

REVISTA DE LA

**ESCUELA
DE
GUERRA
NAVAL**



Nº 57



AÑO XL



OCTUBRE DE 2011



ARMADA ARGENTINA

■ **Director de la Escuela de Guerra Naval**

Capitán de Navío Dn Horacio Nadale

■ **Director de la Revista**

Contralmirante VGM (RE) Carlos Ernesto Cal

■ **Consejo Editor**

Capitán de Navío (RE) Guillermo J. Montenegro

Capitán de Navío (RE) Héctor Julio Valsecchi

Capitán de Navío (RE) Alejandro José Tierno

Capitán de Navío IM VGM (RE) Jorge Paulo Barrales

Capitán de Fragata Eduardo Antonio Traina

Capitán de Fragata Rodrigo Martín Arriegues

Dra. Marta Biaggi

Dra. María Cristina Menéndez

Licenciada Mónica Graciela Soteris

ESCUELA DE GUERRA NAVAL

Av. Antártida Argentina 1201

1104 Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Tel: 4317-2000 int 4402

Fax: 4313-7536

Correo electrónico: esgn_rev@ara.mil.ar

Web: www.esgn.edu.ar

Los artículos publicados en la revista de la Escuela de Guerra Naval son aprobados previamente en su pertinencia por el Consejo Editor que integran el Director de la Escuela y diferentes miembros de la Plana Mayor y Profesores de acuerdo con el tema del artículo. Las ideas expuestas en los mismos, son exclusivas de sus autores y no reflejan necesariamente el criterio de la Armada Argentina ni de la Escuela de Guerra Naval.

Índice

MENSAJE DEL SEÑOR DIRECTOR DE LA ESCUELA DE GUERRA NAVAL	5
DEL PLANEAMIENTO EN EL NIVEL TÁCTICO, AL PLANEAMIENTO EN EL NIVEL OPERACIONAL GENERAL DE DIVISIÓN (R) <i>EVERGISTO DE VERGARA</i> CONTRAALMIRANTE (R) <i>ALEJANDRO KENNY</i>	9
LOS ESPACIOS Y ESCENARIOS DE LA DEFENSA NACIONAL <i>CN (VGM) EDUARDO GANEAU</i>	23
LA DEFENSA CIVIL EN EL PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO <i>CFCDNA PABLO MARTÍN BONUCELLI</i>	33
AUTOIMAGEN Y CULTURA: SU IMPACTO SOBRE LA IMAGEN INSTITUCIONAL <i>DRA. MÓNICA GRACIELA SOTERAS</i>	51
LA DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL Y EL DESEMPEÑO EN COMBATE: EL CASO DE LA IMARA EN LAS MALVINAS <i>DR. ALEJANDRO CORBACHO</i>	59
GEOPOLITICA DEL MAR ARGENTINO <i>Lic. Adolfo KOUTOUDJIAN</i>	69
“EDUCACIÓN COMBINADA ENTRE LAS ARMADAS DE ARGENTINA Y CHILE: UNA PROPUESTA PARA LA INTEROPERABILIDAD” <i>CCCDNA LUIS HERNÁN VELÁZQUEZ PACHECO</i>	95
LA FUERZA DE PAZ COMBINADA CRUZ DEL SUR Y SU APORTE A UNA POTENCIAL ESTRUCTURA DE SEGURIDAD COOPERATIVA CON LA REPUBLICA DE CHILE <i>CCCDNA HORACIO JORGE CALAFELL</i>	109
LIDERAZGO ESTRATEGICO EN ORGANIZACIONES CIVICO-MILITARES Y COMBINADAS <i>CFCDIM EMILIO ERNESTO SEGURA</i>	127
<i>ACTIVIDADES DE LA ESCUELA DE GUERRA NAVAL 2009/2011</i>	145
<i>INFORME DE LA BIBLIOTECA</i>	155

Mensaje del Señor Director de la Escuela de Guerra Naval

Capitán de Navío Dn. Horacio NADALE

La Escuela de Guerra Naval de la Armada Argentina fue creada el 30 de julio de 1934. Corrían por entonces tiempos difíciles, para el país y para el mundo. El flagelo de la guerra estaba latente y todavía los países dirimían sus conflictos acudiendo a ella como un método lícito y relativamente aceptado por la comunidad internacional. Faltaban pocos años para que el más grande conflicto armado de la historia, la segunda guerra mundial, se desatara brutalmente y tuviera a los mares del mundo como un escenario predilecto.

Mucha agua ha pasado bajo el casco en estos últimos 77 años. Pero las perspectivas históricas a menudo nos ayudan a comprender el presente. La ya mencionada segunda guerra mundial, la creación de las Naciones Unidas y la consiguiente ilegitimidad de la agresión armada como método válido de solución de controversias cambiaron definitivamente las formas de resolver los conflictos entre las naciones. Pero nos preguntamos: ¿Cambió el espíritu humano y con él la naturaleza de la guerra como fenómeno político y social? Ciertamente no.

Nada impidió que la humanidad se viera envuelta en conflictos violentos desde aquel lejano 1934 y, sobre todo, nada atenuó que severas crisis internacionales hicieran eclosión precisamente en el mar. Es cierto que también el alivio humanitario llegó sobre las aguas a las regiones en emergencia y que sobre esas mismas aguas, que otrora se vieran agitadas por las guerras, se alcanzara la paz tan deseada. Hasta nuestro propio país, que no conocía los conflictos internacionales prácticamente desde la guerra de la Triple Alianza en el Siglo XIX, se vio envuelto en 1982 en una guerra de carácter netamente marítimo, cuando decidió enfrentarse con Gran Bretaña por la soberanía de nuestras Islas Malvinas, Georgias y Sandwich del Sur.

