplomacia*, referido a la Guerra de Corea:

“...Así, la Guerra de Corea fue producto de un doble malentendimiento (percepción)⁶. Por un lado, los comunistas analizando la región en términos de los intereses americanos, no creyeron que fueran a empeñarse en resistir en un rincón de la península cuando, por otra parte, les habían entregado la mayor parte de la masa asiática. Por su lado, los americanos, percibiendo el reto en términos de principios, estaban, en realidad, menos preocupados por la significación geopolítica de Corea -la que sus líderes públicamente habían descartado- que por el simbolismo que significaría permitir una agresión comunista sin que esta fuera enfrentada”⁷.

La creencia de que la Unión Soviética estaba lista y al acecho para una guerra generalizada reveló una extraordinaria falta de contacto con la realidad de las relaciones de poder. Stalin no estaba buscando un pretexto para empezar una guerra generalizada, él estaba más ansioso por evitarla. ... (En de-

finitiva), dada la disparidad de las capacidades nucleares entre los dos lados, era la Unión Soviética la que tenía todo por perder en una guerra generalizada, no los Estados Unidos”⁸.

El tercer caso enuncia el poder de las percepciones según Mohandas Mahatma Gandhi, a quien entre su vasta producción de ideas se le atribuye haber expresado: “existen tres verdades, tu verdad, mi verdad y la verdad”. Gandhi, afirmaba que, independientemente de la verdad, en la India de su tiempo había otras dos percepciones, dos reconstrucciones completamente distintas de la realidad -la hinduista y la musulmana- que coincidían poco con la realidad.

Percepción

Es el mecanismo responsable de la organización de la información sensorial y de la interpretación significativa que se extrae de ella⁹. La teoría acepta que el ser humano es un agente inserto en un entorno al que trata de entender por la necesidad de supervivencia.

Cuando se aplica este proceso conceptual al individuo real, se constata una diferencia importante que ya enseñaba Goethe: la percepción que el individuo va generando para entender mejor el entorno nunca coincide totalmente con lo que este realmente es, tal como le sucedió a los alemanes en el frente occidental en 1944.

El mecanismo opera como un ciclo en el que la información nueva es comparada continua y permanentemente con la que el decisor ya poseía almacenada; tiene una dirección ascendente y otra descendente. La dirección ascendente es la que recoge y canaliza por medio de los sentidos; la información procedente del entorno. La descendente es la que procesa activamente; la información recibida en bruto guiada por el conocimiento, las expectativas y objetivos. Este mecanismo a su vez se ve influenciado por otros dos fenómenos que afectan la percepción: los de información no suficiente y el de demasiada información¹⁰.

Información no suficiente

Lo que recogen los sentidos no siempre contiene información suficiente para explicar la realidad. Por ejemplo, cuando se ve la figura de una curva sin cerrar. Para darle sentido a lo que se ve, el problema se soluciona deduciendo que se está en presencia de un círculo a partir de la mera pista que significa esa línea no recta a pesar de que el círculo no existe.

La consecuencia de esto es que se suele percibir lo que se espera percibir, simplemente por las expectativas que se tie-

6. Nota del autor.

7. Kissinger, Henry; *Diplomacy*; Simon & Shuster; capítulo 19; Nueva York; 1994; p. 475.

8. Kissinger, Henry; op.cit; p. 487.

9. Gray, Peter; *Psicología*; Mc Graw Hill; capítulo 7; edición 2007; p. 226.

10. Gray, Peter; op. cit; p. 54.

11. Gray, Peter; op. cit; p. 54, p.1.

12. Kuhn, Thomas; *La Estructura de las Revoluciones Científicas*; Fondo de Cultura Económica; capítulo I; México; edición 1971; p. 13; p. 26; capítulo II; p. 34. . Simon, Herbert; *Administrative Behavior*; Aguilar S. A. de Ediciones; capítulos IV y V Madrid; 1970.



La tendencia generalizada a considerar al engaño y a las operaciones de engaño como objetos idénticos, es un error conceptual, se ve que dos signos distintos (engaño y operaciones de engaño) definen y designan el mismo objeto.

nen en ello. Esto implica que se necesitará más información y que ésta no sea ambigua para poder distinguir una situación inesperada de una esperada¹¹. Cuanto más expuesto se esté a la ambigüedad, más confianza se irá depositando en aquella hipótesis, lo que habla del valor del impacto de la primera percepción sobre las posteriores que es lo que le ocurrió a Hitler con Normandía.

Demasiada información

El segundo problema es que el entorno presenta mucha más información de la que se puede absorber en un momento determinado. Ello se soluciona recurriendo a la habilidad de la atención selectiva, que permite elegir parte de la información para procesarla más a fondo a expensas de otra.

Una de las causas de este rechazo selectivo normalmente es la llamada resistencia al cambio. Esto cobra particular importancia en situaciones en las que pese a poseer poca información se forman juicios que una vez almacenados resistirán su abandono aunque se recolecten evidencias más fuertes que muestren la falsedad de las primeras. Vale recordar a Hitler

con su percepción el 06 y 07 de junio de 1944 y su resistencia ante la evidencia irrefutable de la invasión.

La Racionalidad limitada

Otro aspecto que se relaciona con la esencia del fenómeno es el de la racionalidad limitada. El decisor se rige por la teoría de la toma racional de decisiones -que constituye el paradigma actual en el sentido que Kuhn le daba al término-, la que ha recibido fuertes cuestionamientos teóricos formulados -entre otros- por Herbert Simon¹². La crítica que interesa en este caso está referida a la cantidad de información que tiene en su poder el actor racional para tomar la decisión. La teoría neoclásica asume que el decisor racional cuenta con información perfecta, es decir tiene en su poder toda y absolutamente toda la información necesaria en un determinado momento para tomar una decisión.

Para el profesional de las armas no hace falta aclarar que no existe ejemplo en la historia militar de que se haya dado el caso de disponer del cien por ciento de la información al enfrentar una operación. Dice Simon que para actuar en un esquema de perfecta racionalidad, el decisor tendría que disponer de una descripción completa de las consecuencias que se seguirían de cada alternativa y comparar todas sus consecuencias, tendría que conocer en cada uno de sus detalles los cambios que se producirían en el entorno si él se condujese de una manera distinta y tendría que estudiar las consecuencias de las alternativas durante períodos ilimitados de tiempo, extensiones ilimitadas de espacio y series ilimitadas de valores.

A todas luces, con tales exigencias, es imposible que el comportamiento real del decisor se acerque siquiera a la racionalidad, lo que da lugar a la representación limitada de la

realidad en el trabajo de Apreciación de Situación del Estado Mayor, que fue lo que le ocurrió a los alemanes hasta el 6 de junio de 1944.

LA CULTURA

Haciendo un análisis con la metodología de Pareto, se puede arriesgar que las variables dependientes que producen la mayor parte del resultado actual en la materia en el país son dos: una es que no se está empeñado en operaciones continuadas y la otra es el escaso desarrollo doctrinario. Sobre el otro 80% de razones que producen el remanente 20% de resultados, se harán breves consideraciones a manera de ilustración.

Falta de operaciones continuadas

Para la Argentina, el último período sostenido de operaciones es el espacio de sesenta años de duración que va desde las guerras de la Independencia hasta la del Paraguay. Parte de la hipótesis general de este estudio se explicaría por el hecho de que dados los cortos lapsos de tiempo entre las distintas campañas de ese período, los conductores veteranos irían transmitiendo sus experiencias a los sucesivos relevos naturales¹³.

El problema o parte de él radicaría en que posteriormente se desemboca en un largo período de inactividad o poca actividad convencional continua que se retoma repentinamente en 1982, o sea un siglo después de las últimas operaciones.

Doctrina

El estudio de fuentes documentales propias reveló que a lo largo del siglo XX, Argentina ha tenido en total diez versiones de doctrina básica que han tratado el tema en forma muy

dispar. Se desataca la versión de 1955 en la que se nota un esfuerzo doctrinario por incorporar el engaño, mientras que la versión de 1983 tiene la rara característica de haber casi eliminado el tema de su cuerpo.

Aunque no se debería ser tan categórico, surge del estudio del cuerpo doctrinario que, en general, nunca se ha otorgado demasiada importancia al engaño y se aprecia que de ello ha derivado confusión, por un lado, y escasez en lo publicado por otro¹⁴.

Confusión

Hay una tendencia generalizada a considerar al engaño y a las operaciones de engaño como objetos idénticos, lo cual es un error conceptual. La observación clave que se formula está referida a la delimitación del concepto de engaño, que se considera un objeto distinto del de operaciones de engaño¹⁵.

En el caso de las definiciones reglamentarias vigentes, se ve que dos signos distintos (engaño y operaciones de engaño) definen y designan el mismo objeto. Si las definiciones de engaño y operaciones de engaño tienen la misma explicación en el mismo contexto, entonces no cumplen su cometido básico de poner límites, y lo que no tiene límites induce a la referencia indistinta, o sea, a la confusión. En resumen, la disensión que se plantea es que el significado y el designado de engaño son distintos de los que hoy expresa la doctrina.

El engaño es un multiplicador del poder de combate basado en las percepciones del enemigo.



Para tratar de aclarar el tema mencionado se puede recurrir a dos pares de conceptos; por un lado, dos de la conducción -planeamiento y ejecución- y, por el otro, dos de la lógica formal (definiendo el signo con metalenguaje y con lenguaje-objeto) entre los que se intentarán establecer relaciones en forma cruzada, es decir cada concepto de conducción con uno de semiótica.

Las actuales definiciones de engaño (tanto del ROB-00-01- Reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre como del RFP-99-01 Reglamento de Terminología Castrense de uso en el Ejército Argentino) se refieren a actividades y acciones que hacen las tropas frente a un enemigo. De ello se puede concluir que ambas se pueden asociar a la variante de definición de lo que el signo designa y usa.

Ahora se definirá al engaño nombrando el signo, o sea hablando en metalenguaje. En sus estudios, el Estado Mayor desarrolla cursos de acción para hacer obrar incorrectamente al enemigo porque de su obrar inapropiado se busca obtener una ventaja.

En este caso, la ventaja que a lo largo de la historia se ha obtenido es principalmente la de la sorpresa, y la sorpresa no se busca por sí misma sino que se puede buscar, según explica Clausewitz, para lograr la superioridad numérica en el punto elegido, o lo que es lo mismo, para alcanzar una mejor relación de poder de combate en un punto determinado. Entonces, ¿a qué recurso de planeamiento se puede recurrir para modificar la relación del poder de combate en un lugar determinado? Al multiplicador del poder de combate. Por lo tanto, se puede hablar del signo engaño y referirnos a este en metalenguaje diciendo que engaño significa multiplicador del poder de combate.

Puede objetarse como arbitrario el hecho de pretender asignar al signo engaño el significado de multiplicador de poder de combate, pero una vez más las reglas de asignación de significado de semiótica pueden avalar esta postura.

Se acepta en general que los signos puedan tener una connotación subjetiva, objetiva o convencional. Siendo el uso de las dos primeras variantes bastante complejo, el decisor ocurre normalmente a la connotación convencional. Esto es

En diciembre de 1944, luego de seis meses de continuos éxitos, los aliados fueron sorprendidos por la contraofensiva de las Ardenas. Los alemanes habían aprovechado la debilidad provocada por la gran extensión del dispositivo aliado de ataque, que allí casi no tenía fuerzas porque estaban convencidos –percibían y luego apreciaban- que era imposible un contraataque.

que los que atribuyen significado a un signo deben usar igual criterio para decidir con respecto a cualquier objeto si forma parte o no de la extensión de éste. Por ejemplo, mientras el signo brigadier es significado como oficial de la más alta jerarquía en el ámbito de la Fuerza Aérea argentina, el mismo signo significa cadete con jerarquía de suboficial en la Armada.

La doctrina estadounidense también da sustento a este planteo. El manual FM 101-5-1 de Términos Operacionales y Gráficos define como multiplicador de poder de combate a “todo medio de apoyo o subsidiario que incrementa significativamente el poder de combate relativo de una fuerza mientras que la relación de los medios reales permanece constante”¹⁶.

Es posible perfeccionar aún más la definición de engaño propuesta, porque es una definición demasiado amplia y porque en realidad de alguna manera ya existe. Para ello se puede recurrir al criterio aristotélico con lo que se puede afirmar que:

El engaño es un multiplicador del poder de combate basado en las percepciones del enemigo¹⁷.

13. Esta elección de límites temporales y de operaciones es un tanto arbitraria porque se deja de lado todo el período colonial y las posteriores campañas interiores al Desierto, Chaco, etc. Se utiliza este recurso solo para mostrar el período más concentrado de operaciones. Es fácil corroborar que el Ejército o partes de él tenían incorporada esa habilidad, basta con consultar obras como *La Guerra contra el Imperio del Brasil* del Coronel J. Beverina, vol. 102 y 106 y *La Guerra del Paraguay* vol. 170 del mismo autor entre tantas otras.

14. Se acepta que afirmar tan categóricamente que la doctrina nunca le ha dado importancia al engaño es un juicio por lo menos fuerte. La variable de medición que lo sustenta es que a lo largo de las carreras –y fundamentalmente en la etapa de los estudios superiores- se ha inculcado permanentemente en forma asistemática, y casi anárquica, el concepto de que toda la guerra está basada en el engaño, pero esa buena enseñanza nunca estuvo bien documentada ni estructurada en los planes de estudio. En el año 1900 ya estaba en vigencia un reglamento que se titulaba “Reglamento sobre el Servicio de las Tropas en Campaña”, puesto en vigencia por decreto presidencial del 23 de marzo de 1898, al que le siguen las versiones de 1910, 1923, 1940, 1955, 1963, 1964, 1968, 1983 y 1992.

15. La definición puede tener tres componentes: el signo, lo que el signo significa y lo que el signo designa; por ejemplo si se toma el signo fusil, ese signo significa arma de dotación individual y designa a un artefacto metálico que dispara proyectiles. En lógica formal existen muchos criterios y formas de definir un signo porque cada una satisface una necesidad distinta de comunicación, y es precisamente esto lo que habilita a intentar buscar otra definición de engaño propiamente dicha distinta de la actual. Una forma de definir es eligiendo desde la disyuntiva del lenguaje-objeto o el metalenguaje o sea usando el signo o bien nombrándolo. Usar el signo es explicar cómo el objeto está constituido, en cambio, nombrar el signo es hablar del signo mismo.

16. Department of the Army; *Operational Terms and Graphics*; FM 101-5-; Washington DC; 30 de septiembre de 1997.

17. Aristóteles definía un objeto por aproximación de género y diferencia específica. Por ejemplo, si se define al hombre como un animal racional, el signo hombre es la aproximación de género y la diferencia específica con el resto de los animales es que éste es racional.



Escasez

Se funda en el criterio económico de insuficiencia de recursos para satisfacer una necesidad¹⁸. Es fácil concluir que las breves referencias al engaño citadas en el Reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre están lejos de constituir apoyatura suficiente para brindar una solución a un hecho puntual dentro de la problemática militar terrestre. Esto cobra aún mayor dimensión cuando se compara con las restantes once operaciones complementarias, que no solo tienen su correspondiente anclaje teórico en este reglamento, sino que también varias de ellas cuentan con doctrina derivada y de procedimientos. A pesar de ello, en los institutos y unidades se enseña que toda la guerra está basada en el engaño, pero a nivel doctrinario no se encuentra el correspondiente sustento.

Reglamento de conducción para el Instrumento Militar Terrestre

De su lectura surgen varias observaciones, de las que se mencionarán sólo tres. En primer lugar, trata el tema del engaño solamente desde el punto de vista de la operación; no hace ninguna referencia al engaño como concepto, como sustancia o como multiplicador, lo que se considera imprescindible. También atribuye demasiada importancia -erróneamente- al campo tecnológico, lo que puede inducir a error ya que sin proponérselo encausa al lector a razonar casi exclusivamente en términos de equipamiento creando la falsa impresión de que el engaño es dependiente o, al menos, está esencialmente

El 6 de junio de 1944, el más creíble para los alemanes era el desembarco en Calais, por lo que los aliados eligieron como Plan General al Modo de Acción sub-óptimo que finalmente fue el desembarco en Normandía.

ligado a la tecnología en el campo de combate, y como se sabe que la tecnología avanza continuamente, se va afianzando la idea de que cada vez el engaño es más difícil pudiendo llegar a rozar su imposibilidad. Como contrapeso a esta afirmación se puede recurrir al concepto de fenómeno ya explicado y comparar los argumentos ahí expuestos.

Además, la finalidad expresada es confusa: más que “hacer incurrir al enemigo en conclusiones erróneas mediante la distorsión o falsificación de indicios”, tácticamente es mucho más útil hacerlo reaccionar erróneamente porque en el campo de combate lo que cuenta es su acción más que su apreciación.

Para sintetizar lo referido a la doctrina, se puede afirmar que con estos antecedentes presentes en los reglamentos desde hace por lo menos seis décadas¹⁹, los planificadores pudieron haber ido conformando a través del tiempo la idea de que, en definitiva, el engaño es un acto volitivo unilateral, que con voluntarismo se aferraba y sigue aferrado a la creencia que el enemigo iba y va a aceptar el propio plan como si fuese un comando subordinado más.

18. La afirmación de escasez se puede inferir en base al RFD - 50 - 01 "la Doctrina en el Ejército Argentino". Ver los artículos 1.033 "Doctrina operacional" y 1.009 "Imprescindible marco para la acción").

PLANEAMIENTO

El planeamiento es, sin duda, el aspecto más importante del trabajo y, paradójicamente, el de menor fortaleza por los motivos expresados en el punto referido a la propia cultura. No obstante ello, se ofrece una guía que pueda servir para estudios posteriores.

El engaño en el planeamiento

¿Quién o con qué inicia el planeamiento del engaño o qué le da origen? La respuesta simple y abarcadora se desprende de todo lo enunciado hasta el momento y es que el planeamiento del engaño se puede iniciar sí y sólo sí se dominan las percepciones del enemigo. Invirtiendo los términos de la premisa, se puede decir que si el Comandante y su Estado Mayor no dominan las percepciones del enemigo, entonces no tiene mayor sentido planificar el engaño porque su resultado puede llegar a ser adverso o al menos inconducente respecto del efecto buscado.

Retomando lo que se expuso más arriba, el dominio de las percepciones del enemigo está en el centro mismo de la planificación del engaño. Aprovechando esta circunstancia, el Modo de Acción (el seleccionado para el engaño) se debe montar sobre la percepción enemiga con lo que ahora sí el engaño pasa a ser parte central del planeamiento. De lo contrario el engaño no deja de ser un anexo más de los tantos que lleva una Orden de Operaciones, que se adhiere al cuerpo de ésta de la que busca su justificación más que proveer una solución operativa.

El siguiente interrogante puede ser: ¿cómo se debe elegir el Modo de Acción de engaño que se transformará en el Plan General? Varios autores coinciden en que el seleccionado como base del Plan General debe ser un Modo de Acción sub-óptimo. ¿A qué se refiere esto? Es un Modo de Acción que en la etapa de comparación ha resultado apto, factible y aceptable pero no resultó elegido como Mejor Modo de Acción.

La ventaja es que es percibido por el enemigo como el modo peligroso pero poco probable, es decir el siempre mencionado y muy poco empleado **lugar inesperado** en contraposición al Mejor Modo de Acción que es el modo usualmente empleado y que tiene la desventaja de ser el más predecible por parte del enemigo. El 6 de junio de 1944, el más creíble para los alemanes era el desembarco en Calais, por lo que los aliados eligieron como Plan General al Modo de Acción sub-óptimo que finalmente fue el desembarco en Normandía.

Todo lo expresado hasta el momento conduce a una observación central: aplicando estas ideas, ahora sí Sun Tzu tiene sentido pleno, se ve así al planeamiento del engaño elevado a su máximo exponente. Aquí cobra dimensión lo estudiado

Historia de engaño: Es la información estructurada para que el enemigo le encuentre sentido, de manera tal que pueda representar la percepción deseada.

parcialmente en los institutos y unidades a través de los años sobre que “toda la guerra está basada en el engaño”²⁰.