La forma en que extraemos recursos del mar y la manera en que lo utilizamos como medio de transporte, el conocimiento que tenemos de él y hasta los medios para custodiarlo y controlarlo sí han cambiado drásticamente. El mismo empleo del poder naval se ha visto modificado enormemente de la mano de la tecnología.

También la forma de comunicarse ha variado. La manera en que el conocimiento se difunde y que las ideas se transmiten han cambiado drásticamente desde la fundación de esta Escuela. La abrumadora presencia de la Internet, con la posibilidad de hacer accesible el conocimiento a todo el planeta y luego las

redes sociales, a las cuales se atribuye la capacidad de acelerar conflictos y crisis y de hacer surgir a la superficie aquello oculto a los ojos de los más expertos. Pero en nada ha cambiado la necesidad de dejar plasmado en el papel el pensamiento académico y de contar con una biblioteca y archivos profesionales que permitan la continuidad histórica de este instituto.

La Escuela ha debido cambiar su sede en 2007 y enfrenta una nueva mudanza en 2012, con todo lo que ello implica para una institución educativa. En esta nueva oportunidad, lo hace para hermanarse con las Escuelas Superiores de Guerra del Ejército y de la Fuerza Aérea, además de la Escuela Superior de Guerra Conjunta, donde seguramente podrá enriquecerse con el acervo histórico de esas instituciones e interactuar más activamente con ellas para dar a conocer de forma más efectiva que hasta el presente, su pensamiento y sus ideas.

La Escuela lleva sobre sus hombros el patrimonio intelectual de 77 años de rica existencia, que constituye su bien máspreciado. Atesora la responsabilidad de formar a jefes y oficiales superiores de la Armada para que puedan cumplir con las exigencias propias de sus carreras profesionales, actuando en los más altos niveles de eficiencia, en beneficio de la institución y de la Nación toda.

Quienes integramos esta Escuela de Guerra Naval sabemos perfectamente que la Argentina enfrenta sus conflictos internacionales más severos en el mar, donde tiene en juego millones de kilómetros cuadrados de su Mar Territorial, de su Zona Económica Exclusiva y de su Plataforma Continental, con todos sus recursos. Sabemos que cuanto está en juego aquí es nada más ni nada menos que la última definición de las fronteras nacionales. De la soberanía nacional que heredarán nuestros hijos y nietos. Y sabemos que estas nuevas fronteras nacionales están en el mar.

También comprendemos que el conflicto armado no debe y no puede ser la solución a este grave problema, como tan precisamente lo define nuestra Constitución Nacional. Pero no dejamos de reconocer que la Armada es un instrumento más de la política exterior del país y que sus miembros, en particular aquéllos a los que esta Escuela educa, deben estar preparados para servir a su Nación, cuando se los requiera, de la mejor manera posible.

La Escuela de Guerra Naval de la Armada Argentina se encuentra frente a un enorme desafío. Han cambiado los paradigmas sociales. Se ha vulgarizado el conocimiento como nunca antes en la historia de la humanidad. Ha cambiado la forma de resolver las controversias internacionales. Los poderes mundiales se reacomodan, haciendo lugar a nuevos actores. Se enfrentan restricciones presupuestarias antiguamente inconcebibles. La economía mundial tambalea. Emergen nuevos y desconocidos conflictos en el mundo entero. ¡Vaya si el futuro es incierto!

Pese a todas estas incertidumbres, la Escuela de Guerra Naval deberá seguir construyendo un futuro, deberá seguir enriqueciendo su patrimonio intelectual y deberá seguir instruyendo a los jefes de la Armada, para que de ellos surja el poder del conocimiento. Poder que les permitirá servir mejor a su Patria cuando ejerzan los cargos para los que ella los demande.

En este contexto la Escuela de Guerra Naval pone nuevamente en manos de sus lectores su Revista, después de varios años de obligado receso. Receso que sólo respetó a la imprenta, ya que la labor académica que incumbe a sus contenidos continuó inalterable y tanto parte de los contenidos como de los recursos necesarios para imprimir este número los hicieron posible las direcciones anteriores a mi gestión. En ese sentido, quiero agradecer al señor Vicealmirante Álvaro José Martínez, al Contraalmirante Raúl Francisco Viñas y al Comodoro de Marina Ricardo Gustavo Grunchslager, ex directores de este Instituto, por haber mantenido esta llama encendida, permitiendo reavivarla ahora que los vientos son propicios.

También quisiera por este medio destacar la labor del cuerpo docente de la Escuela de Guerra Naval, que con gran esfuerzo mantiene viva la continuidad histórica de la Escuela, al tiempo que la actualiza con nuevas ideas y la enriquece con el estudio, las actividades de extensión y la investigación.