Con estos aspectos comunes más claros, se puede desarrollar un esquema de proceso de planificación del engaño basado en la experiencia estadounidense. Puede tener cinco pasos:

- › *Análisis de la situación*: el Oficial de Inteligencia debe proveer información subjetiva, es decir, sobre las percepciones del enemigo.
- › *Formulación del objetivo de engaño*: es la expresión de la acción que se quiere que el enemigo lleve a cabo para que se conforme la situación deseada.
- › *Percepción deseada*: se debe expresar el quién y el qué debe percibir el blanco de engaño basado en todo lo expresado en el punto del fenómeno.
- › *Historia de engaño*: Es la información estructurada para que el enemigo le encuentre sentido, de manera tal que pueda representar la percepción deseada.
- › *Anexo de engaño*: debe tener otro contenido distinto al tradicional; debe contener lo necesario para permitir el desarrollo del Plan General.

HISTORIA

Se toma un ejemplo histórico por considerarlo ampliamente reconocido: el engaño en el frente occidental en 1944.

Los alemanes sabían que los aliados terminarían desembarcando sobre las costas francesas. ¿Y por qué estaban tan seguros de esto? Tal vez la razón más importante es que ellos ya en 1940 -luego de la campaña de Francia- habían planeado lo mismo pero en sentido contrario, es decir, invadir Gran Bretaña desde las costas galas. Un poco más tarde, en julio, Hitler emitió la directiva Nro. 16 en la que ordenaba preparar

Hernán José María Risso Patrón

Coronel en situación de retiro. Oficial de Estado Mayor, Licenciado en Estrategia y Organización, Magister en Administración de Empresas y Maestrando de la Maestría en Políticas y Estrategia que se dicta en la Universidad Nacional del Sur. Se desempeña como Coordinador del Curso Básico de Unidad Táctica de la Escuela Superior de Guerra, Jefe y Profesor de los Cursos de Planeamiento y Gestión Educativa Militar (I y II) y Profesor de la materia Estrategia en 3er Año de la Licenciatura en RRLL que dicta la ESG. Autor de artículos sobre “Interoperabilidad” y “Engaño”.

19. Se toma como referencia el RRM 35 versión 1955 por su innovación en el tema.

20. SEjército Popular de Liberación de China, Academia de Comando y Estado Mayor; *Essentials of Chinese Military Thinking*; capítulo III “Sistema teórico del Arte de la Guerra de Sun Tzu”; 2010; p. 65 y siguientes.

Lo que sucedió fue que, si bien el proceso intelectual de apreciación de situación fue desarrollado correctamente, se había hecho sobre la base de información errónea suministrada por el proceso cognitivo de representación.

planes para la eventualidad. Imponía que el desembarco del ejército debía ser en un amplio frente que iba desde Ostende-Boulogne hasta Le Havre-Cherburgo. En pocas palabras, los alemanes percibieron y en consecuencia apreciaron que lo que los aliados iban a llevar a cabo, no era muy distinto de lo que ellos mismos pensaban desde hacía cuatro años; estaban asimilando la nueva información a la de 1940.

Si bien en su apreciación de situación habían logrado despejar varios interrogantes, la racionalidad limitada les impidió despejar el interrogante del dónde. La intención de los aliados era atacar en el lugar donde el Ejército alemán menos lo esperara, para lo que planificaron la operación Bodyguard²¹ que es considerada como la operación de engaño más grande de la historia de la guerra moderna.

¿Cuál era el objetivo de la operación? El objetivo de la operación era inducir a los alemanes a evitar el refuerzo de sus fuerzas de Normandía, o sea permitirles a los aliados multiplicar su poder de combate en ese lugar.

Bodyguard se dividía en dos partes: el plan de engaño estratégico (Fortitude norte, Vendetta, Zeppelin e Ironside) y el plan de engaño operacional (Fortitude sur)²². Fortitude sur era la historia que la invasión de los aliados tendría lugar en Calais, ya que Hitler y el Estado Mayor alemán se inclinaban a creer que ése era el mejor lugar para una invasión del enemigo. Si conseguían convencer a los alemanes de que el desembarco principal tendría lugar en la zona de Calais, obligarían a Hitler a mantener el 15° Ejército en la región con lo cual multiplicarían su poder de combate en Normandía.

En su apreciación, los alemanes no estaban equivocados ya que Calais era el lugar más cercano a Francia desde Inglaterra lo que permitiría a las fuerzas aliadas el apoyo aéreo con más eficacia que en Normandía o Bretaña. Calais era también la distancia más corta desde el lugar de desembarco hacia territorio alemán. Conociendo las percepciones alemanas y el

proceso de toma de decisiones a que dieron lugar, los aliados se limitaron a reforzarlas.

Así, crearon el llamado ejército fantasma de Patton que fue posicionado sobre el estrecho de Dover con su puesto de comando en la localidad del Wentworth cerca de Ascot, condado de Kent frente a Calais. Los alemanes creían que Patton era el general más exitoso de Estados Unidos y se inclinaban a creer que conduciría las fuerzas de invasión.

Un poco conocido e interesante detalle de la operación Fortitude sur es el de la división en fases que muestra claramente el planeamiento del aprovechamiento de las percepciones. La primera fase comprendía desde el inicio del planeamiento hasta el Día D, y la segunda fase tomaba desde el Día D hasta el D+45.

Y por qué hasta el D+45? Porque la historia de engaño aliada era que el desembarco en Calais tendría lugar recién 45 días después de que se produjera un ataque de diversión en otro lugar de manera de distraer unidades del 15° Ejército. Según la reconstrucción de la realidad y apreciación de los alemanes, a partir de que se produjera algún desembarco en alguna playa, debían transcurrir 45 días para que se produjera el desembarco del Primer Grupo del Ejército en Calais con Patton a la cabeza.

En la primera quincena de junio, los alemanes habían concluido que el ataque de diversión era el que se estaba llevando a cabo en Normandía, y que por lo tanto ya no cabían dudas de que el ataque principal vendría por Calais dentro de un mes y medio. Por ello, apreciaron que no era conveniente restarle unidades al 15° Ejército fijándolo en Calais.

“Nadie había engañado a Hitler, se había engañado a sí mismo.”

Este excelente ejemplo de engaño puede ser complementado con otro ocurrido en el mismo frente occidental en los que ahora las víctimas serían los aliados. En diciembre de 1944, luego de seis meses de continuos éxitos, los aliados fueron sorprendidos por la contraofensiva de las Ardenas. Los alemanes habían aprovechado la debilidad provocada por la gran extensión del dispositivo aliado de ataque, que allí casi no tenía fuerzas porque estaban convencidos –percibían y luego apreciaban– que era imposible un contraataque.

“Nadie había engañado a Eisenhower, se había engañado a sí mismo.”

CONCLUSIONES

Luego de haber estudiado brevemente la cultura y dos casos históricos, se puede afirmar con bastante certeza que para planificar el engaño en forma eficiente, es necesario dejar de lado el voluntarismo característico y desarrollar un verdadero trabajo en equipo con el enemigo. Se aprecia que aplicando las ideas expuestas, ahora sí Sun Tzu tiene sentido pleno, se ve así al planeamiento del engaño elevado a su máximo exponente. ■

> ARTÍCULO CON REFERATO

21. El nombre de la operación surge de un comentario que hizo Churchill en la conferencia de Teherán en diciembre de 1943. Se afirma que en una conversación con Stalin, el Primer Ministro inglés le manifestó que “en tiempos de guerra, la verdad es algo tan precioso que debe estar siempre cubierta con un cuerpo de mentiras”.

22. Latimer, Jon; *Deception in War*; The Overlook Press, Woodstock & New York; sin mención de edición; capítulo 9 “Operation Bodyguard”; pp. 205-219.

A background image showing several hands of different skin tones assembling large, dark puzzle pieces on a textured, light green surface. The puzzle pieces are arranged in a circular pattern, with some already connected and others being held by hands. The overall tone is green and textured.

OPERACIONES INTERAGENCIALES EN BRASIL Y CHILE: EXPERIENCIAS DENTRO DE UN AMBIENTE OPERACIONAL COMPLEJO

La coordinación interagencial en situaciones de conflicto, crisis o emergencias resulta importante ya que en función de su magnitud y complejidad, muy comunes hoy en día, requiere de un empleo integrado, coordinado y eficiente debido a los alcances y repercusiones que puede tener para el conductor militar, e incluso el político, en las operaciones militares y no militares. Cuando dos o más entidades del Estado deciden cooperar, deben establecer mecanismos para la coordinación de sus acciones y relacionar los esfuerzos individuales con objetivos comunes.

PALABRAS CLAVE: COORDINACIÓN / INTERAGENCIAL / SEGURIDAD / COORDINACIÓN CIVIL- MILITAR / ASUNTOS CIVILES / COOPERACIÓN / SEGURIDAD HUMANA

Por Pedro Varela Sabando y Francisco José Borges da Silva

INTRODUCCIÓN

Si bien la visión de las operaciones interagenciales responde a la necesidad de satisfacer aquellos requerimientos militares conjuntos, hay que reconocer la creciente importancia planteada por la integración de todos los instrumentos de capacidad o poder nacional de una nación para enfrentar los desafíos del futuro en toda su área de influencia. A medida que se avanza en su sistematización, su principal tarea ha sido construir una metodología y procedimientos orientados a la colaboración que permita a todas las agencias, organismos e instituciones trabajar aunadamente para cumplir y alcanzar la seguridad humana que se requiere en una nación, pueblo o grupo étnico.

Los recientes conflictos y catástrofes naturales en África y América, principalmente, han evidenciado que, ante la necesidad de un control efectivo del espacio y la presencia de instituciones militares y civiles, ambas actividades no se han desarrollado en forma exitosa y se responsabiliza, en gran medida, a la falta de coordinación en la implementación de acciones integrales por parte de las autoridades militares y civiles. Como consecuencia de esta situación, los esfuerzos de la acción militar y civil no produjeron cambios positivos relativamente estables y se dio lugar a que grupos o bandas de criminales, insurgentes y el crimen organizado actúen y obtengan ventajas.

Para garantizar la legitimidad y éxito de las operaciones, donde dos o más organismos, entidades o agencias¹ deciden cooperar, se deben establecer mecanismos para la coordinación de sus acciones y relacionar los esfuerzos individuales con objetivos comunes. Es en este momento cuando el Estado recurre a la coordinación interagencial para la toma de decisiones en apoyo de la gestión pública.

La coordinación interagencial no es sólo un proceso técnico sino un proceso político con dos niveles: un primer nivel relacionado con la definición de directrices que guíen la acción interagencial y un segundo relacionado con la implementación de las políticas o acciones.

Los principales recursos que se tratan en el proceso de coordinación interagencial, de acuerdo con Bardach², son: el dominio, ya sea sobre problemas, oportunidades o acciones sobre las cuales una entidad tiene una autoridad legítima; autonomía o libertad, total o restringida, para tomar decisiones y actuar sin depender de las demás entidades; capital financiero, para la implementación de las políticas y programas; capital humano, tanto la cantidad como la calidad, lo que incluye características intangibles como experiencia, conocimiento, compromiso, creatividad, entre otros; posicionamiento político que comúnmente es definido por la comunidad política y sus líderes; e información, no sólo aquella que es necesaria para la toma de decisiones de gobierno sino para la acción política.

Las estructuras que se forman para la coordinación interagencial, como cualquier organización, deben tener una visión, misión y objetivos definidos. Sin embargo, estas estructuras enfrentan el reto de “guiar” y “remar” simultáneamente, de acuerdo con los términos usados por Osborne y Gaebler³, para referirse a la definición de políticas y la implementación de éstas, respectivamente. Así, la coordinación interagencial no es sólo un proceso técnico sino un proceso político con dos niveles: un primer nivel relacionado con la definición de directrices que guíen la acción interagencial, y un segundo relacionado con la implementación de las políticas

o acciones. El principal reto surge en la medida que quienes “guían”, también “reman” y si a algunos participantes no les gusta su orientación, pueden dejar de cooperar. Un aspecto clave para el éxito de la coordinación es el establecimiento de una cultura interagencial con sus propios valores, metas, políticas, procedimientos, liderazgo y procesos de toma de decisiones, para facilitar la cooperación y coordinación.

Existen cuatro factores que dificultan el establecimiento de esta cultura. Primero, la inexistencia de una política o acción de coordinación definida y conocida por todas las entidades. Segundo, la inexistencia de una autoridad independiente responsable del desarrollo y capacitación de funcionarios en esta política o acciones. Tercero, la existencia de diferencias entre las entidades en su estructura para la ejecución de sus políticas y programas. Cuarto, las capacidades del factor humano tienden a que los funcionarios se dediquen u orienten hacia su propia entidad u organización sin considerar la comunidad interagencial. Sólo con una cultura interagencial fuerte, los individuos que forman parte de una organización de ese tipo, cooperarán para el cumplimiento de los objetivos comunes, aún si estos no coinciden plenamente con los de su entidad⁴.

El trabajo interagencial se torna más complejo en el momento en que se coordinan entidades civiles y militares, en función de la heterogeneidad de esos actores. Este tipo de organizaciones inte-



ragenciales en ocasiones poseen procesos, actores y estructuras que acentúan los conflictos entre la burocracia civil y la cadena de mando militar: son dos formas de administración con diferencias radicales en los procesos de toma de decisiones.

Las organizaciones interagenciales pueden tener dos tipos de estructura: jerárquica o de red. Cada uno de estos tipos tiene sus ventajas y desventajas y ninguno es mejor que el otro per se aunque uno puede resultar más útil que el otro en ciertas circunstancias.

Una estructura jerárquica se caracteriza por su rapidez en la toma e implementación de decisiones gracias a la concentración de autoridad y es más útil para el manejo de crisis que requieren de decisiones rápidas. Una red tiene mayor capacidad de adaptación y es más útil

Un aspecto clave para el éxito de la coordinación es el establecimiento de una cultura interagencial con sus propios valores, metas, políticas, procedimientos, liderazgo y procesos de toma de decisiones para facilitar la cooperación y coordinación.

para acciones de mediano y largo plazo en las que se requiere debate y consenso para el planeamiento y acción. Las jerarquías favorecen la coordinación vertical a través de órdenes, supervisión, políticas, normas, planificación y sistemas de control. Las redes favorecen la coordinación lateral mediante reuniones, comités y puestos de coordinación. Esto último se produce cuando personas de un mismo nivel se comunican directa-

mente a través de reuniones formales e informales para el desarrollo de planes, solución de problemas y toma de decisiones; o la agrupación en equipos de trabajo para enfrentar oportunidades o problemas nuevos que requieran de expertos en ciertas especialidades⁵.

El incesante cambio mundial ha requerido que las sociedades involucradas en sus procesos de desarrollo posean determinadas capacidades y necesidades diferentes a las que eran recurrentes en tiempos pasados. Los estados, como respuesta a estos nuevos escenarios, han adoptado estrategias que los tornen aptos para responder a su función con la capacidad de emplear la mayor cantidad de herramientas y medios a su disposición, sean civiles o

1. Organización o institución con estructura y capacidad formalmente constituida, pudiendo ser gubernamental o no, militar o civil, nacional o internacional. Ministério de Defesa de Brasil, MD33-M-12, "Operações Interagências"; Edición 2012; p.14.
2. Bardach, Eugene; *Getting Agencies to Work Together: The Practice and Theory of Managerial Craftsmanship*; Brookings Institute; 1998; pp. 164-199.

3. Osborne, David y Gaebler, Ted; *Reinventing Government; How Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*; Addison; Wesley; 1992.
4. Desai, Sunil B.; Solving the Interagency Puzzle; recuperado de http://www.policyreview.org/feb05/desai_print.html.
5. Morgan, Gareth; *Imágenes de la organización*; Alfaomega; México; 1995.



militares, para, de manera armónica, integrada y coordinada, lograr responder a las necesidades que reclaman los pueblos. Ahí se encuentra la génesis del concepto más amplio de las operaciones interagenciales.

EL TRABAJO INTERAGENCIAL EN BRASIL Y CHILE

Las Fuerzas Armadas también tuvieron que adaptarse a fin de tener la capacidad de responder a los cambios y necesidades de la sociedad. Dado que el concepto contemporáneo de seguridad humana refiere al “derecho de las personas a vivir en libertad y con dignidad, libres de la pobreza y la desesperación (...) a disponer de iguales oportunidades para disfrutar de todos sus derechos y a desarrollar plenamente su potencial humano”⁶, se entiende que hay una serie de elementos que deben ser parte implícita de los intereses nacionales de una nación y es ahí donde las Fuerzas Armadas, instrumento de coerción, protección y asistencia en manos del Estado, tienen la necesidad de desarrollar y aplicar otras capacidades, integrarse con otros órganos, incluso civiles y/o no estatales y conformar lo que se conoce como “Operaciones Interagenciales”.

El empleo de la fuerza militar no se limitó a estas fases de la operación; sus unidades continuaron apoyando el restablecimiento de las condiciones normales de vida de la población civil, a través de la ejecución de diversas tareas de apoyo en la fase de reconstrucción, hasta finales de 2010.

En Brasil, según la Política de Defensa Nacional⁷, además de su concepción clásica de empleo y relacionada con la defensa de la Patria, para garantizar la seguridad del Estado, las Fuerzas Armadas brasileñas podrán desarrollar acciones de garantía de los poderes, la Ley y Órdenes, acciones subsidiarias y también de apoyo a Defensa Civil y de Ayuda Humanitaria.

En Chile, la participación de fuerzas armadas, en pos de los objetivos políticos y conducción política del Estado,

puede ser cumplida a través de un amplio espectro de actividades militares, lo que incluye su empleo en situaciones de crisis o guerra, en apoyo a autoridades civiles ante catástrofes o emergencias nacionales. Será en este tipo de operaciones militares de guerra, o distintas a la guerra, donde la fuerza militar deberá desarrollar las actividades y relaciones interagenciales, como parte de sus actividades inherentes al desarrollo de su campaña, ayuda humanitaria en catástrofes u operaciones de paz, entre otras⁸.

6. Documento Final de la Cumbre 2005; resolución 60/1; Asamblea General de la Organización de Estados Americanos; párrafo 143.

7. Decreto Nº 5.484; 30 de junio de 2005; recuperado de <http://>

www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/05484.htm

8. Ministerio de Defensa Nacional; Chile; *Doctrina para la Acción Conjunta de las Fuerzas Armadas*, edición 2011; p. 12.

CONCEPTO DE OPERACIONES INTERAGENCIAS EN LAS FUERZAS ARMADAS

Brasil

"Interacción de las Fuerzas Armadas y otras agencias con la finalidad de conciliar intereses comunes y coordinar esfuerzos para la consecución de objetivos o propósitos convergentes que atiendan el bien común, evitando la duplicidad de acciones, la dispersión de recursos y la divergencia de soluciones con eficiencia, eficacia, efectividad y menores costos."

Chile

"Define la interacción y el empleo de varios elementos del poder nacional. Esta capacidad es desarrollada por las agencias representativas para crear un entendimiento compartido que le permita integrarse en los procesos de toma de decisiones entre el mando militar y las agencias. Además, debe considerar aspectos relativos al entrenamiento y empleo sobre bases rutinarias".