En particular, quiero tener unas palabras para el actual Decano de los profesores de esta Escuela, el señor Capitán de Navío (RE) D. Guillermo Montenegro, quien desde 1987 integra el cuerpo docente y que este año despedimos, ya que se ha acogido a los beneficios del retiro de la actividad docente. Su fructífero trabajo académico e intelectual enriqueció durante todos estos años el conocimiento de la historia naval y con sus múltiples cargos administrativos y cátedras facilitó la formación de jóvenes mentes argentinas y extranjeras, civiles y militares, en el difícil arte de la estrategia y de la guerra en el mar. Vaya para él nuestro saludo y agradecimiento por todos estos años de dedicación y entrega profesional y personal. Sirva también esta despedida, materializada en la persona del Capitán Montenegro, para hacer llegar el mismo agradecimiento a todos aquellos destacados veteranos profesores que la Escuela despidió en estos últimos años y que con el mismo espíritu y sentido del deber dejaron su impronta en las mentes de nuestros alumnos.

Que la aparición de este nuevo número de la Revista de la Escuela de Guerra Naval sirva para hacer llegar nuestro pensamiento a la comunidad académica civil y militar y, tal como expresara el Director de esta Escuela en el primer número hace ya 41 años*, para *“tender un lazo de continuidad académica con los egresados más recientes, de relación profesional con quienes han dejado sus aulas años atrás y también, en particular, de vinculación espiritual para con el distinguido cuerpo docente civil de nuestra Escuela, en cuya valiosa colaboración tendrá fundamento, como está dicho, la continuidad que auguramos exitosa, de esta publicación.”*

* La cita es del Cl Carlos Francisco Peralta director de la revista cuando se edita el primer ejemplar el 10 de diciembre de 1969.

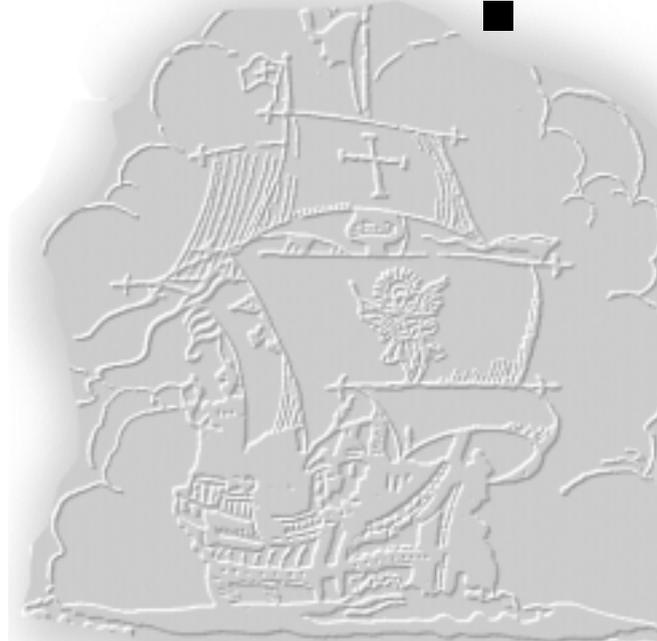
DEL PLANEAMIENTO
EN EL NIVEL TÁCTICO,
AL PLANEAMIENTO
EN EL NIVEL OPERACIONAL

GENERAL DE DIVISIÓN (R)

EVERGISTO DE VERGARA

CONTRAALMIRANTE (R)

ALEJANDRO KENNY



GENERAL DE DIVISIÓN (R)***EVERGISTO DE VERGARA***

El General de División (R) Evergisto de Vergara (Ejército Argentino, Maestría en Ciencias) es actualmente profesor de Estrategia y Estrategia Operacional en la ESGC. Es miembro del Instituto de Investigaciones en Geopolítica, Seguridad y Defensa de la Universidad del Salvador, profesor de la Maestría en Seguridad Hemisférica y la Maestría en Seguridad Centroamericana llevada a cabo en forma conjunta por la Universidad del Salvador, Colegio Interamericano de Defensa y el Colegio de Defensa de Honduras respectivamente e investigador del IEEBA (Instituto de Estudios Estratégicos de Buenos Aires).

CONTRAALMIRANTE (R)***ALEJANDRO KENNY***

El Contraalmirante (R) Alejandro Kenny (Armada Argentina, Maestría en Relaciones Internacionales y Maestría en Ciencias) es actualmente profesor de Estrategia Operacional en la ESGC y de Operaciones de Submarinos en la ESGN. Es miembro consejero del Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales, donde participa como miembro del Instituto de Seguridad y Asuntos Estratégicos y del Comité Malvinas. Desde 2003, se abocó además a investigar sobre temas de protección marítima elaborados a partir del Código PBIP de la Organización Marítima Internacional (OMI) y se desempeñó como responsable académico de Cursos Modelo OMI y como Organización de Protección Reconocida.

DEL PLANEAMIENTO EN EL NIVEL TÁCTICO, AL PLANEAMIENTO EN EL NIVEL OPERACIONAL¹

La guerra más que cualquier otra actividad está dominada por la rabia, el miedo, el dolor y la muerte. Las personas que queden inmersas en sus intensas experiencias son generalmente menos objetivas que un hombre sentado en su oficina y que tramita papeles.

Martin Van Creveld, "La Transformación de la Guerra"

Se encuentra hoy en vigencia una publicación conjunta: el RC 20-01 Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Niveles Estratégico Operacional y Táctico. El propósito de este artículo es llevar a la discusión, la validez del razonamiento que llevó a incluir en un solo método, el planeamiento de estos dos niveles, cuando la naturaleza y propósito de ambos son diferentes.