LAS OPERACIONES INTERAGENCIALES EN BRASIL

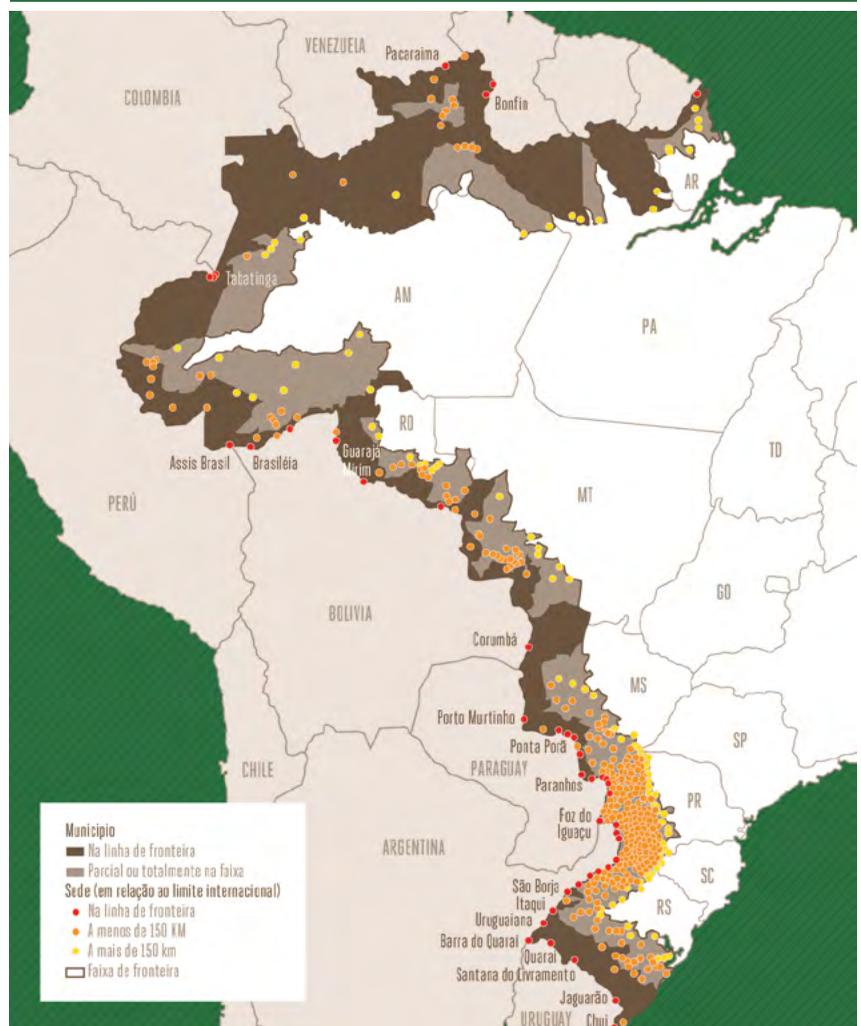
La realidad geopolítica de Brasil, con una frontera que posee 16.886 kilómetros de extensión, equivalente a la distancia que existe entre Argentina y México, hace extremadamente necesario que el Estado brasileño adopte políticas públicas específicas para hacer frente a los problemas derivados de esa extensa línea. Así, en junio de 2011, el gobierno federal brasileño editó el "Plano Estratégico de Fronteras"⁹, teniendo como objetivo principal integrar las acciones de sus diversos ministerios y poderes públicos locales para fortalecer la prevención, control, fiscalización y represión de los crímenes transfronterizos y ambientales, dentro de la "franja de frontera brasileña"¹⁰.

Las Fuerzas Armadas brasileñas, activa e importante organización dentro de las herramientas que tiene el Estado, están decisivamente involucradas en el proceso de seguridad del país ya que tienen facultades para actuar, preventiva y/o represivamente, de manera aislada

o integradas a otros órganos, contra delitos transfronterizos y ambientales en la franja de frontera brasileña.

De esa manera queda claro que, no solamente en función de lo que establece el Plano Estratégico de Fronteras sobre la necesidad de integración de diversos órganos del Estado, sino que en función de especificidades que esa área posee y, principalmente, por las características actuales de empleo de las Fuerzas Armadas, el gobierno brasileño tendrá mejores condiciones para combatir ilícitos transfronterizos y ambientales si emplea de manera coordinada y racional los instrumentos que tiene a su disposición. Así, las acciones interagenciales amplían su importancia, principalmente, para combatir el narcotráfico, contrabando, tráfico de armas, críme-

FIGURA Nº 1 - "ÁREA DE LA FRANJA DE FRONTERA BRASILEÑA"

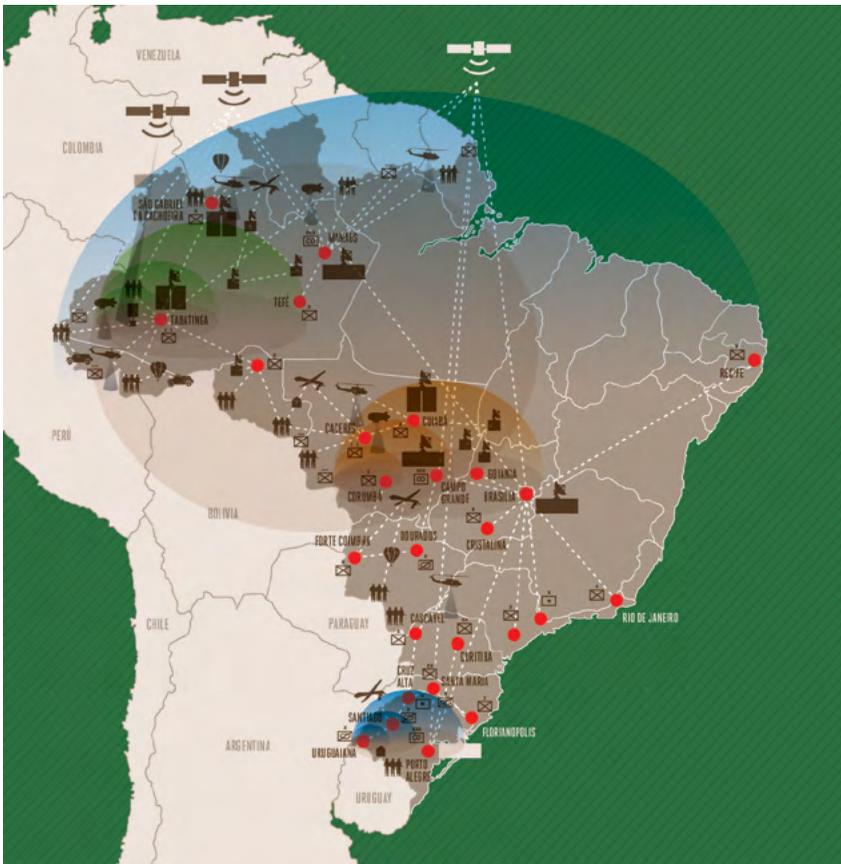


9. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Decreto/D7496.htm

10. El concepto de "Franja de Frontera" se refiere al área de 150 kilómetros de largo, partiendo de la línea de frontera propia, en toda extensión de la frontera terrestre brasileña. Constitución Federal de Brasil, 988, §2º; artículo 20.

11. Son operaciones regulares desarrolladas en la franja de frontera brasileña y coordinadas por el Ministerio de la Defensa de Brasil, que emplean, además de las Fuerzas Armadas, agencias de diversos ministerios brasileños y también agencias no gubernamentales.

FIGURA Nº 3 - "SISTEMA INTEGRADO DE MONITOREO DE FRONTERAS"



Los recientes conflictos y catástrofes naturales en África y América, principalmente, han evidenciado que, ante la necesidad de un control efectivo del espacio y la presencia de instituciones militares y civiles, ambas actividades no se han desarrollado en forma exitosa y se responsabiliza, en gran medida, a la falta de coordinación en la implementación de acciones integrales por parte de las autoridades militares y civiles.

tares y diversos órganos policiales de la provincia de Río de Janeiro empezaron de manera conjunta (Fuerza de Pacificación) y bajo el concepto Interagencial a realizar acciones de verificación y control de personas y vehículos, detenciones en delitos flagrantes, control de caminos, órdenes de búsqueda y aprehensión, entre otras actividades, que recibió la denominación de “Operación São Francisco”.

Después del inicio de las acciones, quedó muy en claro que la seguridad de

las personas consistiría en uno de los objetivos que estaban siendo perseguidos, principalmente porque el apoyo de la población fue elegido como centro de gravedad y se indicó que, para el restablecimiento completo de la paz social del área, debería sumarse una Fuerza de Pacificación, conformada por agencias que tuviesen condiciones para brindar a las personas educación, sanidad, urbanismo, diversión, empleos, etc., ratificando, de esa manera, la necesidad e importancia de la doctrina de operaciones interagenciales.

En ese sentido, la Fuerza de Pacificación tuvo, con el apoyo de diversas agencias gubernamentales y civiles durante su empleo en el “Complejo da Maré”, más de 10.000 intervenciones de asistencia a los pobladores de la región. Esto incluyó, además de atención médica y odontológica, acciones

cívicas, tales como celebración de matrimonios, emisión de certificados, recolección de basura, retirada de obstáculos, construcción de colegios, perfeccionamiento de la red de energía y alcantarillado, auxilio en la búsqueda de empleo, capacitación personal y profesional, entre otras.

A su vez, el 1 de julio de ese año, después de catorce meses de actuar, los resultados son alentadores: la venta de drogas disminuyó alrededor de 79% y las estadísticas de homicidios, que antes de la ocupación militar alcanzaba 21 muertes por 100 mil de personas, se redujo a 5 por 100 mil. Son algunos datos que destacan el éxito de la “Operación São Francisco” que finalizó al ser reemplazada por la Policía Militar de Río de Janeiro.

Las Fuerzas Armadas de Brasil, trabajando con diferentes agencias y or-

12. Revista Verde – Oliva; Centro de Comunicación Social del Ejército de Brasil; Nro 217; 2012; p. 16.

13. Conglomerado de pequeños barrios en la zona Norte de la ciudad de Río de Janeiro, que fue delimitado por el Decreto No. 7980 del 12 de agosto de 1988.

14. Recuperado de <http://www.brasil.gov.br/defesa-e-seguranca/2014/04/forças-armadas-sao-autorizadas-atuar-em-operacao-no-rio>

FIGURA Nº 4 - "OPERACIÓN SÃO FRANCISCO EN NÚMEROS"¹⁵

ganismos estatales y no estatales, con el objeto de conformar una "Fuerza de Pacificación", lograron desarticular bandas criminales, incrementar la actuación y participación social, así como ampliar y mejorar las condiciones de ciudadanía y la vida de la población del "Complejo da Maré", ratificando así la importancia del empleo de las herramientas del Estado bajo el concepto de Operaciones Interagenciales.

LAS EXPERIENCIAS DE LAS RELACIONES INTERAGENCIALES EN CHILE

La realidad geográfica de Chile presenta particularidades que se evidencian en una permanente participación en operaciones de ayuda humanitaria dentro del territorio nacional, que en el último tiempo han fomentado una mayor participación de las Fuerzas Armadas, generando una interrelación con organismos gubernamentales y organizaciones internacionales que prestan colaboración en las zonas donde impactan estos fenómenos. Fue lo que sucedió con el terremoto en febrero de 2010: mientras la mayor parte del país se encontraba de vacaciones de verano, se produjeron un terremoto y maremo-

to de magnitud e intensidad de 8.8 grados en la escala de Richter en la zona centro sur del país, con epicentro en el mar, frente a las localidades de Curanipe y Cobquecura, a 150 kilómetros al noreste de Concepción, que afectó principalmente desde la VI Región del Libertador Bernardo O'Higgins hasta la VIII Región del Biobío, con efectos devastadores en las ciudades y zonas rurales, especialmente en la infraestructura social, mayoritariamente de adobe (tipo ladrillo de barro) y dejó como consecuencia la importante pérdida de vidas humanas que alcanzaron a 521 muertos y 56 desaparecidos.

Considerando este sucinto relato, las Fuerzas Armadas de Chile enfrentan

estas misiones al articular sus competencias y capacidades operacionales en diferentes ejes de acción: a una de ellas se le asigna el de "Responsabilidad Social Institucional", las tareas que permitan atender demandas sociales en el marco de las políticas públicas nacionales, concretándose ello de manera principal en el apoyo frente a desastres naturales, para los que cada institución de la Defensa refleja en sus respectivos textos doctrinarios sus tareas, misiones y organización que respondan eficientemente a las impredecibles necesidades que surjan.

Es así como la doctrina operacional del Ejército, actualizada en el año 2009, define el tipo de Operaciones Militares Distintas a la Guerra, y en su especificidad, a las Operaciones de Ayuda Humanitaria, situando a la fuerza militar en un escenario de desastre natural en el que, en un primer momento, la respuesta inmediata está centrada en la prevención de víctimas humanas, el restablecimiento del principio de autoridad y gobernabilidad y, en un segundo momento, en la generación de condiciones para normalizar la vida ciudadana, hasta la etapa de reconstrucción de la zona afectada.

De acuerdo con las normas constitucionales, legales y reglamentarias vigentes, para enfrentar el terremoto de 2010, se dispuso la participación de las fuerzas militares en la catástrofe. De este modo,

FIGURA Nº 5 "EJES DE ACCIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS DE CHILE"



15. Recuperado de <http://www.defesa.gov.br/noticias/16137-ocupacao-das-forcas-armadas-no-complexo-da-mare-acaba>

En el ámbito de la realidad chilena, las actividades interagenciales se generan, mayormente, en un ámbito de ayuda humanitaria por las características geomorfológicas del territorio nacional, donde la alta sismicidad, determinismo geográfico, gran cantidad de ríos e influencia oceánica en las variaciones climáticas requieren de una profunda preparación de aquellas instituciones permanentes del Estado, que aseguren el intercambio de información, el trabajo coordinado, el empleo racional de medios y la explotación de los recursos disponibles.

en su conjunto, se generó el despliegue y posterior empleo de un alto porcentaje del total de las Fuerzas Armadas, cuyas unidades se orientaron con prioridad al cumplimiento de operaciones de ayuda humanitaria, búsqueda y rescate y apoyo militar a autoridades civiles.

La llamada “Operación 27/F” materializó una primera fase de estabilización durante los primeros 10 días y consideró la ejecución de las siguientes tareas operacionales:

- › Seguridad y orden público para mantener la protección de la población civil y de los bienes públicos y privados.
- › Asegurar el abastecimiento de ali-

mentación y agua para la sobrevivencia de los ciudadanos (zonas urbanas y rurales).

- › Atención sanitaria de las personas heridas o accidentadas para recuperar su estado físico y emocional.
- › Restablecer los servicios básicos para mejorar las condiciones de vida de la población civil.
- › Búsqueda y rescate de personas desaparecidas para aliviar el sufrimiento de las familias afectadas.

Posteriormente, esta operación consideró una segunda fase de normalización durante los siguientes 20 días (hasta el término del Estado de Excepción Cons-

titucional), dando mayor énfasis a la ejecución de las siguientes tareas operacionales y de apoyo:

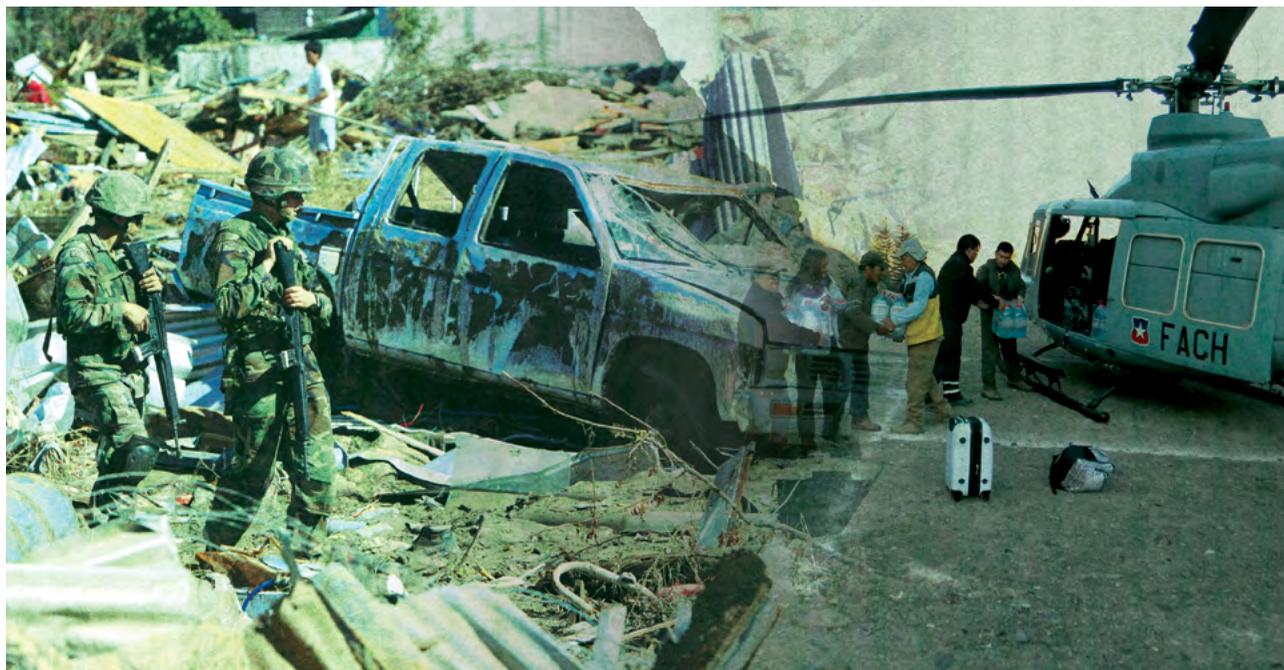
- › Mantenimiento de la seguridad y orden público
- › Búsqueda y rescate de personas desaparecidas
- › Atención sanitaria y evacuaciones aeromédicas
- › Acopio, administración y distribución de ayuda humanitaria (vía terrestre y aérea)
- › Apoyo humanitario a zonas rurales
- › Restablecimiento de los servicios básicos
- › Purificación, desalinización y distribución de agua
- › Recuperación de la conectividad mediante el despeje de rutas y vías locales
- › Recuperación y despliegue de puentes
- › Remoción de escombros
- › Transporte de paneles prefabricados para la construcción de viviendas de emergencia
- › Higiene ambiental

El empleo de la fuerza militar no se limitó a estas fases de la operación; sus unidades continuaron apoyando el restablecimiento de las condiciones normales de vida de la población civil, a través de la ejecución de diversas tareas de apoyo en la fase de reconstrucción, hasta finales de 2010.

La ejecución de las actividades de apoyo hizo necesaria la coordinación de la fuerza militar con todos los niveles de la administración político-administrativa, como también con otros organismos no gubernamentales. La relación fue compleja y no estuvo exenta de dificultades, a lo que se agregó que la magnitud del terremoto restringió la capacidad de los estamentos responsables de coordinar las diferentes tareas necesarias para enfrentar la emergencia; sin embargo, siempre existieron o se crearon los mecanismos para que el accionar de la fuerza militar tuviera el mínimo de interferencias en beneficio de la seguridad y necesidades de la población más afectada.

FIGURA Nº 6 “INTEGRACIÓN A ORGANISMOS INTERNACIONALES”





En Chile, los organismos nacionales, internacionales y no gubernamentales no estuvieron ausentes en el esfuerzo de ayuda humanitaria, como tampoco múltiples agrupaciones de rescate, instituciones civiles y militares de países amigos y nacionales que se hicieron presentes con sus respectivas capacidades. Las experiencias a nivel regional, provincial y comunal fueron diversas y se vieron reflejadas en las coordinaciones de las diferentes autoridades administrativas del país con estos organismos, específicamente en lo referido a la llegada de la ayuda a las zonas afectadas, lo que normalmente ocurrió sin aviso o con muy poco tiempo de alerta para planificar adecuadamente su empleo o distribución.

También debía coordinarse la ayuda que espontáneamente se generaba en muchas ciudades del país y al amparo de las más diversas instituciones y organizaciones, ya que la llegada a la zona

de desastre constituía un importante aporte, pero también un problema desde la perspectiva del uso de las vías de comunicación e ingreso a las localidades mayormente afectadas por la catástrofe. En general, estas organizaciones llegaban a las localidades sin tener claridad sobre las personas que requerían mayor ayuda, por ello, recurrían a la fuerza militar representada por el primer uniformado que veían en la calle, generándose una profunda y necesaria interacción entre los organismos y agencias civiles y las Fuerzas Armadas¹⁶.

Enfrentar situaciones de catástrofe requiere de las agencias civiles, tanto locales, provinciales como regionales; de bases de datos con información actualizada y disponible de las localidades

afectadas: cartografía del área, servicios básicos, vías de comunicación, infraestructura pública, infraestructura social (salud y educación), información administrativa y logística sobre lugares de almacenamiento y acopio disponible, apoyo sanitario; e información de la población civil, detallando organización, focos de delincuencia, movilidad social y dispersión poblacional en el área, entre otros aspectos.

Para alcanzar con éxito lo anterior, las actividades interagenciales son fundamentales. Estas involucran Asuntos Civiles y Administración Territorial desde tiempo de normalidad para coordinar con los organismos civiles. Se debe tener en la planificación un catastro para conocer disponibilidades, capaci-

Pedro Varela Sabando

Coronel del Ejército de Chile, Oficial de Estado Mayor del Ejército de Chile y del Ejército Argentino, Magister en Planificación y Gestión Estratégica. Se desempeñó como profesor en la Academia de Guerra del Ejército de Chile y en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino. Actualmente se desempeña como Comandante del Regimiento de Inteligencia N° 2.

15. División Doctrina; Ejército de Chile; Centro de Lecciones Aprendidas; *El Empleo de la Fuerza Terrestre en la Operación 27/F*, edición 2010, p. 145.

dades y rubros que serán críticos en las áreas posibles por apoyar dentro de la Zona de Interior.