Para demostrar que no es admisible uniformar los métodos de planeamiento de los dos niveles, revisaremos el origen de la metodología mundial acerca de los niveles de la guerra, los planes de cada nivel, las metodologías de planeamiento y también sus diferencias. Asimismo, la clara separación del nivel táctico con el operacional queda en evidencia cuando se conoce que en este nivel intermedio entre la estrategia y la táctica, han surgido varios métodos para apreciar y decidir. El más conocido es apto para la guerra convencional y se lo conoce en nuestro país como PPC (procedimiento de Planeamiento Conjunto). Desde el final del siglo pasado, para el nivel operacional han aparecido otros dos métodos que hasta el día de hoy se encuentran en discusión; son el denominado EOB (Operaciones Basadas en Efectos) y el denominado SOD (Diseño Operacional Sistemático).

¹ Para redactar el presente ensayo se han tomado como referencia los siguientes artículos: Milan N. Vejo, *A case against Systemic Operational Design*, NDU press; General J.N. Mattis, *Memo-randum Subject: Assesment on Effect Based Operations*, DTD 14 August 2008; Major Ketty Davison, *From Tactical Planning to Operational Design*, publicado en *Military Review* el 31 Octubre 2008; y del mismo autor la monografía: *SOD Gaining and maintaining the Cognitive Initiative*, School of Advanced Military Studies, Año 2005/2006; Major Joseph Di Pasquale, monografía *Discourse in Systemic Operational Design*, School of Advanced Military Studies, Año 2006/2007; Paul K. Davis, *Effects-based Operations*, informe preparado para el Secretario de Defensa y la Fuerza Aérea de los EEUU, Año 2001; entrevista al General Israelí Shimon Naveh, <http://www.haaretz.com/hasen/spages/917158.html>; Joint Staff J5, *Effects-based thinking in Joint Doctrine*, Joint Forces Quaterly 2-09; varios autores, monografía *SOD: an introduction*, School of Advanced Military Studies, Año 2004/2005; Major Barret Bernard, monografía *Systemic Operational Design, Bringing efficacy to the operational level of war*, School of Advanced Military Studies, Año 2006/2007; y Major Victor de la Cruz, monografía *Systemic Operational Design: enhancing the joint operation planning process*, School of Advanced Military Studies, Año 2006/2007.

LOS NIVELES DE LA GUERRA

Luego de la guerra franco prusiana, los alemanes concibieron que para analizar las guerras era conveniente diferenciarlas según lo que denominaron niveles, haciendo esta diferencia sobre los fines y medios de cada nivel. Así, pensaron que existían tres niveles: el estratégico, que fijaba los objetivos; el operacional, que trataba de las maniobras y de la logística de las tropas en un teatro, para prepararlas en la mejor posición para el enfrentamiento y el táctico, que trataba de los enfrentamientos de las fuerzas en presencia.

Pasada la IIGM, quedó claro que la estrategia del Estado no sólo trataba sobre sus medios legítimos violentos, sino que también comprendía a todos los componentes del poder nacional, entre ellos al militar. De allí que los niveles de guerra quedaron metodológicamente divididos en el nivel estratégico general, o nacional, o estratégico político, o gran estrategia; el nivel estratégico militar; el nivel operacional y el nivel táctico. De esta clasificación metodológica, surge que los dos primeros niveles enunciados son de dirección de esfuerzos y los dos últimos tratan de planeamiento y ejecución.

En la Argentina, los conocidos en el mundo como niveles de la guerra se conocen como niveles de conducción de la guerra y al nivel operacional se lo denomina *estratégico operacional*. Aunque la diferencia parezca semántica, induce a confusión. Los niveles de conducción (Cuerpo de Ejército, División, Brigada) no necesariamente están relacionados con algún nivel de la guerra. Por ejemplo, según sea la magnitud de la operación, un Cuerpo de Ejército puede estar en el nivel táctico o en el nivel operacional. En cuanto a la mención del nivel *estratégico operacional*, es producto de mezclar las divisiones metodológicas de la estrategia con los niveles de la guerra. La estrategia que se hace en el nivel estratégico recibe el nombre de estrategia general y estrategia militar; la estrategia que se lleva a cabo en el nivel operacional se llama estrategia operacional, pero el nombre del nivel es operacional² a secas y la estrategia de los medios en presencia recibe el nombre de táctica.

² Otro error común es llamarlo *nivel operativo*.

Estratégico General o Nacional, o Gran Estrategia	El Estado Final Político	Todos los medios del Poder Nacional
Estratégico Militar ³	El Estado Final Militar ⁴	Todos los medios militares de Poder Nacional
Operacional	El Estado Final Operacional en un Teatro de Operaciones ⁵	Los asignados al Teatro de Operaciones (los correspondientes a cada Comando de Componente)
Táctico	Los resultados convenientes para obtener el Estado Final Operacional	Los medios enfrentados en cada operación militar

El denominar a los niveles de la guerra “*de conducción*”, motivó otro error metodológico: dado que un grupo de tiradores se conduce de manera diferente que un Cuerpo de Ejército, se crearon dos niveles que según la relación causa-efecto son inexistentes, porque cualquiera sea la magnitud de las fracciones, se trata de enfrentamientos. Me refiero a los niveles táctico superior y táctico inferior. Este error, al parecer semántico pero con consecuencias bastante más profundas, hizo que los Comandos de Componente fuesen metodológicamente ubicados como parte del nivel táctico. Esto es erróneo y origina otra falla: de pensar que cada una de las fuerzas armadas pelea su guerra individual. Los Comandos de Componente pertenecen al nivel operacional, no porque estén integrados por personal de las tres fuerzas armadas⁶, sino porque sus planes están integrados, apuntados y relacionados por medio de Planes de Operaciones, que les permitan en definitiva obtener el objetivo del Plan de Campaña.