En el ámbito de la realidad chilena, las actividades interagenciales se generan, mayormente, en un ámbito de ayuda humanitaria por las características geomorfológicas del territorio nacional, donde la alta sismicidad, determinismo geográfico, gran cantidad de ríos e influencia oceánica en las variaciones climáticas requieren de una profunda preparación de aquellas instituciones permanentes del Estado, que aseguren el intercambio de información, el trabajo coordinado, el empleo racional de medios y la explotación de los recursos disponibles.

CONCLUSIONES

En Brasil, hoy en día, el empleo de sus Fuerzas Armadas bajo concepto interagencial se presenta como algo esencial para el efectivo cumplimiento de sus misiones, sean ellas relacionadas a garantía de la seguridad del Estado, garantía de los poderes, la ley y orden, acciones subsidiarias y también de apoyo a Defensa Civil y de Ayuda Humanitaria.

En ese sentido, las Fuerzas Armadas brasileñas ya vienen adoptando la doctrina de operaciones interagenciales en las principales actividades que desarrollan, como ocurre en las operaciones de combate de ilícitos transfronterizos y ambientales en la franja de frontera, y como ocurrió en la “Operación São Francisco”, en la ciudad de Río de Janeiro. En ese punto, es necesario

El amplio estudio del tema en las escuelas militares brasileñas, sumado a congresos y conferencias realizados para discutir el asunto, así como la confección de reglamentos sobre la doctrina de “Operaciones Interagenciales”, contribuyeron decisivamente al desarrollo del tema.

destacar que el amplio estudio del tema en las escuelas militares brasileñas, sumado a congresos y conferencias realizados para discutir el asunto, así como la confección de reglamentos sobre la doctrina de “Operaciones Interagenciales”, contribuyeron decisivamente al desarrollo del tema.

Sin embargo, un punto clave referente a actuación colaborativa que caracteriza las operaciones interagenciales se refiere a búsqueda del mantenimiento y perfeccionamiento de las relaciones entre las Fuerzas Armadas y agencias que comúnmente son empleadas, de manera permanente, para que conozcan mejor las capacidades, limitaciones y características de todas las agencias empleadas, además de facilitar la generación de consenso entre los participantes de las operaciones.

Desde la perspectiva chilena, los conceptos de Operaciones Interagenciales se encuentran en una etapa incipiente de su doctrina conjunta, su inclusión es más concreta en los textos de las Fuerzas Armadas de Chile, definiéndola e in-

tegrándola dentro de las problemáticas de los asesores y el conductor militar. Si bien requiere de una mayor precisión doctrinaria, los acontecimientos y empleo de las Fuerzas Armadas en apoyo a resolver situaciones de catástrofe y emergencias han generado planes que las consideran en sus previsiones de empleo desde los más altos escalones gubernamentales.

Sin lugar a dudas, para alcanzar índices de cooperación y coordinación eficientes entre las distintas agencias y organismos, debe existir la necesidad de estructurar centros, células, grupos de trabajo y/o equipos de planeamiento multifuncionales desde los más altos niveles, buscando la “coordinación unificada”, de manera de reducir fricciones que acontecen entre agencias civiles, que normalmente operan por medio de “coordinación y comunicación” y las estructuras militares que adoptan una organización jerarquizada.

Finalmente, tomando en cuenta ambas posiciones y experiencias en el empleo en Operaciones Interagenciales, podemos proponer una definición combinada que se puede resumir como una **“interacción de diferentes organizaciones estatales y otras agencias con la finalidad de conciliar el interés común y coordinar esfuerzos para la consecución de objetivos o propósitos convergentes que atiendan al bien común, evitando la duplicidad de acciones, la dispersión de recursos, en beneficio de apoyar la mejor toma de decisiones que contribuya a la gestión y desarrollo de la seguridad humana”**.

Borges da Silva, Francisco José

Teniente Coronel del Ejército de Brasil. Oficial de Estado Mayor por la Escuela de Comando y Estado Mayor en Brasil y por la Escuela Superior de Guerra en Argentina. Magíster en Operaciones y Ciencias Militares en la Escuela de Perfeccionamiento de Oficiales del Ejército y Escuela de Comando y Estado Mayor. Especialista en Conducción Superior de Organización Militares Terrestres. Diplomado en Derecho en el Instituto de Enseñanza Superior de Santo Ángel. Posee la especialidad de Operaciones Psicológicas. Fue profesor en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino, actualmente cumple funciones de asesor del Comandante del Ejército en Brasil.



IRAK 2003 Y EL PLANEAMIENTO EN EL NIVEL OPERACIONAL

Por Mariano Sebastián Triulzi

PALABRAS CLAVE: PLANEAMIENTO / CONFLICTO DE IRAK / LÍNEA DE OPERACIÓN / SUPUESTOS / INTERACCIÓN ENTRE NIVELES

El análisis de la Guerra de Irak de 2003 permite capitalizar lecciones aprendidas de su desarrollo. La interacción entre los niveles estratégico y operacional, a la luz del uso de las comunicaciones y conexiones en redes interoperables, relacionada con el uso de supuestos, permite establecer criterios de validez de éstos y facilitará realizar ajustes en el nivel estratégico que afectarán la planificación en el nivel operacional.

El empleo de distintas agencias, la diplomacia y servicios de inteligencia, entre otros, puede contribuir al esfuerzo de la guerra, como sucedió durante la planificación y ejecución de la Operación Libertad Iraquí.

Las Fuerzas Armadas deben estar preparadas para afrontar los conflictos bélicos del futuro. Una manera de contribuir a dicha preparación es analizar guerras actuales en busca de lecciones aprendidas, susceptibles de aplicación a eventuales conflictos. El objetivo de este artículo es presentar lecciones aprendidas aplicables al planeamiento operacional del conflicto de Irak ocurrido en 2003. Para ello, se analiza la planificación de la guerra en el nivel operacional, poniendo especial atención a la interacción entre este nivel y los niveles estratégico y táctico. Respecto de la vinculación entre los niveles estratégico y operacional, en especial lo relacionado con el uso de supuestos, se vislumbró la necesidad de establecer criterios de validación que permitan detectar hitos que, de cumplirse, verificarían el supuesto y que de no poder hacerlo, sirven como aviso para concentrar la atención en estas suposiciones de manera de hacer ajustes en la planificación. En lo concerniente a la interacción entre los niveles operacional y táctico, se puede comprobar que las redes de comunicación y transmisión de información fueron las que posibilitaron el accionar conjunto de los componentes y la respuesta adecuada ante situaciones cambiantes o de rápido desarrollo.

INTERACCIÓN ENTRE NIVEL ESTRATÉGICO Y NIVEL OPERACIONAL

La planificación de la guerra comenzó el 21 de noviembre de 2001¹. En aquel entonces el Presidente de Estados Unidos George W. Bush le encomendó la tarea al Secretario de Defensa Donald H. Rumsfeld y al General del Ejército Tommy Franks quien estaba a cargo del Comando Central (área que abarcaba el Oriente Medio, sur y centro de Asia y el Cuerno de África) y que se desempeñaría como Comandante del Teatro de Operaciones. A partir de aquella directiva comenzó la interacción entre los niveles estratégico y operacional. El 1 de diciembre de 2001, Rumsfeld envió a Franks una orden secreta de planificación ordenándole preparar una estimación que sirviera de base para el plan de guerra de Irak² a ser entregada tres días más tarde. En esta primera aproximación se plasmaron tres objetivos de carácter estratégico militar³: derrocar a Saddam Hussein, eliminar cualquier amenaza de posibles armas de destrucción masiva, ahogar su supuesto apoyo al terrorismo.

El 4 de diciembre de 2001, el General Franks presentó la primera versión de su nuevo plan. Consistía en un ajuste al Plan de Operaciones 1003 que se encontraba vigente a la fecha. Las modificaciones que había sufrido eran reducir

de quinientos mil a cuatrocientos mil la cantidad de efectivos militares para la campaña y disminuir el tiempo de despliegue a seis meses, un mes menos que en la versión original⁴. Aún así, Rumsfeld presionaba por reducir todavía más el número de tropas involucradas. En otra reunión, el General Tommy Franks esbozó un concepto que captó la atención del Secretario de Defensa y del Presidente de Estados Unidos: la utilización de las líneas de operaciones para el diseño de la campaña de Irak.

Cada línea de operación estaría separada de las demás, pero consideradas en conjunto crearían una masa crítica que ayudaría a reducir el volumen de poder de combate convencional que se iba a necesitar⁵. Las líneas de operación que estableció el general fueron las siguientes:

1. Fuegos de preparación: se incluían las campañas de bombardeo y el uso de los misiles de crucero para afectar con armamento de precisión objetivos en la profundidad del territorio iraquí.
2. Utilización de Fuerzas de Operaciones Especiales para neutralizar lanzadores de misiles *Scud*.
3. Operaciones terrestres a cargo del Ejército y de la Infantería de Marina de Estados Unidos.
4. Operaciones de información y engaño, de manera de influir en la opinión pública iraquí.
5. Apoyo a grupos opositores al régimen de Saddam Hussein. La Agencia Central de Inteligencia sería la encargada de coordinar con la oposición shíita iraquí el desarrollo de dichas tareas.

1. *Ibid.*, p. 11.

2. Woodward, Bob (Traducción de Marta Pino e Isabel Fuentes García). *Plan de ataque*. Editorial Planeta. Buenos Aires 2004; p. 52

3. *Ibid.*, p. 53

4. *Ibid.*, p. 55

5. *Ibid.*, p. 72.

6. Acciones diplomáticas y de colaboración con la población iraquí, una vez que terminen los combates.

7. Ayuda humanitaria a Irak.

Para tratar de consolidar la idea del plan de campaña, siendo este todavía un borrador, el General Franks incluyó sectores vulnerables del régimen iraquí⁶, los cuales eran Saddam Hussein y su círculo íntimo, los servicios secretos del régimen, la red de comando, control y comunicaciones, la infraestructura de armas de destrucción masiva, la producción de misiles, las divisiones de la Guardia Republicana y la Guardia Republicana Especial que protegían Bagdad, territorios y zonas dentro de Irak desde las cuales se podía ejercer presión (por ejemplo, la zona norte ocupada por kurdos que eran opositores al régimen de Hussein), el ejército iraquí, la infraestructura comercial y económica iraquí y la población civil.

Finalmente, realizó un diagrama donde indicaba con qué línea de operación se podía afectar cada vulnerabilidad iraquí. Con ello buscaba que el Presidente y el Secretario de Defensa visualizaran qué agencias, militares o diplomáticas, realizarían las distin-

tas acciones tendientes a debilitar las vulnerabilidades iraquíes. Además, se pretendía poner de manifiesto que al llevar a cabo simultáneamente acciones militares y diplomáticas, la cantidad de tropas militares necesarias para lograr los objetivos propuestos podían ser menos que las que se preveían en el plan original. Esta era la exigencia que Rumsfeld presentaba en cada reunión con el futuro Comandante del Teatro de Operaciones.

Otro de los temas que analizaron fueron los supuestos que iban a permitir continuar con el desarrollo del plan y que consideraban necesario realizar de manera que el resto de las agencias no militares involucradas estuvieran al tanto de lo que implicaría para ellas la Operación Libertad Iraquí. Es así que en ese momento en particular del planeamiento se llegó a un punto central de la interacción entre el nivel operacional y el estratégico, que fue la determinación

y aprobación de los supuestos que con- tuvo el plan.

Resulta pertinente aclarar algunos conceptos referidos a los supuestos en el planeamiento. El manual norteamericano de *Planeamiento de Operaciones Conjuntas JP 5-0* señala que un supuesto provee una hipótesis acerca de la situación actual o un futuro curso de eventos, asumidos como verdaderos en la ausencia de hechos. Los supuestos que refieren a ausencia de conocimiento son críticos para que el proceso de planeamiento continúe. A los efectos de la planificación, los comandantes subordinados pueden tratar los supuestos hechos por la autoridad superior como ciertos, en ausencia de prueba en contrario⁷. Pero el reglamento norteamericano va un poco más allá al afirmar que los comandantes subordinados pueden desafiar esos supuestos si éstos parecen no ser realistas. “Los supuestos deben ser continuamente revisados para asegurar su

6. Resumen extraído de: Woodward, Bob (Traducción de Marta Pino e Isabel Fuentes García). *Plan de ataque*. Editorial Planeta. Buenos Aires 2004; p. 73.

7. United States. Joint Chiefs of Staff. JP 5-0 Joint Operation Planning. 11 August 2011. Disponible en: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jointpub_planning.htm. Fecha de captura: 18/5/13. P. IV-7.



validez⁸. También, como en la doctrina argentina, deben reunir ciertas características para ser considerados válidos: ser lógicos, realistas y esenciales para que el planeamiento continúe.

Uso de los supuestos

Por orden de Rumsfeld, el General Tommy Franks expuso los supuestos al Presidente George W. Bush. La razón de ello era dar a conocer todos los factores que el nivel operacional no podía controlar pero que el Pentágono, la Agencia Central de Inteligencia y el Departamento de Estado deberían controlar⁹. El listado de supuestos resultó ser el siguiente¹⁰:

1. Las naciones anfitrionas de la región estarían dispuestas de alguna forma a permitir, al menos, la operación unilateral.
2. Irak poseía armas de destrucción masiva, así que Estados Unidos debería tener un plan para luchar en un campo de batalla potencialmente contaminado.
3. Una guerra en Irak sería la principal empresa de Estados Unidos y tendría prioridad en la asignación de recur-

Las Fuerzas Armadas deben estar preparadas para afrontar los conflictos bélicos del futuro. Una manera de contribuir a dicha preparación es analizar guerras actuales en busca de lecciones aprendidas, susceptibles de aplicación a eventuales conflictos.

sos, incluido el hecho de tomar misiles de crucero de otros territorios de operaciones. Otras contingencias en otros lugares del mundo podían contenerse, aunque, si se tenía que elegir, deberían esperar.

4. Algunos grupos de oposición iraquí apoyarían a las fuerzas armadas estadounidenses o cooperarían con ellas de algún modo.
5. Irak podía atacar Israel, de modo que había que crear las condiciones necesarias para enfrentar esa posibilidad.
6. La operación de Afganistán denominada Libertad Duradera y la guerra global contra el terrorismo aportarían una cobertura bajo la cual podían producirse movimientos de tropas que pasarían desapercibidas; esas operaciones no iban a detenerse o disminuir.
7. El Comando Central tendría al menos una fuerza de ciento cinco mil soldados en la región antes de empezar las operaciones de combate.
8. El Departamento de Estado promovería la creación de un gobierno provisional amplio y creíble, tal como se había hecho en Afganistán a través de la conferencia de Bonn de ese mismo mes. También debería encargarse de que las Naciones Unidas u otros países colaboraran en este punto. Las fuerzas armadas no eran el instru-

mento adecuado para la construcción de naciones, según Franks.

9. Los demás estados de la región no intervendrían en el conflicto.
10. El Comando Central tendría suficientes municiones.
11. Los países de la OTAN aportarían tanto bases como autorizaciones para cruzar su espacio aéreo, aunque existía la preocupación de que Francia, Italia, Alemania o Bélgica se negasen.
12. La flota civil de reserva ayudaría a transportar tropas y material.

Uno de los supuestos que no se cumplió tal cual estaba previsto fue el relacionado con la autorización por parte de los países de la OTAN para el uso de espacio aéreo y de instalaciones en el terreno para establecer bases. El claro ejemplo de ello fue Turquía que, a pesar de ser miembro de la OTAN desde 1955 y de haber brindado ese tipo de apoyo en la Guerra del Golfo de 1991, no prestó ese tipo de asistencia en 2003.

Es aquí donde se debe destacar el artículo publicado por Peter D. Woodmansee, Timothy L. Faulkner y Wayne C. Blanchette¹¹ en el que sostienen que los supuestos basados en acceso a bases, lo que implica el uso de espacios soberanos de terceros países por parte de Es-



8. United States. Joint Chiefs of Staff. JP 5-0 Joint Operation Planning. 11 August 2011. Disponible en: http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jointpub_planning.htm. Fecha de captura: 18/5/13. P. IV-8. En negrita en texto original.

9. Woodward, Bob (Traducción de Marta Pino e Isabel Fuentes García). *Plan de ataque*. Editorial Planeta. Buenos Aires 2004; p. 79.

10. *Ibid.* p. 79.

11. Woodmansee, Peter D. (Teniente Coronel de la Infantería de Marina de Estados Unidos); Faulkner, Timothy L. (Teniente Coronel del Ejército de Estados Unidos) y Blanchette Wayne C. (Mayor de la Fuerza Aérea de Estados Unidos). *The need to validate planning assumptions*. Military Review. Edición Enero-Febrero de 2005.

Se realizó un diagrama donde indicaba con qué línea de operación se podía afectar cada vulnerabilidad iraquí para que el Presidente y el Secretario de Defensa visualizaran qué agencias, militares o diplomáticas realizarían las distintas acciones tendientes a debilitar las vulnerabilidades iraquíes.

tados Unidos, así como también el éxito diplomático en cuanto a obtener apoyo de otros países, resolución del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, etc., pueden acarrear dificultades para su validación en comparación con otros supuestos que no estén directamente relacionados con la política. Este hecho es agravado por el foco expedicionario que las fuerzas armadas de Estados Unidos han adquirido en los últimos años; en el que el acceso a bases para facilitar despliegues de fuerzas, operaciones militares, soporte logístico y redespliegues cobra una importancia fundamental. Es ahí donde los planificadores militares, en particular los que intervienen en el nivel operacional, deben concentrarse

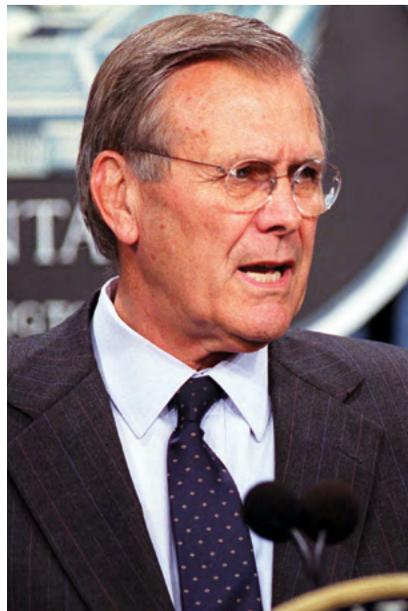
en asegurar la validez de los supuestos. Sobre todo cuando estas suposiciones parten del nivel estratégico, y como marca la doctrina, deben ser consideradas como un hecho y los planificadores tienen que asumir que se cumplirán por sí solas con el riesgo de continuar el proceso de planeamiento sobre una premisa que puede resultar equivocada, afectando el futuro desarrollo del plan y comprometiendo el éxito de la misión. Para desarrollar planes de campaña exitosos, los planificadores militares en el nivel operacional dependen, en muchas ocasiones, de supuestos políticos, aun entendiendo el grado de incertidumbre que ello conlleva y la necesidad de asegurarse que estos puedan ser verifica-

bles. Por esa misma razón, son reacios a realizar este tipo de supuestos. Aquí surgen los problemas ya que la planificación que se hace en el nivel operacional es muy dependiente de las certezas y supuestos que fije el nivel estratégico, en el que la diplomacia juega un rol clave.

Entonces, se vislumbra la necesidad de establecer criterios de validación que permitan detectar hitos que, de cumplirse, verificarían el supuesto y que, de no poder hacerlo, sirvan como advertencia respecto de la validez de los supuestos. Esta detección temprana de supuestos inválidos habilitaría los procedimientos de ajustes al plan: que se puedan contemplar planes completos de alternativa, o sólo acciones destinadas a suplir la falta de cumplimiento de estos supuestos. Además se concluye que lo resaltado en el *Manual de Planeamiento de Operaciones Conjuntas JP 5-0* respecto de analizar continuamente los supuestos es también válido para los que son presentados por el nivel superior, especialmente cuando el nivel superior es el estratégico y que en el proceso recurrente de la planificación, el nivel operacional puede proponer hitos que coadyuven a verificar la validez del supuesto.