Por supuesto que el Grupo de Tiradores se conduce en la guerra de manera diferente que una Brigada. Los problemas son más complejos en los niveles superiores y las maniobras son más restrictivas en los niveles inferiores de la conducción. Pero los niveles de la guerra no se concibieron por la forma en que se conducen, sino por la relación fines - medios.

³ Corresponde una Estrategia para cada componente del poder nacional. En este caso sólo nos ocupa el componente militar del poder.

⁴ Significa obtener los objetivos de incumbencia militar, luego de lo cual continúan otros elementos del poder nacional en la consecución de los Objetivos Nacionales.

⁵ Pueden existir simultáneamente más de un Teatro de Operaciones.

⁶ Salvo los oficiales de enlace.

LOS PLANES DE CADA NIVEL

Pueden recibir diferente nombre de acuerdo a los países, pero en reglas generales el plan de la estrategia nacional para articular en forma coherente el accionar de todos los componentes del poder nacional para obtener los objetivos políticos, se denomina Directiva de Estrategia Nacional o Plan General de Desarrollo. El plan de la estrategia militar para obtener los objetivos que el poder político ha asignado al componente militar del poder se denomina Directiva Militar o Directiva Estratégica Militar. Este documento se divide en dos partes, una referida al planeamiento de la estructura de fuerzas para el mediano y largo plazo y otra referida al planeamiento de empleo sobre supuestos del corto plazo.

El nivel operacional hace dos tipos de planeamiento: el deliberado o el de crisis. Se denomina planeamiento deliberado al que se realiza en época de paz, sobre los supuestos de empleo. Se denomina planeamiento de crisis, cuando surgen circunstancias de empleo del componente militar del poder que no fueron anticipadas. El planeamiento deliberado o el de crisis en el nivel operacional, dan origen a los Planes de Campaña, los Planes de Operaciones y los Planes Tácticos.

El Plan de Campaña trata del empleo de los medios asignados a un Teatro de Operaciones, al que se le ha fijado alcanzar un estado final útil para el nivel estratégico militar. Este estado final deseado en el nivel operacional, se traduce en un objetivo [estratégico]⁷operacional consecuente. El Plan de Campaña no tiene un solo objetivo, (el [estratégico] operacional) sino una cadena de objetivos que conducen a él.

El plan de empleo de las fuerzas militares asignadas a un Teatro de Operaciones, para la conquista u obtención de cada uno de los que componen la cadena de objetivos, se denomina Plan de Operaciones. Quiere decir que un Plan de Campaña está compuesto por una serie de Planes de Operaciones. Cuando se supone que pueden presentarse contingencias diferentes a las previstas para la obtención de cada uno de los objetivos operacionales, se elaboran Planes de Contingencia.

Los Planes de Operaciones tratan sobre elementos de las tres Fuerzas Armadas. El accionar de cada uno de estos elementos está integrado, sincronizado y coordinado para la obtención del objetivo operacional. Es aquí donde cada uno de estos elementos recibe misiones tácticas.

En el nivel táctico, se elaboran los planes tácticos que tratan sobre los enfrentamientos.

⁷ Si se habla con propiedad, debe decirse únicamente *objetivo operacional* principal. Producto de la costumbre de nombrar al nivel como *estratégico operacional*, se deriva la costumbre de nombrar un *objetivo estratégico operacional*.

LOS MÉTODOS DE PLANEAMIENTO

Un método de planeamiento es un procedimiento ordenado de razonar, para arribar a la que se estima es la mejor solución para un problema. Método significa modo de hacer o decir con orden. Todo método para planear y decidir, cualquiera sea el nivel que se considere, en líneas generales funciona identificando el problema, concibiendo posibles soluciones, eligiendo la mejor y luego optimizando la solución seleccionada.

Si quiere hacerse una analogía sencilla, un método es como un armario con cajones y carpetas donde se archiva información, que luego se va usando ordenadamente hasta obtener una decisión. El problema es que según sea cada nivel, los elementos que van en cada cajón y carpeta difieren. Además, cada uno de estos niveles se enfrentan con la incertidumbre y la fricción de Clausewitz, pero también los afecta la inflexibilidad de van Creveld: a unidades más grandes, procesos de comando mayores, controles más complejos y menor capacidad de reacción.

Tradicionalmente cada Fuerza Armada usó sus propios métodos de planeamiento táctico, en función de sus ámbitos de competencia. Dado que tácticamente las Fuerzas Armadas hacían cosas diferentes, era natural que sus métodos de planeamiento para emplear sus fuerzas en el nivel táctico, fuesen diferentes. Así, el Ejército empleará su propio lenguaje y método de planeamiento para el nivel táctico de las operaciones relacionadas con la organización, entrenamiento específico, equipamiento de fuerzas de tierra, captura, ocupación y defensa de áreas terrestres y operación y protección de líneas de comunicaciones terrestres; la Armada empleará su propio lenguaje y método de planeamiento para el nivel táctico de las operaciones relacionadas con la organización, entrenamiento, equipamiento, control del mar, proyección de fuerzas navales, protección de las líneas de comunicaciones marítimas propias y desgaste de las del enemigo y la Fuerza Aérea empleará su propio lenguaje y método de planeamiento para el nivel táctico de las operaciones relacionadas con la organización, entrenamiento, equipamiento aéreo, defensa del espacio aéreo, supremacía aérea, ataque aéreo, superioridad aérea y protección de las líneas de comunicaciones aéreas.

La Fuerza Aérea y la Armada utilizaban el Principio Militar Fundamental (PMF)⁸, concepto que establece entre otros, que una de las características de las operaciones eficaces es la “*proyección de la acción desde posiciones relativas favorables*” muy necesarias para dichas fuerzas, pero que para un regimiento de infantería encuadrado tenía poca aplicación: su zona de acción estaba designada, tenía otras unidades a izquierda y derecha, por lo que su posición era más o menos favorable pero ineludible. Aceptar el PMF para operaciones terrestres era muy difícil, más aún cuando se bajaba de nivel.

⁸ El PMF dice: *El logro de un objetivo militar (creación o mantenimiento de una situación militar favorable), depende de la ejecución de operaciones eficaces, cuyas características esenciales son: Acción eficaz contra objetivos materiales correctos; Correcta distribución del poder combativo; Proyección de la acción desde posiciones relativas favorables y Adecuada libertad de acción. Dichas características deben cumplir los siguientes requisitos: Aptitud, determinada por el factor “efecto deseado”; Factibilidad, sobre la base del poder relativo y Aceptabilidad, determinada por la relación costos-beneficios. Todos estos factores son, a su vez, interdependientes.*

En el Ejército, existían dos métodos de planeamiento específicos: uno denominado Secuencia de las Acciones de Comando para la Adopción de una Resolución y su Ejecución (SACARE) de la cual surgían órdenes y otro denominado SEPLA (Secuencia de Planeamiento) de la cual surgían planes, cuya diferencia estribaba en dos aspectos: el primero de ellos era la inclusión de Supuestos en la SEPLA y la segunda consistía que lo que era antes *curso de acción*, ahora eran llamados *modos de acción*. No existía una explicación clara del por qué del cambio de palabras de *curso* a *modo*, puesto que su esencia era la misma. También existía un método de resolución rápida, llamado de *factores METT*, siglas por misión/enemigo/terreno/tropas disponibles, que en la actualidad se conoce como ciclo OODA⁹.

Tan diferentes en su naturaleza eran los métodos entre las fuerzas terrestres y los medios navales y aéreos, que en estas dos últimas fuerzas la mayoría de los hechos de combate eran enfrentamientos, pero sus resultados se reflejaban en los niveles según sus efectos, de donde era de uso común ciertas frases como *efecto deseado*, *operaciones basadas en efectos* y los *criterios de finalización* o *de rendimiento* de una misión según porcentajes del efecto deseado. Al haber tales diferencias naturales, se hacía difícil uniformar un método de planeamiento para todas las Fuerzas Armadas.

De cualquier forma, mediante la aplicación del RC 20-01 Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Niveles Estratégico Operacional y Táctico, se uniformó quizás forzosamente un método de planeamiento común para las tres Fuerzas Armadas para ambos niveles, lo que es muy discutible porque ambos niveles (operacional y táctico) son de naturaleza diferente. Para comenzar, la primera diferencia abismal es que el nivel táctico es específico¹⁰ y el nivel operacional es conjunto.

En este Reglamento RC 20-01, se adoptó el denominado PPC (Procedimiento de Planeamiento Conjunto) que es una adaptación cosmética de la vieja SACARE y es natural que así sea porque como se dijo en un principio, todo método para planear y decidir, cualquiera sea el nivel que se considere, en líneas generales funciona identificando el problema, concibiendo posibles soluciones, eligiendo la mejor y luego optimizando la solución seleccionada.

Este método PPC que es una SACARE/SEPLA con el injerto del PMF en partes del proceso, se denomina en otros países Proceso para Alcanzar una Decisión Militar (MDMP por sus siglas en inglés)¹¹ o Sistema de Planeamiento y Ejecución para Operaciones Conjuntas (JOPES por sus siglas en inglés)¹². Se aplica en el nivel táctico y hoy se cuestiona su eficiencia en el nivel operacional.

⁹ OODA: Observar/Orientar/Decidir/Actuar

¹⁰ Salvo las Fuerzas de Tarea Conjunta, que son para un propósito determinado y no organizaciones permanentes.

¹¹ MDMP: Military Decision-Making Process.

¹² JOPES: Joint Operation Planning and Execution System.

EL MÉTODO PPC/MDMP/JOPES

Pese a haber aparecido otros métodos a los que haremos referencia luego, este método tiene amplia difusión porque se adapta plenamente a la naturaleza militar: es jerárquico, los problemas se presentan bien estructurados, las decisiones se basan en cuestiones casi mecánicas¹³, es racional y lógico. Por tanto, es de aplicación constante en el nivel de los enfrentamientos y en escenarios convencionales.

En los niveles táctico y operacional, en general se divide al proceso cíclico de planeamiento en los siguientes pasos, que varían según sea el preciosismo didáctico: recepción de la misión, análisis de la misión, desarrollo de los modos de acción, análisis de los modos de acción y confrontación, comparación de los modos de acción, aprobación de los modos de acción y preparación de las órdenes. Este método se lo puede hacer difícil si se lo divide y subdivide o se lo clasifica y subclasifica, pero en esencia es extremadamente sencillo.