Presidente de Estados Unidos George W. Bush



Secretario de Defensa Donald H. Rumsfeld



General del Ejército Tommy Franks



En el conflicto de Irak los hitos para validar el apoyo del gobierno turco al norteamericano, entre otros, podrían haber sido¹²:

- › Cambios en el gabinete turco como los ocurridos en julio de 2002, al que muchos funcionarios de segunda línea renunciaron. Esta situación podía cuestionar la validez del supuesto.
- › Elecciones que se llevaron a cabo en noviembre de 2002: el gobierno entrante que tenía raíces islámicas era un claro opositor al saliente. Por esta razón se podía llegar a inferir que el apoyo de Turquía, por lo menos, no sería fácil de conseguir.

INTERACCIÓN ENTRE NIVEL OPERACIONAL Y NIVEL TÁCTICO

El 24 de enero de 2003, el General Franks presentó al Secretario de Defensa, Rumsfeld, y al Jefe del Estado Mayor,

Cada línea de operación estaría separada de las demás, pero consideradas en conjunto crearían una masa crítica que ayudaría a reducir el volumen de poder de combate convencional que se iba a necesitar.

General Myers, la versión final del plan para la Operación Libertad Iraquí¹³. Tenía básicamente cuatro fases¹⁴:

- › Fase Uno: cinco días para establecer el puente aéreo, que incluía el requisito forzoso de todos los aparatos estadounidenses comerciales necesarios para aumentar la capacidad de transporte aéreo de tropas a la región. Luego, once días para transportar a los primeros soldados.
- › Fase Dos: dieciséis días de ataques aéreos y de las Fuerzas de Operaciones Especiales.

- › Fase Tres: ciento veinticinco días de combates decisivos. A su inicio tratarían de introducir una división en Irak, y a la semana siguiente, otra segunda división de tropas de tierra.
- › Fase Cuatro: operaciones de estabilización de duración desconocida.

Hasta ese momento, la suposición de que Turquía prestaría su territorio para el desplazamiento de tropas se mantenía. Rumsfeld y Franks consideraban eso esencial, a pesar de algunas advertencias del Secretario de Estado, Colin Powell, y mantenían la suposición respecto de la factibilidad de aprobación de uso del territorio por parte del gobierno turco. Finalmente el 1 de marzo de 2003 el parlamento turco rechazó la solicitud estadounidense de desplazar tropas por el país¹⁵.

Simultáneamente, el despliegue de tropas ya había comenzado, así como

12. Woodmanse, Peter D. (Teniente Coronel de la Infantería de Marina de Estados Unidos); Faulkner, Timothy L. (Teniente Coronel del Ejército de Estados Unidos) y Blanchette Wayne C. (Mayor de la Fuerza Aérea de Estados Unidos). *The need to validate planning assumptions*. Military Review. Edición Enero-Febrero de 2005. P. 60.

13. Woodward, Bob (Traducción de Marta Pino e Isabel Fuentes García). *Plan de ataque*. Editorial Planeta. Buenos Aires 2004; p. 328.

14. *Ibid.* p. 174.

15. *Ibid.* p. 367.



también las operaciones en territorio iraquí por parte de la Agencia Central de Inteligencia. Fuerzas de Operaciones Especiales también se encontraban operando y junto con los iraquíes capturados por dicha Agencia venían desarrollando tareas de inteligencia para determinar la ubicación de Saddam Hussein. Esas tareas de vigilancia por parte de ésta dieron como resultado la localización del lugar donde se infirió pasaría la noche el líder iraquí. Se trataba de una granja localizada en las afueras de Bagdad, donde algunos hijos de Hussein solían acudir. Esto constituía un Blanco Fugaz y ese estatus le daba prioridad para ser atacado.

El 19 de marzo de 2003, sobre la base de información proporcionada por personal infiltrado en Irak y luego de que Rumsfeld consultara con Franks y sus comandantes subordinados, se dio la orden de ataque. Estuvo involucrado el componente naval utilizando misiles de crucero *Tomhawk* y el componente aéreo destacando dos F-117 *Nighthawk* armados con bombas de guiado de precisión. El armamento causó los efectos previstos pero el líder iraquí no se en-

contraba en ese lugar. A partir de ese momento y para prevenir que los iraquíes sabotearan los pozos petroleros como hicieron en 1991, el Comandante del Teatro de Operaciones y el Comandante del Componente Terrestre, Teniente General McKiernan, entendieron la necesidad y valor de atacar más temprano de lo previsto y de hacerlo de manera agresiva. Esto contribuyó a confundir a los iraquíes y alterar su plan defensivo¹⁶.

El 20 de marzo Franks informó que las Fuerzas Especiales tenían el control parcial de la zona desértica occidental de Irak, con ello impedían el ataque con misiles *Scud* hacia Israel. En forma paralela a estas acciones se había asegurado el control de los yacimientos petrolíferos del sur del país. Parte de las Fuerzas de Operaciones Especiales protagonistas de las acciones llevadas a cabo fueron australianas. Llevaron a cabo

la infiltración desde el oeste de Irak, por medios terrestres y aéreos, para controlar áreas clave. Contaron con apoyo aéreo para mantener neutralizadas las defensas iraquíes y para la destrucción de antenas de comunicación. En un informe preparado por el Departamento de Defensa australiano¹⁷ se destacó como lección aprendida el contar con comunicaciones y conexiones en redes interoperables que posibilitaran compartir información, inteligencia y conciencia situacional. Todo esto resultó clave a la hora de coordinar el apoyo aéreo por parte de los norteamericanos a los comandos. Otro ejemplo en el que la interoperabilidad de comunicaciones y conexiones en redes sumado a la versatilidad de medios de combate (en este caso aeronaves F-18 *Hornet* de la Real Fuerza Aérea Australiana) ocurrió ese mismo día. Los F-18 australianos tenían

16. Fontenot, Gregory (Col. US Army Retired); Degen, E.J. (LTC US Army); Tohn, David (LTC US Army). *The United States Army in Operation IRAQI FREEDOM*. Disponible en: <http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/carl/download/csipubs/OnPointI.pdf>. Fecha de captura: 30/6/13. p. 102.

17. Australia, Department of Defence. *The War in Iraq. ADF operations in the Middle East in 2003*. Disponible en <http://www.defence.gov.au/publications/lessons.pdf>. Fecha de captura: 27/9/12; p. 22.



como misión principal la escolta de aeronaves de alto valor, como ser los reabastecedores de combustible en vuelo y los de recopilación de inteligencia. Al mismo tiempo que su armamento para esa tarea consistía de misiles aire-aire, también estaban armados con bombas guiadas; lo cual permitió que un *Hornet* de dicha fuerza sea utilizado para atacar blancos terrestres de oportunidad¹⁸. Nuevamente, el sistema de comunicaciones y redes demostró ser de gran utilidad a la hora de coordinar las acciones.

El General Franks contaba con información proveniente de satélites, comunicaciones interceptadas y el aporte

Se pretendía poner de manifiesto que al llevar a cabo simultáneamente acciones militares y diplomáticas, la cantidad de tropas militares necesarias para lograr los objetivos propuestos podía ser menos que las que se preveían en el plan original.

de los agentes de la Agencia Central de Inteligencia que indicaban que Hussein no había tomado provisiones para la defensa contra un ataque terrestre, razón por la cual se infirió que los iraquíes esperaban una repetición de la guerra de 1991.

Hacia el 23 de marzo, la mayoría de los blancos estratégicos ya habían sido neutralizados y el componente terrestre desde el sur había avanzado ya la mitad del camino hacia Bagdad. Las unidades de superficie evitaban el combate en las ciudades iraquíes en su carrera hacia Bagdad; aquí la logística jugó un papel muy importante debido a la rapidez del avance terrestre. Este avance relámpago en el cual no se atacaba al enemigo, sino más bien se lo esquivaba, tuvo consecuencias no deseadas para la coalición ya que también en esa fecha ingresaron erróneamente unidades logísticas a la ciudad de Al Nasiriya a 350 km al sur de Bagdad. Se produjo un gran combate en el que fuerzas de la coalición quedaron detrás de líneas enemigas y se enfrentaron con los fedayines iraquíes, cuyo resultado fue varias decenas de muertos. Este tipo de ataques por parte de los fedayines contra líneas de abastecimiento

fue una constante que se repitió durante el conflicto.

Otro gran obstáculo fue el clima: no tanto por el calor del desierto sino que durante el mes de marzo es temporada de tormentas de arena en esa zona de Medio Oriente y el avance terrestre sufrió una gran desaceleración a su frenético avance. Esta pausa operacional forzada tuvo también su lado positivo ya que mucho del tan necesitado abastecimiento pudo llegar a las fuerzas terrestres más avanzadas.

Cuando la tormenta de arena llegó a Irak, alrededor del 25 de marzo, la campaña aérea estaba ya centrada en misiones de ataque contra las fuerzas terrestres iraquíes¹⁹. Gracias a la tecnología de punta y capacidad de ataque de Estados Unidos, los ataques aéreos continuaron y de hecho las acciones más significativas de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos tuvieron lugar en esos días. La información proveniente del E-8 JS-TARS (Sistema de Radar de Vigilancia y Ataque Conjunto) era transmitida a las fuerzas terrestres y aeronaves en órbita que, gracias a sus sistemas de detección, podían atacar los objetivos utilizando armamento inteligente.

El avance hacia Bagdad continuó y para el 29 de marzo las fuerzas estadounidenses tenían a la vista la capital. Esta era considerada la parte más costosa y difícil de la invasión; ya que frente a ellos

Mariano S. Triulzi

Mayor de la Fuerza Aérea. Oficial de Estado Mayor. Licenciado en Sistemas Aeroespaciales de Defensa por el Instituto Universitario Aeronáutico. Actualmente es alumno del Curso de Estado Mayor y Planeamiento Conjunto de la Escuela de Guerra Conjunta. Piloto de Cazabombardero con 2350 horas de vuelo; ha sido instructor de vuelo en la Escuela de Aviación Militar (Mentor y Tucano); en Estados Unidos en el *49th Fighter Training Squadron* (T-38C) y en la Escuela de Aviación Naval (T-34C turbo Mentor) y Jefe de Escuadrilla, Instructor y Oficial de Operaciones del II Escuadrón de A-4AR *Fightinghawk* en Villa Reynolds, San Luis.

18. Australia, Department of Defence. *The War in Iraq. ADF operations in the Middle East in 2003*. Disponible en <http://www.defence.gov.au/publications/lessons.pdf>. Fecha de captura: 27/9/12; p. 27.

19. Shimka, Keith L. *The Iraq Wars and America's Military Revolution*. Cambridge University Press. UK 2010; p. 154.

se encontraban divisiones de la Guardia Republicana que rodeaban la ciudad. Estas fuerzas iraquíes habían sido bombardeadas con insistencia durante casi diez días pero no se conocía con exactitud cuánto poder combativo disponible les quedaba.

En la noche del 3 de abril las fuerzas norteamericanas tomaron control del aeropuerto internacional sin encontrar resistencia por parte de las fuerzas militares regulares de Irak; pero sí se libraron combates contra fuerzas fedayines que, desorganizadas, peleaban con tenacidad. A pesar de los ataques, no hubo grandes inconvenientes para mantener el control del aeropuerto.

Por último, quedaba entrar en Bagdad y para tener una muestra de qué esperar una vez producido el asalto final sobre la capital, es que la división de infantería del ejército norteamericano optó por realizar incursiones, consistentes en adentrar una fuerza no muy grande de manera de poder moverse con velocidad en la ciudad. La primera corrida tuvo lugar el 5 de abril en la que una columna de tanques, apoyada por aeronaves A-10 y helicópteros

Se analizaron los supuestos que iban a permitir continuar con el desarrollo del plan y que consideraban necesario realizar de manera que el resto de las agencias no militares involucradas estuvieran al tanto de lo que implicaría para ellas la Operación Libertad Iraquí.

de ataque, entró en la capital. Al hacerlo encontraron resistencia y a pesar de haber sido atacados pudieron comprobar que el fuego enemigo era mucho menor de lo esperado. Las fuerzas regulares iraquíes habían sucumbido; Saddam Hussein y sus comandantes no tenían un adecuado control sobre sus subordinados.

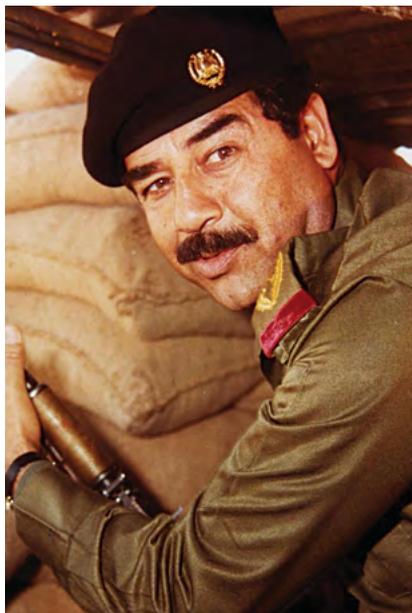
El 7 de abril se produjo la segunda entrada en Bagdad: esta vez los iraquíes estaban mejor preparados y los soldados estadounidenses no contaban con el elemento de la sorpresa; pero a pesar de la intensa lucha, hacia el final del día, las fuerzas norteamericanas estaban en el centro de la capital. Pernoctaron en una de las residencias presidenciales y repelieron sin grandes sobresaltos fuerzas

de fedayines que quisieron atacarlos durante la noche.

Los Marines entraron el 8 de abril a Bagdad desde el Este sin encontrar casi resistencia. El régimen había colapsado; y ya se comenzaba a vislumbrar el caos interno y todos los desbordes que siguieron a la toma de Bagdad. Todavía faltaba asegurar el control en otras ciudades de Irak pero al caer una estatua gigante de Saddam Hussein en las calles de Bagdad se podía afirmar que se había alcanzado el objetivo. Sólo faltaba dar con Hussein y comenzar la reconstrucción de Irak.

El grado de coordinación e integración sin precedente aire-tierra fue clave para esta operación. La simultaneidad en el comienzo de las operaciones terrestres y aéreas, como se mencionó an-





Saddam Hussein



Jefe del Estado Mayor General Myers



Teniente General McKiernan

teriormente, respondía a la necesidad de asegurar los campos de petróleo y de explotar el factor sorpresa. Al dominar el espacio aéreo sobre Irak, las fuerzas de la coalición, modelaron los combates para permitir un rápido dominio del terreno. El poder aéreo inclinó la balanza a favor en operaciones terrestres tácticas en muchas ocasiones. El armamento guiado de precisión lanzado desde el aire y el mar sumados a los ataques con misiles de crucero respondieron rápidamente a los objetivos asignados gracias a la información de sistemas de vigilancia, reconocimiento e inteligencia. Esto fue tan importante como la integración efectiva de la artillería y los helicópteros de ataque; que crearon una sinergia fenomenal.

Otro aspecto significativo de la guerra fue el uso de los Sistemas Aéreos No Tripulados. De conflictos anteriores como Kosovo en 1999 se habían aprendido lecciones acerca de su uso ya no sólo co-

mo sensores para obtener información sino como plataformas con capacidad de realizar acciones ofensivas. En 2003 en Irak fueron utilizados en su rol tradicional, o sea como sensores de obtención de información y también como plataformas de ataque armados con misiles y bombas guiadas. Las ventajas de utilizar ese tipo de Sistemas de Arma radica en su gran autonomía y relativo bajo costo no sólo por el vehículo en sí mismo sino también por no exponer a tripulaciones en ambientes de riesgo. Además, estos sistemas son capaces de operar por muchísimo más tiempo que las aeronaves con idéntica función.

Las posibilidades que brinda un alto grado de interoperabilidad y de transmisión de información hacen que si se tienen las herramientas y procedimientos adecuados se pueda disminuir el tiempo del proceso que implica atacar un objetivo sensible o de alto valor. Este proceso incluye los pasos de: encontrar, fijar, seguir, asignar como blanco, acometer y evaluar resultados. Tal es el caso de lo que se conoce como Blancos Fugaces. Estos objetivos, de altísimo valor, fueron atacados durante el conflicto de 2003; y los objetivos catalogados así eran: li-

derazgo, armas de destrucción masiva y terrorista. Tales fueron los resultados y la capacidad de aprender y adaptarse sobre la marcha que este mismo procedimiento fue utilizado contra los llamados Objetivos Dinámicos, que eran objetivos altamente móviles pero no tan importantes como los Blancos Fugaces. En particular, y gracias a la flexibilidad de los medios ofensivos aéreos, sumado a la versatilidad que dan las armas de precisión, era que se podía cambiar una vez en vuelo el rol o función de un medio para asignarle un objetivo dinámico que no era su objetivo principal. Muchas veces las misiones que también utilizaban este procedimiento eran las de Apoyo de Fuego Cercano donde también se requiere gran coordinación y transmisión de información. El informe realizado por el Comandante del Componente Aéreo Teniente General Michael T. Moseley indicó que se realizaron 842 misiones de Blancos Fugaces y Objetivos Dinámicos durante la Guerra de Irak²⁰.

CONCLUSIONES

En el ámbito militar, las lecciones aprendidas se definen como conocimientos de validez comprobada, derivados del aná-

20. Moseley, Michael (Lt Gen. USAF) *Operation Iraqi Freedom - By the numbers*. USCENAF, Shaw A.F.B. USA 30 April 2003
 Disponible en: http://www.globalsecurity.org/military/library/report/2003/uscentaf_oif_report_30apr2003.pdf.
 Fecha de captura: 27/9/12. P. 9.

lisis de operaciones, ejercicios u otros eventos, destinados a actualizar la doctrina, tácticas, organización, logística, etcétera, para mejorar la eficiencia en las operaciones y en el alistamiento para la acción²¹.

Respecto de la interacción entre los niveles estratégico y operacional, en especial lo relacionado con el uso de supuestos, se vislumbra la necesidad de establecer criterios de validación que permitan detectar hitos que, de cumplirse, verificarían el supuesto y que de no poder hacerlo, sirvan como advertencia respecto de la validez de los supuestos. Esta detección temprana de supuestos inválidos habilitaría los procedimientos de ajustes al plan; que pueden contemplar planes completos de alternativa, o sólo acciones destinadas a suplir el no cumplimiento de estos supuestos. Esto es verdaderamente importante cuando se trata de supuestos que han sido establecidos por el nivel estratégico y que afectan la planificación en el nivel operacional. Asimismo, se concluye que para el caso de supuestos elaborados en la planificación del nivel estratégico, la planificación que se realiza en el nivel

operacional puede proponer hitos y/o eventos clave que contribuyan a validar estas suposiciones.

Otro aspecto a ser considerado como lección aprendida consiste en la plena utilización de las distintas agencias que pueden estar en capacidad de contribuir al esfuerzo de guerra. Ellas pueden ser la diplomacia y los servicios de inteligencia como se realizó durante la planificación y ejecución de la Operación Libertad Iraquí.

En cuanto a la interacción entre los niveles operacional y táctico, las lecciones aprendidas tienen que ver con las comunicaciones y conexiones en redes interoperables que posibilitaron compartir información, inteligencia y conciencia situacional. Ejemplo de ello fue la decisión de adelantar un día el inicio de la operación para explotar una ventaja táctica que alteró los planes de defensa iraquíes. Cabe recordar que el responsable de esa medida fue el General Franks con el asesoramiento del Te-

niente General McKiernan, allí se vio la interacción entre los niveles operacional y táctico. Esas mismas redes de comunicación y transmisión de información fueron las que posibilitaron el accionar conjunto de los componentes y la respuesta adecuada ante situaciones cambiantes o de rápido desarrollo como fueron las 842 salidas de combate que afectaron objetivos sensibles en tiempo y dinámicos. También estas redes eran utilizadas para transferir la información que captaban los distintos sensores de vigilancia, sean ellos remotos o tripulados.

Como reflexión final este conocimiento resultante de experiencia adquirida, en la mayoría de los casos a un altísimo costo en las vidas de soldados y civiles, es relevante ya que estas lecciones aprendidas son aplicables a la planificación que se realiza en el nivel operacional. El riesgo de no tener en cuenta esas enseñanzas se paga con vidas humanas.

21. Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas de la República Argentina. PC 00-02 *Glosario de términos de empleo militar para la acción militar conjunta*. Buenos Aires. 2005. P. 1-2-7.





RED TEAM: EL CONOCIMIENTO CRÍTICO APLICADO

Por **Gustavo Trama y Evergisto de Vergara**

Buenas tácticas hasta pueden salvar a la peor estrategia. Malas tácticas hasta pueden destruir a la mejor estrategia.

General George S. Patton Jr.

El mejor de los métodos en manos de un necio produce desastres.