Sin embargo, sus debilidades son fáciles de detectar: el método es jerárquico y por lo tanto, rígido. La masa de las comunicaciones son verticales y por lo tanto existe un estrecho control sobre los subordinados. Esta es precisamente la debilidad más clara del método que se transforma en lento y pesado para afrontar imprevistos y donde las oportunidades pueden dejarse pasar inadvertidamente, en tanto las comunicaciones van hacia arriba o hacia abajo.

También por ser estrictamente jerárquico, las ideas de los niveles superiores fluyen a los niveles inferiores con más rapidez que si fuera a la inversa. Sin embargo, los que están más al tanto de la situación, de los peligros, riesgos, oportunidades y ventajas, se encuentran en la parte inferior de la estructura piramidal jerárquica.

Las personas en el nivel superior son las únicas que tienen la visión global y, por lo tanto, corresponden al universo de los que planean y no al universo de los que ejecutan. Los Comandantes y sus Estados Mayores planean y los subordinados implementan lo planeado. Sin embargo, es más natural que los que tengan más conocimiento de las capacidades, fortalezas y limitaciones de las tropas sean los niveles de conducción de la parte inferior de la pirámide jerárquica.

Una de las formas de aliviar estas falencias es haciendo uso de los planeamientos simultáneos y concurrentes, invitando a los comandantes de los elementos de ejecución al proceso de planeamiento de los Estados Mayores de niveles superiores y dejando tiempo libre al Comandante para que recorra intensamente los elementos que le dependen. Para lograr esto, el Comandante es responsable de la visión estratégica y de recorrer las tropas para interiorizarse de sus reales capacidades, limitaciones y vulnerabilidades *in situ*, en tanto

¹³ Por ejemplo los conceptos de centro de gravedad y masa, de allí que se lo denomine arte operacional *mecánico*.

que el Jefe del Estado Mayor es el que dirige los trabajos del Estado Mayor.

De todas formas, todo parecía estar en orden hasta que en la década del 90 comenzaron a proliferar conflictos que no eran tradicionales, Estado vs. Estado, aparecieron incipientemente las denominadas guerras de cuarta generación, fuerzas convencionales contra fuerzas no convencionales. Surgió así la necesidad de implementar para el nivel operacional un sistema de pensamiento diferente al linear. Así surgieron las Operaciones Basadas en Efecto (EBO por sus siglas en inglés)¹⁴

EL MÉTODO EBO

Este método surgió cuando el pensamiento militar se orientó por la teoría general de los sistemas, que apareció a mediados del S XX y que sostiene que éstos [los sistemas]¹⁵ se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objetivo de disciplinas académicas diferentes.

El método EBO pretende reemplazar al PPC/MDMP/JOPES para el nivel operacional y requiere la comprensión holística¹⁶ del ambiente operacional para poder influir en el comportamiento de un sistema que amenace a los componentes del poder nacional e implemente acciones de los diversos elementos del poder nacional para hacerle frente.

Esta teoría sostiene que el enemigo es poseedor de un solo sistema y que sus partes reaccionarán de una forma predecible porque están bajo el comando de una sola mente, al igual que los sistemas biológicos. Luego, la acción sobre una parte del sistema producirá una reacción que puede esperarse y anticiparse. El supuesto que las partes de este sistema reaccionarán de una forma determinada es clave en el método EBO. Este método “basado en efectos” predecibles o anticipables (de allí el nombre) es dependiente de la visión de la complejidad del sistema como si fuera dependiente de un solo cerebro que lo dirija.

Así como el método PPC/MDMP/JOPES consiste en líneas generales de siete actividades, el método EBO de planeamiento basado en efectos trata de seis actividades diferentes: *análisis del estado final*, *desarrollo de efectos*, *trabajo en equipos “rojo y verde”*, *desarrollo de las acciones y armonización de recursos*, *planeamiento de la evaluación basada en efectos* y *sincronización y ajuste del plan*.

El *análisis del estado final* define la naturaleza y el alcance del problema e identifica las metas de la operación dentro del contexto de los comandos superiores y subordinados. El *desarrollo de los efectos* identifica los cam-

¹⁴ EBO: Effect Based Operations.

¹⁵ Sistema: conjunto de partes relacionadas que conducen al mismo fin.

¹⁶ Holístico: proveniente del holismo: Doctrina que propugna la concepción de cada realidad como un todo distinto de la suma de las partes que lo componen.

bios del ambiente operacional que se requieren para progresar de la situación actual hacia el estado final deseado y determina la secuencia de los efectos deseados para el desarrollo posterior y secuencia de las acciones. Por *trabajo en equipos “rojo y verde”* se entiende la propuesta de intenciones amenazantes (rojo) y neutrales (verde), efectos y probables acciones para la consideración de los planificadores. La actividad “*desarrollo*” de las acciones y *armonización de recursos* concibe varios cursos [modos] de acción para lograr los efectos deseados y alcanzar el estado final deseado, emplea la confrontación [juegos de guerra] para determinar los mejores modos de acción y la mejor combinación de recursos para llevar a cabo el modo de acción seleccionado. El *planeamiento de la evaluación basada en efectos* desarrolla los criterios que incluyen Medidas de Efectividad y Medidas de Rendimiento. Las Medidas de Efectividad son los criterios usados para evaluar la forma en que las acciones hayan afectado el comportamiento del sistema o sus capacidades. En término de análisis de sistemas, las Medidas de Efectividad describen los cambios intentados a los elementos o relaciones dentro del sistema. Las Medidas de Rendimiento son los criterios usados para evaluar el cumplimiento de las acciones propias. En términos de análisis de sistemas, las Medidas de Rendimiento describen el elemento y las relaciones del sistema que requieren ser observadas para determinar si una acción asignada ha sido cumplida. La *sincronización y el ajuste del plan* validan y continuamente mejoran el plan desarrollado y sincronizan la acción planeada y los recursos asignados en tiempo y espacio.