El presente artículo estudia un elemento, de reciente data, incorporado al Estado Mayor Personal de un Comandante de Fuerzas Conjuntas denominado *Red Team*¹, cuya actividad se denomina *Red Teaming*. *Red Teaming* no tiene traducción exacta al español, porque se coloca un gerundio para

denotar acción en curso. Para evitar problemas de traducción que muchísimas veces llevan a interpretaciones erróneas, aunque *Red Team*² se traduce como *Equipo Rojo*, se seguirá mencionando la frase en inglés para evitar confusiones.

Este elemento del Estado Mayor Personal³ tuvo su origen en las fuerzas armadas de los Estados Unidos cuando en septiembre de 2003, la Oficina del Subsecretario de Defensa para Adquisiciones, Tecnología y Logística publicara las recomendaciones de la *Defense Science Board Task Force* respecto del *Role and Status of DoD Red Teaming Activities*⁴ una de las cuales le indicaba al Secretario de Defensa que debería tomar las medidas para introducir el uso del equipo rojo en todo el Departamento de Defensa y establecer algunos *Red Teams* en determinada áreas críticas. El informe también

recomendaba que para cada una de dichas áreas debían conformarse dos *Red Teams*: uno para resolver los problemas a nivel estratégico y operacional y otro para el nivel operacional y táctico. Estas conclusiones constituían una manera de prevenir los tipos de faltas de imaginación y pensamiento crítico que resultaron evidentes en la saga del 9/11 y de la posterior invasión de Irak.

Por su parte, en junio de 2009, la Infantería de Marina de los Estados Unidos, comenzó a incursionar en el crecimiento del mundo del *red teaming* como resultado de lo cual, cinco oficiales fueron designados para estudiar y comprender este nuevo mecanismo de trabajo y entender la forma en que se podía incorporar a dicha fuerza. Luego de dos años de estudio se graduaron como miembros del *Red Team*, tras haber completado el curso dictado por la *University of Foreign Military and Cultural Studies* dependiente del Ejército de los Estados Unidos⁵.

DEFINICIONES DE RED TEAM

Existen diversas definiciones de *Red Team* que se pueden encontrar en inglés británico y en publicaciones de defensa estadounidense. La siguiente definición es más práctica que académica:

Red Team es la aplicación independiente de una gama de técnicas de pensamiento crítico no estructurado, creativo y crítico para ayudar al usuario final a alcanzar una decisión mejor informada o alcanzar un mejor producido.

Para la *Joint Publication 1-02 Dictionary of Military and Associated Terms* el *Red Team*⁶ “es un elemento organizativo, compuesto por miembros capacitados que provee una capacidad independiente para explorar en profundidad alternativas en planes y operaciones en el contexto del ambiente operacional y desde la perspectiva del adversario o de otras”.

Para los británicos⁷, “es un equipo formado con el objetivo de someter a los planes programas, ideas y supuestos de una organización, de la organización a un riguroso y desafiante análisis. Red Teaming es el trabajo llevado a cabo por el Red Team consistente en la identificación y evaluación de los supuestos, las opciones alternativas, las vulnerabilidades, las li-

Lo que distingue el trabajo del Red Team de otras herramientas de gestión es que se establece para desafiar los aspectos de los propios programas, planes y supuestos. De cualquier forma, no hay límites claros con otras herramientas.

mitaciones y los riesgos para esa organización. Es un conjunto de herramientas cuyo uso le proporcionará al usuario final (comandante, líder, o el administrador) una base más sólida para la toma de decisiones”.

La diferencia entre un modelo y el otro es que mientras que EE.UU. sostiene que diferentes equipos deberán llevar a cabo las funciones específicas de desafío conceptual, juego de guerra y términos técnicos para examinar las brechas y las vulnerabilidades, los ingleses no hacen tal diferenciación.

La misma publicación británica aclara que el *Red Team* no debe confundirse con la “célula roja” o “bando rojo” función que lleva a cabo normalmente el campo J2 en el paso cuarto del método de planeamiento del nivel operacional, llamado Confrontación [de los cursos de acción propios con las capacidades del enemigo].

La diferencia entre uno y otro es que el Red Team actúa como agresor empleando doctrinas, equipos y técnicas que son poco conocidas por quien actúa como bando propio mientras que la célula roja enfrenta a cursos de acción propios, pensando como el oponente.

Recientemente, la OTAN ha estado desarrollando su propia aproximación al tema, y han elegido llamarlo “análisis alternativo”. La definición de la corriente de trabajo de la OTAN es:

Análisis alternativo es la aplicación deliberada de pensamiento crítico independiente y perspectivas alternativas para mejorar la toma de decisiones.

Lo que distingue el trabajo del *Red Team* de otras herramientas de gestión es que se establece para desafiar los as-

1. Los elementos de juicio que se vuelcan en este ensayo surgen del manual del Ministerio de Defensa del Reino Unido *Red Teaming Guide* de enero de 2013, de la publicación de TRADOC G2 The Applied Critical Thinking Handbook, antes llamado “El Manual del Equipo Rojo”, de enero del 2015 <https://www.yumpu.com/en/document/view/54437812/the-applied-critical-thinking-handbook-v70> y del manual Red Team Handbook The University of Foreign Military and Cultural Studies (v.5) del 15 de abril de 2011.

2. Cabe aclarar que no solo se utilizan en esferas militares, sino también en ámbitos empresariales o en cualquier otra organización que deba tomar decisiones.

3. En el Reino Unido, se lo incluye dentro del Estado Mayor Especial, pero en la Argentina se lo denomina Estado Mayor Personal.

4. Office of the Under Secretary of Defense for Acquisition, Technology, and Logistics Washington, D.C. 20301-3140 Defense Science Board Task Force on The Role and Status of DoD Red Teaming Activities <http://fas.org/irp/agency/dod/dsb/redteam.pdf>

5. Brendan Mulvaney; LtCol; Red Teams Strengthening through challenge; Marine Corps Gazette; July 2012; P. 63;

6. Department of Defense; Joint Publication 1-02 “Dictionary of Military and Associated Terms” 8 November 2010; P. 307

7. Development, Concepts and Doctrine Centre; Director Concepts and Doctrine; “Red Teaming Guide”; (2 nd Edition) January 2013; P. 1-2,



pectos de los propios programas, planes y supuestos. De cualquier forma, no hay límites claros con otras herramientas.

¿POR QUÉ DEBEN EMPLEARSE LOS RED TEAMS?

La doctrina, práctica y procedimientos en asuntos de Defensa están basados en ciencia y análisis. Tienen la intención de permitir tomar las mejores decisiones y producir buenos planes con óptimos resultados. No obstante, la Defensa es una organización formada sobre un conjunto de gente con una cultura específica, y una forma de pensar y operar. Como cualquier sistema humano, la organización es falible; es susceptible a creencias, tendencias y restricciones los cuales pueden desvirtuar el proceso de toma de decisiones y su análisis. Estos factores humanos y organizacionales los cuales conducen a la defensa y al pensamiento militar son los mayores determinantes de éxito o fracaso de las operaciones militares y otros esfuerzos empresariales.

El *Red Teaming* es la respuesta práctica para superar los problemas complejos introducidos por las fragilidades humanas ayudando a reconocerlas y a corregir el pensamiento y análisis antes que juicios defectuosos sean inamovibles en la mente de los decisores claves. Los documentos que se analizan resaltan que lo que se expresa es solamente una guía. Más bien es un compendio de ideas e información diseñada para ayudar al *Red Teaming* de los profesionales y los usuarios finales para que puedan obtener el mayor beneficio de este conjunto de herramientas.

Todos los encargados de tomar decisiones, y sus equipos, están sujetos al sesgo, la emoción y la necesidad de simplificar problemas complejos mediante el uso de supuestos y mo-

delos. La tendencia humana a estar sesgados ha evolucionado para permitir lograr los objetivos de manera más eficiente. Las emociones fuertes dejan más vulnerables a los sesgos inherentes y puede conducir a un exceso centrándose en la tarea principal a expensas de otros factores. Las decisiones más pobres son el resultado de falsas suposiciones y prejuicios individuales que causan en quien toma la decisión la tendencia a ignorar las explicaciones alternativas y, en el peor de los casos, ignorar intencionalmente la información que no encaja en los reglamentos.

El *Red Team* utiliza su propio pensamiento y técnicas para romper estos esquemas mentales e identificar las dinámicas que pueden conducir a análisis y conclusiones defectuosas.

Para la *Task Force* encargada de examinar el uso de los *Red Teams* en el Departamento de Defensa de los Estados Unidos, y de recomendar las formas por las cuales dichos *Teams* pudieran llegar a ser de utilidad, no solo exhortó a que dichos grupos fuesen utilizados para “jugar” el rol de adversarios o de competidores, sino que también impulsó para que fueran empleados como “abogados del diablo”, ofreciendo interpretaciones alternativas y desafiando el pensamiento preestablecido y los conceptos doctrinarios de las fuerzas armadas, a fin de poder descubrir las debilidades antes de que lo hicieran los reales adversarios.

Para la *Task Force*⁸, el *Red Team* profundiza la comprensión de las opciones disponibles de los oponentes, que en la actualidad se adaptan rápidamente a las circunstancias y de esa

8. <http://oai.dtic.mil/oai/oai?verb=getRecord&metadataPrefix=html&identifier=ADA430100>



manera, sirve como complemento del análisis y recolección de inteligencia.

En síntesis, los beneficios específicos de trabajar con un *Red Team* incluyen no solo una más amplia comprensión del ambiente operacional, sino que permite llenar brechas en la comprensión; encontrar vulnerabilidades, oportunidades, riesgos y amenazas; identificar el sesgo y el pensamiento del grupo; suposiciones incorrectas y la tendencia a saltar a las conclusiones; revelar cómo influyen externamente los adversarios o como los competidores podrían afectar a los planes, conceptos y capacidades; identificar efectos de segundo y tercer orden y consecuencias imprevistas; identificar más o mejorar las medidas de efectividad; identificar la necesidad de planes de contingencia; y recolectar inteligencia más focalizada y requerimientos de mejor información

¿DÓNDE DEBE EMPLEARSE EL RED TEAM?

Por lo general existen coincidencias en que las técnicas de *Red Team* son beneficiosas para muchos aspectos de la defensa y solo varían en su propósito, alcance y el proceso en función del contexto y del producto considerado. Pueden ser aplicadas tanto para el planeamiento de estructura de fuerzas, como para el desarrollo de campañas, el planeamiento del nivel operacional, en inteligencia, seguridad, organización de eventos, doctrina y entrenamiento, logística genética y tecnologías.

Es posible que se establezcan *Red Teams* para oponerse a determinadas afirmaciones y/o supuestos, para identificar una lógica incorrecta o un análisis poco profundo; para

El Red Teaming es la respuesta práctica para superar los problemas complejos introducidos por las fragilidades humanas ayudando a reconocerlas y a corregir el pensamiento y análisis antes que juicios defectuosos sean inamovibles en la mente de los decisores claves.

evaluar la fuerza de las pruebas o la calidad de la información; identificar opciones alternativas o resultados y/o explorar las consecuencias de un curso de acción específico; probar un sistema, plan o perspectiva a través de los ojos de un adversario, ajeno o competidor; entender las opciones disponibles a los adversarios y otros agentes; comprender las perspectivas y posibles acciones de los socios, locales y otros actores influyentes; y evaluar el potencial de la sorpresa y el shock estratégico.

Para Brendan Mulvaney⁹ los *Sandia National Laboratories*¹⁰ "utilizan equipos que tratan de ingresar tanto en el mundo físico como cibernético, mientras que la comunidad de inteligencia tiene equipos que especulan acerca de futuros alternativos y escriben artículos como si fueran líderes despoticos del mundo".

El *Red Team* proporciona al usuario final con una capacidad independiente para considerar críticamente conceptos,

proyectos, planes y diseños operacionales; de este modo conduce a una mejor toma de decisiones. Aunque el trabajo del *Red Team* puede ser fácilmente utilizado para desafiar suposiciones basadas en factores cuantitativos (estructuras, capacidades, la geografía y otros) es únicamente útil para ayudar a identificar y comprender el impacto de los factores cualitativos (actitudes, reacciones, perspectivas y otros).

Los *Red Teams* cumplen un valioso rol en los Juegos de Guerra¹¹ y a lo largo de todo el proceso de planeamiento, apoyando al comandante a mejorar su efectividad. Por su parte, las células rojas o *Red Cells* generalmente son organizaciones *ad hoc* cuyos miembros son personas que poseen una determinada experiencia o nivel de conocimientos sobre un determinado enemigo y, que luego de concluido el juego de guerra (confrontación), regresan a sus tareas habituales.

Las actividades del *Red Team* se extienden desde el escrutinio y pensamiento desafiante, hasta ideas y supuestos nuevos que tengan en cuenta las perspectivas de los adversarios, competidores u observadores externos. El análisis debe permitir al usuario final tomar decisiones y seleccionar las opciones preferidas. El usuario final debe ser más consciente de las amenazas, las alternativas, las debilidades y las consecuencias posteriores asociados con cada opción que sean consideradas.

En los últimos años, el Departamento de Defensa del Reino Unido también ha adoptado las técnicas del *Red Team* para la elaboración de doctrina, desarrollo de conceptos, políticas y estrategias con la finalidad de que dichos documentos se encuentren bien fundamentados, sobre bases coherentes y sólidas. Documentos tales como *Defence Reform Review*, *Future Character of Conflict*, *British Defence Doctrine* y el *2010 Defence Green Paper* fueron revisados y enfrentados usando el procedimiento estratégico *Red team* conocido conceptualmente como “la prueba del concepto”.¹²

La Agencia de Seguridad Nacional (NSA) cuenta con un *Red Team* que intenta *hackear* permanentemente los sistemas de computación del Departamento de Defensa (DoD) para identificar las posibles vulnerabilidades, antes de que el enemigo tenga la oportunidad de explotarlas en beneficio propio.

¿CUÁNDO DEBE EMPLEARSE EL RED TEAM?

El *Red Team* es un elemento vital de la campaña y del planeamiento operacional cuyo producido como parte de la plani-

Para la Task Force, el Red Team profundiza la comprensión de las opciones disponibles de los oponentes, que en la actualidad se adaptan rápidamente a las circunstancias y de esa manera, sirve como complemento del análisis y recolección de inteligencia.

ficación de la campaña o su revisión debe incluir, entre otras cosas, una evaluación de riesgos y la identificación de la necesidad de Planes de Contingencia asociados; la comprensión de los factores contextuales que afectan el plan; la identificación de los cursos alternativos de acción, y ramas o secuelas no considerados anteriormente y una evaluación de la resistencia al cambio repentino de contexto.

El *Red Team* deberá trabajar en paralelo con el equipo de planificación, utilizando sus conocimientos y técnicas para controlar y desafiar los supuestos del equipo de planificación, identificar lagunas en sus análisis y pruebas y comprobar su lógica y deducciones. A medida que el equipo de planificación desarrolla sus cursos de acción, el *Red Team* identificará los factores más amplios que pueden afectar los resultados, las alternativas relevantes en su caso y considerar sus consecuencias. El *Red Team* va a identificar y evaluar los riesgos y debilidades, destacando la necesidad de planes de contingencia o más información y análisis según sea necesario. El objetivo del trabajo del *Red Team* es mejorar la comprensión y la toma de decisiones durante todo el proceso de planificación, teniendo en cuenta perspectivas alternativas, indagando el trabajo y tomando en consideración cuestiones más amplias y potencialmente el uso de un marco temporal más amplio que el que haya considerado el equipo de planificación.

¿CÓMO DEBE EMPLEARSE EL RED TEAM?

El trabajo del *Red Team* sólo puede prosperar en un entorno que tolera y valora la crítica interna y el desafío. Para asegurarse de que se use el *Red Team* con éxito, el usuario final necesita designar un líder que haya sido entrenado en las técnicas de *Red Teaming*; establecer el *Red Team* como una entidad discreta y sin tareas más amplias dentro del proyecto para proteger su imparcialidad; proporcionar toda la información necesaria para completar la tarea exitosamente; establecer objetivos precisos, la definición del alcance, plazos y el mecanismo de entrega de la tarea; desarrollar una buena relación de trabajo, incluyendo el contacto regular con el líder del *Red Team*; estar accesible para el líder del equipo a lo largo de la tarea; comprometerse con y escuchar al *Red Team*; tener debidamente en cuenta las conclusiones del *Red Team* y utili-

9. Brendan Mulvaney; op. cit.

10. El Sandia National Laboratory tiene sus raíces en el Proyecto Manhattan, que construyó la primera bomba atómica.

11. *Wargaming* significa literalmente Juego de Guerra. Sin embargo, en la Argentina se lo confunde con el Juego de Guerra, un tipo de ejercicio de cuadros sobre la carta. En este caso, *Wargaming* se asimila al paso 4 del Método de Planeamiento MDMP o JOPEs, o del método de la PC 20-01 Confrontación (de los propios cursos de acción con las capacidades del enemigo).

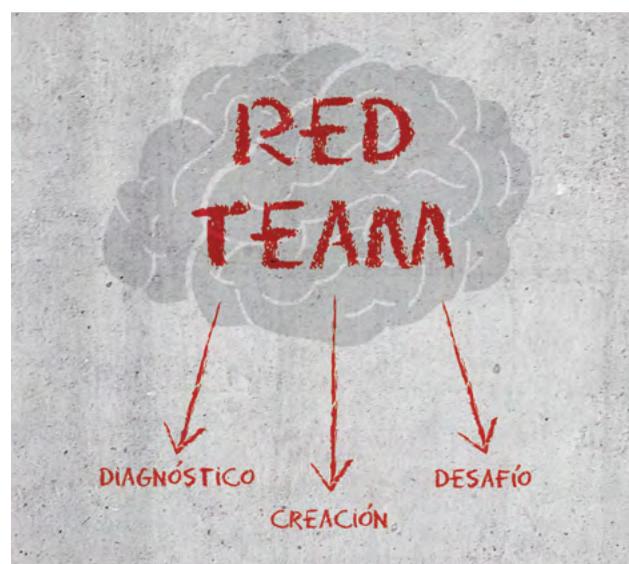
12. *Red Teaming Guide*; op.cit. P. 4-6

zarlas donde sea apropiado; proteger al *Red Team* de críticas injustificadas y reacciones negativas; asegurar que los hallazgos del *Red Team* sean escuchados y sean tomados en cuenta por los decisores de alto nivel y dar una retroalimentación constructiva sobre la forma en que el *Red Team* ha realizado su análisis y la entrega de los resultados.

‘Red Team es en gran medida un proceso intelectual... más un arte que una ciencia... exige a los miembros del Red Team poseer excelentes habilidades de pensamiento crítico y creativo. Red Teams son herejes por excelencia. Están constantemente tratando de derribar las expectativas¹³.

El tamaño del equipo es importante. El equipo puede constituirse con pocos miembros, tanto como dos, a más de veinticinco, según la tarea. Sin embargo, el número óptimo de integrantes para un *Red Team* se considera generalmente que es entre cinco y nueve. Las razones de esto son dobles; cuando un equipo es superior a nueve, se vuelve difícil de manejar y cuando un equipo es inferior a cinco, la creatividad comienza a disminuir. Cuando se enfrentan con problemas que requieren equipos muy grandes el líder del *Red Team* puede dividirlos en sub equipos más pequeños, para encargarles asuntos particulares siempre que mantenga un control global.

Las actividades del *Red Team* son parte de proceso sinérgico que es tanto incremental e iterativo. Un esquema de cómo pueden ser estas actividades empleado se muestra en la Figura que sigue. Esto no es una plantilla o un proceso rígido para trabajo en *Red Team*, es un marco que puede ser usado para dar forma a la manera en que las técnicas que se seleccionen pueden ser aplicadas a un problema particular.



¿DE QUÉ MANERA TRABAJA UN RED TEAM?

En la práctica el trabajo del *Red Team* tiene 3 fases: diagnóstico, creación y desafío.

En la primera, los miembros del grupo controlan la información básica, los datos y los supuestos. Resaltan las afirmaciones e identifican los supuestos imperfectos, la falsa lógica y las inconsistencias e irrelevancias, las brechas en las pruebas y los conocimientos y los requerimientos de información adicionales. Es la base para análisis posteriores para obtener así un producto final incorporado. Para esta fase, los atributos claves son: atención al detalle, lógica, sentido común, y conocimiento del tema.

La fase de la creación consiste en incrementar el pensamiento del problema y pensar en alternativas. En ella se aplican otras perspectivas alternativas; se consideran factores externos que pueden impactar/influenciar el resultado del problema; se identifican teorías alternativas o resultados y consecuencias no deseadas o ignoradas. Es la comprensión completa del problema. Se identifica soluciones/opciones/resultados alternativos. Para esta fase, los atributos clave son imaginación, innovación y creatividad, agilidad mental, pensamiento lateral y curiosidad. Examina el problema por completo, llevando a cabo: tormenta de ideas; juego de roles; análisis futuros alternativos; análisis “que sucediera si...”; indicadores de cambio; experimentación.

En la tercera y última fase, se someten las soluciones potenciales o a las ideas a una prueba rigurosa. Desafiar ideas y teorías; aplicar visiones contrapuestas; probar las hipótesis; identificar riesgos, amenazas y vulnerabilidades; identificar y evaluar posibilidades de shock; evaluar el éxito del resultado. Es cuando las ideas, opciones y soluciones se prueban robustas y resistentes. Para esta fase, los atributos son el pensamiento crítico, el desafío, las habilidades para debatir, las opciones e ideas y la confianza. En esta fase se prueban y evalúan ideas y soluciones llevando a cabo el rol de “abogado del diablo”, análisis Equipo A vs. Equipo B, análisis de hipótesis competitivas, juego de roles/sustitución de adversario, análisis de alto impacto/baja probabilidad, juegos de guerra. El elemento principal de la Fase 3 es el pensamiento crítico para exponer debilidades y vulnerabilidades en la solución. El final de la Fase 3 es el producido del trabajo del *Red Team*.

Para mejor comprender lo que es un *Red Team*, Susan Craig¹⁴, expresa que sus miembros no tienen que pensar dentro del contexto de su propia cultura porque de hacerlo, solo reforzarán sus preconcepciones; no se trata de predecir resultados, sino que, por el contrario, reconocer tendencias; deben

13. “Red Teaming Guide”; op.cit. P. 2-4

14. Susan Craig es una analista de *Red Team* en el Centro Conjunto de Operaciones de Inteligencia en el U.S. Pacific Command.

15. Susan Craig; Reflections from a RED TEAM LEADER; *Military Review*, March – April 2007; P. 57

Las actividades del Red Team se extienden desde el escrutinio y pensamiento desafiante, hasta ideas y supuestos nuevos que tengan en cuenta las perspectivas de los adversarios, competidores u observadores externos.

comprender que más que a un analista de inteligencia cuyo trabajo es hacer preguntas concretas, deben parecerse a un historiador que hace preguntas de magnitud. No solo debe comprender cómo funciona la organización a la cual pertenece, sino que también debe conocer cuán reticente a los cambios es dicha organización¹⁵.

CONCLUSIONES

La aparición del *Red Team* no significa que los campos tradicionales y convencionales de la conducción hayan cambiado, a saber: Campo 1: Personal, Campo 2: Inteligencia, Campo 3: Operaciones, Campo 4: Logística, Campo 5: Planeamiento, Campo 6: Comunicaciones. Estos campos de la conducción conforman el Estado Mayor de un Comando de Fuerzas Conjuntas. Existe además el Estado Mayor Especial y el Estado Mayor Personal. El *Red Team* forma parte del Estado Mayor Personal. No obstante, el Estado Mayor de un Comando de Fuerzas Conjuntas no necesariamente siempre se organiza con los campos de la conducción convencionales. Existen otras formas de organizar la conducción, pero eso se verá en un artículo de próxima edición.

Tampoco se debe confundir al *Red Team* con las células de colores usadas para la confrontación en ejercicios a bandos contrapuestos, donde la Célula Roja representa al enemigo, la Azul a la fuerza propia, la Verde a civiles, a neutrales y/o terceros o cualquier aliado de Azul o a la nación anfitrión-

na, la Amarillo a las Organizaciones No Gubernamentales o la Naranja que es utilizada para designar a los aliados de Rojo y la Dorada o la Blanca, donde la primera dirige el ejercicio e imparte las directivas y la célula blanca tiene diferentes definiciones y usos como ser el control del ejercicio de representar a aquellos que, perteneciendo a la dirección del ejercicio, personifican a entidades u organizaciones que no están en condiciones de participar, pero cuyas opiniones son importantes para la ejecución del juego, como, por ejemplo, asesores civiles.

Los *Red Team* son elementos organizacionales de expertos entrenados, educados y prácticos que brindan al Comandante de Fuerzas Conjuntas una capacidad independiente para conducir análisis y revisiones críticas, indagar planes y operaciones y analizar las capacidades del adversario desde una perspectiva alternativa.

El *Red Team* asiste al planeamiento operacional conjunto mediante la validación de supuestos acerca del adversario, así como participando en la confrontación (juego de guerra) de cursos de acción propios y del enemigo, pero también se utiliza como “abogado del diablo” en la elaboración de doctrinas, políticas y estrategias.

Los *Red Teams* no reemplazan ni incrementan un Estado Mayor, su trabajo final o el proceso de planeamiento. Son miembros independientes, que trabajan dentro de él, dependiendo directamente del Comandante, desafiando de manera activa la conducción de las operaciones, el planeamiento, la ejecución, la apreciación y toda otra actividad que deba realizar la fuerza para cumplir con la misión impuesta.

Un miembro del *Red Team* no solo cuestiona las reglas, piensa como el oponente, disiente de manera persuasiva, crítica sin ser ignorado y atempera la autocomplacencia que a menudo sigue al éxito.

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.

COMANDO Y CONTROL EN ESCENARIOS CÍVICO-MILITARES

La complejidad de las operaciones en escenarios Cívico-Militares, dada la heterogeneidad de variables y actores intervinientes, lleva a que el clásico concepto de Unidad de Mando o de Comando sea reemplazado por el de Unidad de Esfuerzo y que la función de comando, básica de todas las operaciones militares, sea sustituida por las de coordinación y cooperación

PALABRAS CLAVE: COMANDO Y CONTROL / INTERAGENCIA / COMUNICACIÓN / ASUNTOS TERRITORIALES / COOPERACIÓN CÍVICO-MILITAR

Por Emilio Ernesto Segura

INTRODUCCIÓN

Las Operaciones Cívico-Militares son una variante de las operaciones militares contemporáneas que surgen ante la necesidad de resolver los conflictos de manera más integral en lugar de hacerlo desde una óptica meramente castrense.

Por otro lado, el Comando y Control es una función básica de combate inherente a cualquier acción militar y tiene características distintivas de acuerdo con la naturaleza de las operaciones a desarrollar. La revolución tecnológica ha tenido un gran impacto en los sistemas militares de Comando y Control de manera que el tradicional Comando y Control evolucionó hasta el actual Comando, Control, Comunicaciones, Computación, Inteligencia, Vigilancia, Adquisición de Blancos y Reconocimiento.

El impacto ha sido tal que la búsqueda por optimizar el Comando y Control primero se ha focalizado casi con exclusividad en los medios tecnológicos.

Surge entonces la posibilidad de analizar la vinculación existente entre este tipo de operaciones y el concepto de Co-

mando y Control que se ha mantenido vigente a lo largo del tiempo, con independencia de las operaciones a ejecutar. Este concepto ha abarcado diferentes enfoques, íntimamente relacionados entre sí, tales como el de la autoridad con la cual se inviste al militar; el de una función de combate; el de un proceso que involucra el flujo y análisis de la información y el de los sistemas (hardware y software) que permiten que los tres anteriores puedan materializarse. La doctrina de la Infantería de Marina Norteamericana plantea un enfoque sistémico, que considera al Comando y Control compuesto por el personal, la información y la estructura de apoyo – organizaciones, procedimientos, equipos, instalaciones, adiestramiento, educación y doctrina¹.

El elemento esencial para el Comando y Control es la comunicación: el flujo de información, constante y oportuno, entre los elementos de la organización. Por ello, el análisis se limita a su implementación a partir del factor humano, su interacción y las relaciones interper-

sonales. En el ámbito militar, la calidad y oportunidad de la comunicación se sustenta en la disciplina, la subordinación, la división de roles y funciones, la cultura organizacional y un lenguaje específico común, entre otros. Sin embargo, las instituciones militares viven hoy un alto grado de integración a diversas disciplinas y organizaciones con las que antes no se relacionaban o cuya vinculación era superflua. Las Operaciones Cívico-Militares son tal vez la máxima expresión de esa integración, porque en su versión más compleja reúnen a las tres fuerzas armadas (operaciones conjuntas) con las de seguridad; con fuerzas militares de otros países (operaciones combinadas) y con agencias gubernamentales y no gubernamentales nacionales y extranjeras (inter-agencias).

Se aprecia cómo los aspectos mencionados que sustentan la comunicación en un ámbito estrictamente militar, en muchos casos se encuentran ausentes en dichas operaciones. Por lo tanto, se plantea aquí un importante desafío al ejercicio del Comando y Control, par-



ticamente para un Comandante del Teatro de Operaciones. Para reforzar este concepto, se hace referencia a Robbins James, profesor y otrora asistente de la Secretaría de Defensa de los Estados Unidos de Norteamérica, quien mencionara en uno de sus artículos publicados en la Revista del *Naval War College* la importancia del factor humano en el ejercicio del comando durante el conflicto de Afganistán.²

El presente artículo se estructurará de la siguiente manera: en primer lugar, se analizarán aspectos relacionados con el Comando y Control; luego, las Operaciones Cívico-Militares en particular, caracterizando su ambiente; y finalmente, se vinculará a ambos de manera de verificar las siguientes afirmaciones:

Para el joven oficial que se ha formado en el servicio, el comando resulta simple y directo [...] el comando incorpora el principio de autoridad para impartir órdenes, y el derecho a suponer que esas órdenes serán obedecidas.

- › El Comandante de un Teatro de Operaciones deberá adoptar distintas formas de vincularse con las organizaciones o agencias participantes en una Operación Cívico-Militar para asegurar el Comando y Control que permita el logro de sus objetivos específicos (militares).
- › La responsabilidad en la conducción de estas operaciones varía conforme evoluciona el conflicto y pueden corresponderle a una autoridad militar o civil, en función de la naturaleza del problema a resolver o la fase del conflicto en desarrollo.

Así, se intenta comenzar a llenar el actual vacío doctrinario al respecto; en

su defecto, si esta intención resultara demasiado ambiciosa, se pueden brindar nuevas herramientas o ideas de utilidad para la planificación y ejecución de Operaciones Cívico-Militares.

COMANDO Y CONTROL

Habiendo analizado definiciones y conceptos de Comando y Control extraídos de diferentes publicaciones nacionales y extranjeras³, se puede arribar a tres conclusiones:

1. El comando es propio del ámbito militar y cuenta con un respaldo legal que está estrechamente ligado al rango/jerarquía y cargo de aquel que lo ejerce.

1. Department of the Navy (Cuartel General del Cuerpo de Marines de los Estados Unidos). (1996). *MCDP 6 Command and Control*. Washington, DC: US Armed Forces; pp. 47-51.

2. Robbins, J. (2006). Contemporary Operational-Level War Fighting. *Naval War Review*, Ed. Spring, Vol 59, Nro 2, p. 158.

3. Las publicaciones consultadas se incluyen en la bibliografía.

Se ve facilitado por la disciplina que caracteriza a los militares. Desde su formación inicial se inculca respeto, confianza, lealtad y subordinación. Estas cualidades, entre otras, llevan a los subordinados a cumplir las órdenes recibidas, aun en aquellos casos en que exista desacuerdo.

2. La expresión “Comando y Control” puede ser considerada objeto (sustantivo) y acción (verbo), debido a que hace referencia a “la autoridad con la que se inviste a un militar” y al ejercicio mismo de dicha autoridad.

La diferencia con la doctrina de la Infantería de Marina Norteamericana⁴ radica en que para los norteamericanos el concepto de Comando y Control como sustantivo se relaciona con la idea de sistema, no de autoridad.

Como se dijo, la evolución del concepto de Comando y Control al de Comando, Control, Comunicaciones, Computación, Inteligencia, Vigilancia, Adquisición de Blancos y Reconocimiento, se relaciona con los medios involucrados para su ejercicio; es una visión tecnológica de su evolución. Tal es así que ambos conceptos se ajustan a las definicio-

nes y conceptos analizados, los cuales se han mantenido constantes en el tiempo, haciendo abstracción de los medios empleados. De hecho, comunicaciones, computación, inteligencia, vigilancia, adquisición de blancos y reconocimiento son actividades contribuyentes al ejercicio del Comando y Control.

Se puede decir, con igual razonamiento, que el ejercicio del comando es posible sólo si existe al mismo tiempo control sobre quienes se ejerce dicha autoridad. Por lo tanto, el control es necesario y está implícito en el ejercicio del comando. De aquí la conclusión es:

3. El comando es lo suficientemente abarcador como para contener a todas las otras actividades, incluso al control.

Asimismo, se puede agregar que la doctrina básica del Ejército Argentino marca una distinción entre mando y comando, estando el primero ligado al concepto

de liderazgo, puesto que busca persuadir a subordinados en el cumplimiento de sus tareas para obtener su cooperación, contribución y/o compromiso. Evidentemente, las cualidades personales constituyen los pilares que sostienen el ejercicio del mando. El comando, en cambio, contempla la posibilidad y la obligación de aplicar medios coercitivos cuando se estime necesario⁵.

ÁMBITO DE APLICACIÓN MILITAR

A partir de la primera conclusión, se aborda y analiza el Comando y Control en relación a su ámbito de aplicación militar: específico, conjunto o multinacional / combinado.

En el ámbito específico se presentan las mejores condiciones para el ejercicio del Comando y Control. La autoridad formal, respaldada legalmente, se complementa con aquella que surge del ejercicio del liderazgo. Se puede decir en-

4. Department of the Navy (Cuartel General del Cuerpo de Marines de los Estados Unidos), op cit, pp. 47 y 52

5. Ejército Argentino. (1990). MFP 51-13 Ejercicio del Mando. Buenos Aires: Instituto Geográfico Militar. Pág III; Ejército Argentino. (1992). ROB 00-01 Reglamento de Conducción

para el Instrumento Militar Terrestre. Buenos Aires: Instituto Geográfico Militar. Págs 2 y 3; Ejército Argentino. (2007 (Proyecto)). ROB 00-01 Reglamento de Conducción para el Instrumento Militar Terrestre. Buenos Aires: Dirección de Planeamiento del EA. Pp. 31 - 33.



Cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

tonces que el mando contribuye en gran medida al ejercicio del comando. Esto es un hecho muy común en las tres fuerzas debido a que el oficial, al momento de ser designado Comandante, ya ha consolidado las relaciones interpersonales con sus subordinados en aquellos destinos, cursos y ejercitaciones que compartieron durante períodos significativos de sus carreras profesionales. Esto cobra mayor significancia cuando las organizaciones son pequeñas porque el conocimiento mutuo se acentúa, tal como suce-

de dentro de las armas o componentes de cada fuerza y particularmente en aquellos donde la especificidad de su adiestramiento fortalece la cohesión interna.

El ámbito conjunto presenta ciertas particularidades que en el específico se encuentran atenuadas y que surgen a partir de la cultura organizacional de cada fuerza. Esto es importante debido a que este artículo se enmarca en el nivel de conducción operacional, que es esencialmente conjunto. Para entenderlo, se presentan dos definiciones de cultura

organizacional, de aplicación a organizaciones militares:

“...conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización”.⁶

“...todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias”.⁷

Desde el ingreso a las fuerzas armadas, se inculcan nuevas tradiciones, hábitos y costumbres, lenguajes y modos de hacer las cosas, apropiados a los ámbitos de trabajo de cada una de las fuerzas: aire, mar o tierra. Esas características marcan primero una gran distinción con el ámbito civil, pero, además, establecen claras diferencias entre el ejército, la fuerza aérea y la armada.

Esas diferencias originadas a partir de la cultura de cada fuerza generan

6. Valladares, A. (s.f.). *Ideas y negocios en red*. Recuperado el 16 de agosto de 2011, de <http://winred.com/negocios/cultura-organizacional/gmx-niv14-con1397.htm>

7. Carola Castillo, Nicole Del Pino, Vita Espinosa. (s.f.). *Portal de Relaciones Públicas*. Recuperado el 16 de agosto de 2011, de <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>



Cuando estas fuerzas pertenecen a más de una nación [...] surgen problemas de diferencias de idioma, cultura, logística y procedimientos de operación, sin mencionar los asuntos intrincados referentes a líneas de mando, autoridad de cada comando y limitaciones en el empleo de fuerzas.

ciertas dificultades a la hora del ejercicio del comando, debido principalmente a que el liderazgo tiene sus características distintivas en cada una de ellas, las que suelen no ser aceptadas plenamente por las otras. A ello se suma que normalmente no existe un conocimiento interpersonal previo que genere esa confianza superior-subordinado como se mencionó del ámbito específico y tan necesario ante situaciones de crisis. Por lo tanto, la autoridad formal puede no verse bien complementada por el ejercicio del liderazgo, condicionando en cierta forma el ejercicio del comando. Este aspecto se agudiza en aquellas fuerzas armadas en las cuales el accionar militar conjunto no se encuentra adecuadamente desarrollado y maduro.

Un nivel de dificultad distinto surge en las operaciones en ámbitos combinados o multinacionales, materializados habitualmente a partir de alianzas o coaliciones militares⁸.

La Guerra del Golfo (1990-1991) es un claro ejemplo de lo que señala Cushman. La coalición estuvo formada por más de veinte países con culturas tan disímiles como la occidental y la musulmana, con implicancias a nivel operacional, originadas en ellas.

Debido a que el nivel Operacional interactúa con los niveles táctico y estratégico, haciendo de interfaz entre ambos, constituye una situación particular para el ejercicio del comando, que presenta sus propias dificultades. A pesar de existir un objetivo común que da origen a la conformación de una alianza o coalición, el grado de participación de

los países con sus fuerzas militares es disímil y las restricciones que les imponen a éstas para su empleo también son diferentes. Por lo tanto, este aspecto deberá ser resuelto por el Comandante del Teatro de Operaciones en el diseño de sus operaciones combinadas que además deberá contar con una adecuada estructura de Comando y Control. Independientemente de ello, los intereses nacionales podrán ir cambiando según la evolución de los acontecimientos internos o del conflicto mismo, agregando o retirándose fuerzas militares durante el transcurso de una operación, tal como sucediera en Irak en el año 2004.

Se puede notar en este ámbito entonces que el ejercicio del comando a nivel operacional dependerá más de sus cualidades personales que del respaldo jerárquico y legal que pudiera tener⁹. Además, y recurriendo nuevamente al concepto de mando de la doctrina del Ejército Argentino, será de particular trascendencia la cooperación de los comandantes subordinados en circunstancias en que la autoridad legal pueda mostrar ciertas debilidades. Planteado de otro modo, y parafraseando a Silkett, “armonizar objetivos requiere un fuerte y firme liderazgo, pero no a expensas del



tacto, entendimiento y respeto por cada miembro de la coalición”¹⁰.

Pese a lo descripto, las operaciones combinadas presentan a nivel táctico una particularidad que favorece el ejercicio del comando. Naturalmente, fuerzas similares de diferentes naciones presentan cierta tendencia a la cooperación mutua, obteniendo un aceptable nivel de eficiencia en el desarrollo de las operaciones, pese al escaso tiempo o a las limitadas coordinaciones que pudieran haberse efectuado. Las fuerzas comparten con sus pares de otras naciones el lenguaje profesional, los procedimientos y las formas de solucionar los problemas operativos. La respuesta a este fenómeno se encuentra en el hecho de que éstas poseen una cultura organizacional similar. Esto se potencia aún más si las naciones participantes perte-

8. Los términos alianzas y coaliciones suelen utilizarse como sinónimos, sin embargo no lo son. A pesar que ambas son resultado de acuerdos o tratados entre dos o más naciones, las primeras poseen objetivos amplios y de largo plazo, generalmente para enfrentar amenazas de larga duración. En cambio, las coaliciones son acuerdos *ad hoc* para ejecutar acciones que surgen como respuesta a una amenaza específica; son de carácter transitorio y se disuelven cuando

desaparecen las metas comunes o las causas que le dieron origen. Ejemplo de Alianza es la OTAN y de Coalición es aquella formada para llevar a cabo las operaciones “Escudo del Desierto” y posteriormente “Tormenta del Desierto”.

9. Scales, R. (1998). Trust, not technology sustains coalitions. *Parameters*, Ed. Winter; pp. 4-10.

10. Silkett, W. (1993). Alliance and Coalition Warfare. *Parameters*, Ed. Summer; p. 79.



necen a la misma región geográfica y se han adiestrado previamente en forma combinada.

De alguna manera esto podría interpretarse como que, salvadas las dificultades que pudieran surgir a nivel operacional, sobre todo en la etapa del diseño de las operaciones, luego la ejecución presentaría condiciones que facilitarían el Comando y Control.

ACTIVIDADES Y OPERACIONES CÍVICO-MILITARES

Las Fuerzas Armadas Argentinas aún no han consensuado una definición para Operaciones Cívico-Militares. La definición original es de origen extranjero, con diferentes alcances según sea el país o la organización que las ha desarrollado. Nuestras Fuerzas Armadas comenzaron a estudiar la vinculación de estas operaciones con aquellas actividades que nuestra doctrina conjunta¹¹

Las diferencias culturales entre todos los actores, más las percepciones que cada uno tiene de los demás y de las operaciones que habrán de realizar, dificultan la coordinación de sus actividades.

y el Ejército Argentino¹² contemplan bajo el nombre de Asuntos Territoriales así como las incorporadas recientemente a la doctrina conjunta.

La complejidad en el tratamiento de este tema se acentúa a partir de la vinculación de estas actividades y conceptos con los de operaciones o actividades de Asuntos Civiles e Interagenciales, no desarrollados por la doctrina conjunta nacional y en muchos casos considerados dentro de las Operaciones Cívico-Militares.

Se toman varias definiciones recordando que cuando se menciona la Cooperación Cívico-Militar, se hace referencia a la doctrina de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN)¹³ y cuando se habla de Operaciones Cívico-Militares, se considera a la doctrina norteamericana y canadiense.¹⁴ De todas ellas surgen las siguientes conclusiones:

Para la doctrina propia, los Asuntos Territoriales son actividades enmarcadas dentro de un conflicto armado. La doctrina norteamericana, la canadiense y la de la Organización del Tratado del Atlántico Norte no delimitan su participación a esta situación. La primera de ellas deja en claro de manera explícita que las Operaciones Cívico-Militares pueden tener lugar dentro del amplio espectro de las operaciones militares,

11. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2005). RC 00-01 *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta (Proyecto)*. Buenos Aires: Ministerio de Defensa. Pág 59; Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2005). RC 15-01 *Asuntos Territoriales (Proyecto)*. Buenos Aires: Ministerio de Defensa; p. 1.
12. Ejército Argentino (1992), op cit; p. 41.

13. North Atlantic Treaty Organization. (Junio de 2003). AJP-9 NATO Civil-Military Co-operation (CIMIC).
14. US Joint Chiefs of Staff. (2008). JP 3-57 *Joint Doctrine for Civil-Military Operation*. US Armed Forces and Canadian Department of National Defence. (2010). *Canadian Force Joint Publication (CFJP) 3.0 Operations*. Ottawa: Canadian Department of National Defence.

incluyendo las de No Guerra, tales como ayuda humanitaria y apoyo ante desastres naturales.¹⁵

La finalidad de los Asuntos Territoriales es “minimizar las interferencias” que pudiera causar el ámbito civil a las operaciones militares, mientras que para los norteamericanos aquellas buscan “facilitar las operaciones”. La primera plantea un enfoque negativo en el ámbito civil (interferencias) y las Operaciones Cívico-Militares, un enfoque positivo, una fuente de oportunidades para facilitar el desarrollo de las operaciones. La doctrina canadiense también plantea un enfoque positivo.

Pese a que la Cooperación Cívico-Militar no hace mención a la finalidad, el término ‘cooperación’ trasluce un enfoque bidireccional, de beneficio mutuo: militar y civil.

Para los norteamericanos, las Operaciones Cívico-Militares son operaciones; a ellas se les asigna una fuerza con su Comandante a cargo, a quien se le impone una misión relacionada con la naturaleza de dicha operación. Tal fue el caso de los Regimientos 10 y 11 de Artillería de la Infantería de Marina Nor-

Históricamente y aun en las actuales guerras, actores civiles y militares han vacilado ante el problema de cómo crear una organización que pueda emplear efectivamente los instrumentos económicos, diplomáticos y de seguridad necesarios para lograr los resultados políticos deseados.

teamericana que debieron mantener en forma permanente un batallón con refuerzos de otras unidades realizando Operaciones Cívico-Militares en Irak a partir del año 2006. Desde entonces, dichas operaciones constituyen las misiones secundarias de los mencionados regimientos.

En cambio, la Cooperación Cívico-Militar y los Asuntos Territoriales no son operaciones sino actividades desarrolladas y coordinadas por Oficiales o fracciones de un estado mayor en interacción con el ámbito civil, para apoyar otras operaciones.

La definición canadiense las considera dentro de un amplio espectro, desde las actividades hasta las operaciones, se-

gún la magnitud y complejidad del Plan de Campaña.

AMBIENTE CÍVICO-MILITAR

Independientemente de las diferencias que se enunciaron para llevar un poco de luz a las diversas denominaciones existentes para actividades similares, existe un aspecto en común que es la naturaleza del ambiente Cívico-Militar. Este ambiente presenta ciertas características que en ocasiones constituyen los aspectos que generan fricción en las operaciones que en él se desarrollan:

Anarquía moderada (en cierto estado de equilibrio)¹⁶: surge como consecuencia de la diversidad de agencias y organizaciones que trabajan de manera





independiente, con reticencia a aceptar una autoridad central que pueda ponerle límites a su autonomía en beneficio del conjunto. La ausencia de dicha autoridad reconocida por todas las organizaciones participantes en el ambiente Cívico-Militar plantea la necesidad de establecer a nivel local una réplica del sistema de seguridad colectivo (cooperativo) internacional que pueda dar respuesta a las particularidades de cada crisis o conflicto.

Heterogeneidad: la naturaleza de las organizaciones y agencias presentes es sumamente diversa, especialmente si se toma desde la óptica de la finalidad que persiguen (militar, humanitaria, medio ambiente, educación, servicios, etc.) y la cultura que las identifica.

Ambigüedad: las acciones (mensajes) que producen los actores pueden tener diferentes interpretaciones según el receptor. Las reacciones por lo tanto pueden llegar a ser de lo más disímiles. Surge principalmente por las diferen-

cias culturales que condicionan la interpretación y el comportamiento. Un ejemplo de ello es la administración de la información: mientras el ámbito militar tiende a clasificarla y restringir su distribución, el ámbito Cívico-Militar impone compartirla con menos restricciones.

Vaga definición de los niveles de conducción: tradicionalmente el ámbito militar ha mostrado una clara diferenciación entre los niveles táctico, operacional y estratégico. La organización y la comunicación verticalista han contribuido a mantener esa distinción en la que naturalmente se niega la posibilidad de que la comunicación entre los niveles superiores e inferiores pueda ser directa. El ámbito Cívico-Militar rompe con este estereotipo debido principalmente a que en la mayor parte de las organizaciones civiles, y más particularmente las organizaciones no gubernamentales, las mismas personas que intervienen activamente en las actividades en el terreno son las que tienen acceso a la prensa o a las autoridades gubernamentales para negociar o tratar temas trascendentes.

Volatilidad: las situaciones presentan cambios frecuentes e impredecibles

torando difícil pronosticar cuál va a ser su evolución. Esto se debe principalmente a la existencia de multiplicidad de actores de distinta naturaleza, con variados intereses, que actúan mayormente sin considerar los efectos secundarios o colaterales de sus acciones.

Incertidumbre: carencia o insuficiencia de información para poder predecir o anticiparse a los hechos con aceptable exactitud, o para tomar decisiones acertadas. Esta característica no sólo es propia de este tipo de ambiente sino que lo es, además, del nivel operacional de conducción.

Complejidad: surge a partir de la combinación de todas las anteriores.

LAS HIPÓTESIS

Después del análisis del concepto de Comando y Control y las características de las operaciones y ambientes Cívico-Militares por separado, se los vinculará para obtener nuevas conclusiones que permitan arribar a las hipótesis.

El abordaje de los conflictos armados para la búsqueda de su resolución ha variado sustancialmente con el transcurrir del tiempo. En algunos casos porque ha ido cambiando su naturaleza y en

15. US Joint Chiefs of Staff, *op cit*, pág I-1.

16. Miranda, C. E. (1984). *Hobbes y la anarquía internacional*. (P. U. Chile, Ed.) *Revista de Ciencia Política*, VI (2), pp. 71-84.

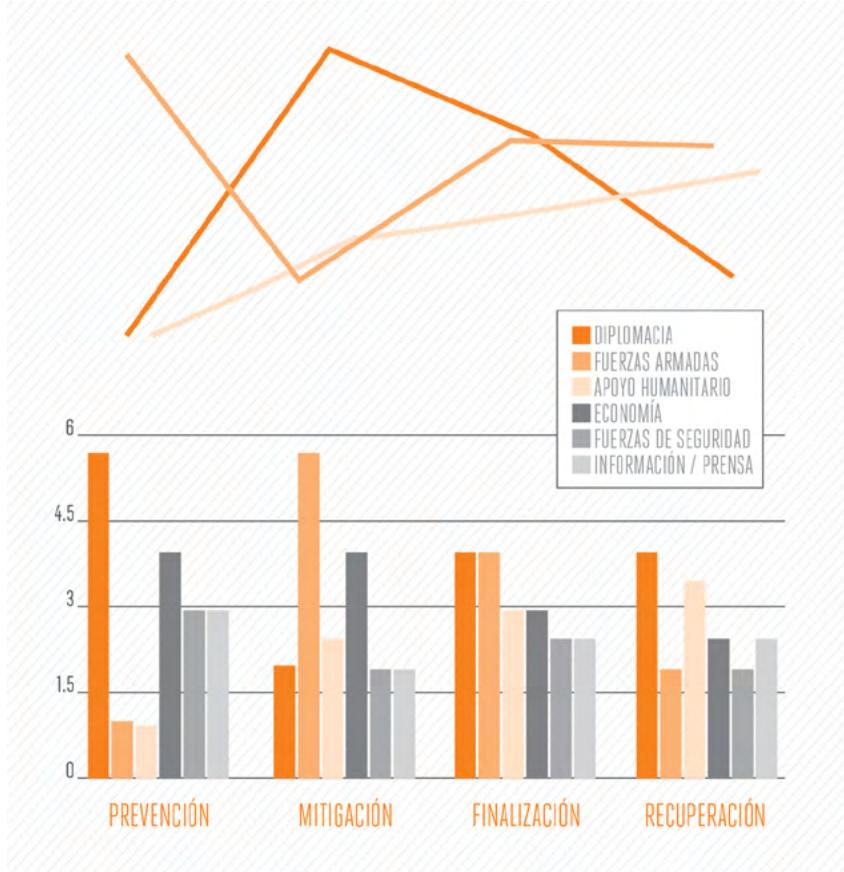
Barreras culturales, diferencias en recursos, capacidades, experiencias, modos de actuar, fines y divergentes puntos de vista en coordinación y uso de la tecnología. Todos estos puntos son los que podemos denominar obstáculos para la efectiva coordinación.

otros, porque la historia misma ha mostrado que para su resolución no es suficiente con que el más fuerte imponga su voluntad al más débil. Por esta razón, el enfoque ya no se limita a la diplomacia y al poder militar, siendo numerosos los componentes que contribuyen a la resolución del conflicto a medida que éste evoluciona. Esto se ha acentuado a partir del fenómeno de la globalización.

En la siguiente figura¹⁷ se visualizan los instrumentos del poder nacio-

nal y la participación de otras organizaciones en la resolución de conflictos. Para ello sirve de sustento la teoría de la evolución del conflicto utilizada por el Comodoro Víctor Nuñez, profesor de la Escuela Superior de Guerra Conjunta, para explicar la participación de las diferentes misiones de paz bajo la bandera de Naciones Unidas. En ella reconoce cuatro fases del conflicto: prevención, mitigación, finalización y recuperación.

FIGURA 1: GRADO DE PARTICIPACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Esas fases pueden adoptar diferentes denominaciones:

› **Prevención:** puede ser considerada como más de una fase: tensión / negociación y crisis¹⁸ o paz / statu quo, disputa y crisis¹⁹.

› **Mitigación:** o guerra, según la publicación del Ejército Argentino antes mencionada.

› **Finalización**

› **Recuperación:** o reconstrucción o estabilización

Resulta evidente que el componente militar, y por lo tanto el Comandante del Teatro de Operaciones –máxima autoridad militar en el terreno–, adquiere un rol protagónico en la fase mitigación (o guerra). La responsabilidad que le cabe es tal que en el análisis de su misión y en el reconocimiento de sus tareas no debe limitarse a aspectos estrictamente militares: garantizará la integración de las actividades civiles con las militares, en toda su área de responsabilidad.

Sin embargo, la primera controversia que tendrá que resolver es el ejercicio del comando en un ambiente anárquico por naturaleza, donde existe una tendencia a no reconocer o aceptar una autoridad legal que regule las actividades y el comportamiento de todos y donde la disciplina y el orden son una característica ausente.

Por otro lado, aquí la heterogeneidad se opone a la uniformidad del ámbito militar; la vaga definición de los niveles de conducción y la renuencia a seguir una escala jerárquica de autoridad se oponen al reconocimiento de una estricta cadena de comando; el manejo abierto de la información contrasta con el celo por el análisis y su posterior dis-

17. El eje de las ordenadas no posee unidad de medida y los valores que figuran en él son al solo efecto de establecer una unidad de referencia que permita apreciar y comparar el grado de participación en cada fase de quienes intervienen en el conflicto.

18. Ejército Argentino, 2007 (Proyecto), op cit; p. 16

19. Rousseau, D. (2005). "Democracy and War: institutions, norms and the evolution of international conflict". California: Stanford University Press; p. 314.



tribución. Estos aspectos son los que atentan contra el ejercicio del Comando y Control, tornándolo impracticable.

Se puede decir que, tal como se planteó en la primera de las hipótesis, pese a que Comando y Control es considerado una función básica de todas las operaciones militares, en este tipo de ambiente no es viable y, por lo tanto, el Comandante del Teatro de Operaciones deberá adoptar distintas formas de vincularse con las organizaciones o agencias participantes en una Operación Cívico-Militar. De esta manera, como mínimo logrará que dichas organizaciones no interfieran con las acciones estrictamente militares, y en el mejor de los casos, podrá aprovechar las capacidades de éstas para contribuir al logro de sus objetivos específicos. Esas distintas formas de vincularse deberán tener como pilares la capacidad de influencia o persuasión, habilidad necesaria para comandantes y oficiales de estado mayor de nivel operacional.

Así, el clásico concepto de Unidad de Mando o de Comando es reempla-

zado por el de Unidad de Esfuerzo²⁰ y la función de comando, básica de todas las operaciones militares, deberá reemplazarse en este caso por las de coordinación y cooperación:

Cooperación: “contribución que se realiza a otra Fuerza, a su requerimiento, para su apoyo en el ejercicio de una responsabilidad primaria, mediante acuerdos previos”.²¹

Coordinar: “disponer actividades o cosas interrelacionadas en base a una metodología determinada. Normalmente coordina el responsable primario del asunto”.²²

Para ello será fundamental la inclusión de personal civil ajeno a la estruc-

tura militar original, la designación de oficiales de enlace, la conformación de adecuadas estructuras de asuntos civiles y de Centros de Coordinación Cívico-Militares que aseguren la integración. Pero, por sobre todas las cosas, el Comandante del Teatro de Operaciones deberá crear un ámbito de confianza en el cual se sostenga cualquier otra medida que desee adoptar.

20. S Joint Chiefs of Staff, op cit, pág 1-5.

21. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2010). PC 00-02 *Glosario de Términos de Empleo Militar para la Acción Militar Conjunta*. Buenos Aires: Ministerio de Defensa; p. C-43.

22. *Ibid.*; p. C-44.

Emilio Ernesto Segura

Capitán de Fragata de Infantería de Marina. Se desempeñó como Comandante del Batallón de Comunicaciones N°1 en 2010, del Batallón de Infantería de Marina N°3 en 2012 y 2013 y del Batallón Conjunto Argentino en Haití en 2014. Cursó el Command and Staff College del United States Marine Corps en 2006-08, la Escuela de Guerra Naval en 2009 y el Curso de Estado Mayor y Planeamiento Conjunto en 2011. Actualmente se desempeña como Jefe del Proyecto Recuperación de Vehículos Anfibios de Infantería de Marina.



Habiendo agotado el abordaje de la primera de las hipótesis, se aborda la segunda de ellas expresada en la Figura 1. Se observa la preeminencia del instrumento diplomático (o político) y militar, dependiendo de la fase del conflicto. A esa preeminencia le corresponde una responsabilidad primaria en la conducción de todas las acciones en dicha fase.

Si este aspecto es relacionado con lo mencionado anteriormente respecto de que las Operaciones Cívico-Militares pueden llevarse a cabo en cualquier fase durante el desarrollo del conflicto y a lo largo de todo el espectro de las operaciones, la conducción máxima de estas operaciones podría ir alternándose entre diplomáticos (autoridades del gobierno, jefe de misión o embajador en el país anfitrión) y militares (Comandante del Teatro de Operaciones o Comandante de Coalición).

Este aspecto aún no es claramente visible en los conflictos actuales, en los cuales siempre la autoridad militar ha mantenido la responsabilidad debido principalmente a su capacidad de ma-

nejarse en situaciones de crisis y a que existe una importante participación del componente militar en la ejecución. Sin embargo, resulta cada vez más natural pensar en personal civil integrado a una organización mayoritariamente militar, pudiendo incluso ocupar el máximo cargo de conducción en tanto y en cuanto, en determinadas fases, el protagonismo de las acciones y la necesidad de integrarlas no corre por cuenta del componente militar.

La realidad muestra ejemplos de ello. Las misiones de paz bajo bandera de las Naciones Unidas son típicamente Operaciones Cívico-Militares. Las fuerzas militares cumplen la importante tarea de imponer o mantener una situación de no beligerancia entre las partes mientras que la autoridad máxima es el Representante Especial del Secretario General de la ONU (diplomático de carrera), de quien depende el Comandante de las Fuerzas de Paz. Por otro lado, se puede observar que en la organización del Comando Combatiente Unificado de África de los Estados Unidos de Nortea-

mérica, su estructura contempla diplomáticos y civiles en los máximos niveles de toma de decisiones.

De esta manera, se verifica la segunda hipótesis respecto de que la responsabilidad primaria de la conducción de las Operaciones Cívico-Militares no es exclusiva de militares, pudiendo alternarla con el componente político o diplomático, en función de la naturaleza del problema a resolver y de la fase de las operaciones.

CONCLUSIÓN FINAL

Los conflictos armados son complejos fenómenos sociales y es necesario abordarlos desde diferentes puntos de vista para su resolución definitiva. Pese a que cada uno de ellos es único e irrepetible, en términos generales, los componentes diplomático y militar son los instrumentos de poder que mantienen cierta preeminencia a lo largo de su evolución.

Las Operaciones Cívico-Militares son una herramienta que permite acercarse a dicha resolución, pero plantean ciertas dificultades intrínsecas debido a la complejidad que de por sí poseen los ambientes Cívico-Militares. Esta complejidad lleva a que el ejercicio del Comando y Control no sea practicable en estas operaciones, que por concepción son de carácter militar aunque por su naturaleza no lo sean. Por lo tanto, a fin de lograr la integración y armonización entre todas las organizaciones participantes durante el conflicto será necesario recurrir a la coordinación y cooperación entre ellas, sustentadas por la creación previa de un ambiente de confianza mutua. Para ello será esencial el conocimiento mutuo, el trabajo y el adiestramiento inter-agencias en épocas de paz.

Asimismo, la denominación que reciben las Operaciones Cívico-Militares les da un carisma de actividad militar, pero por su naturaleza resulta más fácil entenderlas como acciones inter-agencias en las cuales el máximo nivel de integración podrá depender o ser responsabilidad de una autoridad civil o militar, según sea el caso.

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.esgcffaa.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



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.

FE DE ERRATAS: El artículo publicado en la Revista *Visión Conjunta* N° 13 de título “Isis. Una aproximación ontológica” ha aprobado la instancia de Referato.

FE DE ERRATAS: La autora de la obra “Gloria y Honor a nuestros Héroes de Malvinas”, cuya nota fue publicada en la Revista *Visión Conjunta* N° 13, es Ana Maldonado.



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.