El problema de este método EBO para el nivel operacional es que los sistemas complejos tienen tantas partes componentes que es difícil predecir cambios insignificantes que pueden tener enorme repercusión en el marco general. Ya lo había dicho Martin van Creveld, al expresar que ...”*La lista precedente está lejos de agotar los dilemas de la estrategia. Entre los objetivos militares y no militares, los oponentes fuertes y débiles, los blancos defendibles e indefendibles, aquéllos que pueden ser alcanzados y aquéllos que deben ser alcanzados y mucho más, la cantidad de combinaciones posibles es interminable. Un sistema intelectual, lo suficientemente poderoso para abarcarlas a todas ellas y luego proveer una completa guía para el empleo de la fuerza, no existe. Si hubiera existido sería demasiado complicado para que tanto un solo hombre como para que una organización pudiera abarcarlo, aun para una organización que usara las más poderosas computadoras*”¹⁷...

Lo positivo de este método de planeamiento emergente para el nivel operacional es que pone énfasis en la visión macro y global de los problemas, en contraposición con la tendencia analítica del método PPC de “dividir el problema en manzanas”. Pone más énfasis en la cooperación lateral que en la estructura jerárquica. Pero acerca de la importancia de la visión macro, ya lo había expresado Clausewitz: “*Si nos preguntamos qué tipo de mente tiene más probabilidades de contener las cualidades del genio militar, la experiencia y la*

¹⁷ Van Creveld, Martin, *La transformación de la Guerra*, Ed. José Luis Uceda, Buenos Aires, 2007, Cap 4.

observación nos dice que en la guerra hemos de confiar el destino de nuestros hermanos y nuestros hijos y la seguridad y el honor de nuestro país, más a la mente inquisitiva que a la creativa, a la globalizadora más que a la propensa a la especialización, al jefe tranquilo más que al apasionado".¹⁸ Este método es visto con interés por los componentes aéreos y navales, por su forma de trabajo en los enfrentamientos. No es visto con tanta bondad por los ejércitos de tierra, que más que buscar efectos, buscan objetivos y acomodarse a la realidad de lo que resulte en las operaciones terrestres. Surge claramente que para el método EBO se requiere un cierto nivel de abstracción que no todos poseen. Además, este método de planeamiento puede estar sujeto a varias interpretaciones y probablemente genere confusión. El método EBO es discutido y aún no está universalmente aceptado, pero a raíz de los problemas que se le han detectado, ha aparecido otro método para el nivel operacional: el Diseño Operacional Sistémico (SOD por sus siglas en inglés)¹⁹

EL MÉTODO SOD

Este método refleja los últimos desarrollos en el pensamiento acerca de la evolución de los sistemas. Así como al PPC se lo asociaba a lo mecánico, y al EBO a lo biológico, al SOD se lo asocia a lo social, que contempla una determinada visión cultural. Aquí la variable crítica es la intención o propósito. Una misma entidad puede producir resultados diferentes en un mismo ambiente y en las mismas circunstancias. Pero cada entidad capaz de reaccionar de esta manera, se encuentra inserta con otros componentes que tienen las mismas características y eso hace que el sistema tenga cierta lógica.

Este método se compone de siete series de estructuras: *la elaboración de sistemas, la base lógica rival, la base lógica del comando, la base lógica de la logística, la elaboración de la operación, las condiciones operacionales y las formas de funcionamiento*. De estas estructuras surge un texto que explica la lógica del sistema, un esquema de la visualización que encarna la lógica de la forma de maniobra y un mapa conceptual que comunica una realidad de todas las partes que la componen.

Surge claramente que con este modelo social la intuición juega un rol fundamental, puesto que significa algo así como adivinar por los movimientos del cuerpo o del caballo, el entendimiento mutuo entre jinete y cabalgadura. El proceso de toma de decisiones intuitiva replantea el problema, si nota que los comportamientos difieren de comportamientos anteriores. Los replanteos permiten que los que tengan que decidir perciban al problema de forma diferente.

¹⁸ Clausewitz Carl, *De la Guerra*, varias ediciones, Libro I Cap 3.

¹⁹ SOD: Systematic Operational Design.

Los decisores intuitivos trabajan mejor cuando investigan sobre las modificaciones de las formas de comportarse esperadas y las dificultades potenciales que podrían causar estas alteraciones de los siguientes comportamientos.

Así, este método de planeamiento operacional parecería ser el que mejor se adapta para un ambiente de acontecimientos inesperados y de cambio. Pero por supuesto, esta aproximación para el nivel operacional requiere una nueva terminología y una nueva metodología que por su abstracción, no todos están en condiciones de llevar a cabo.

Las bondades de este método para el diseño del nivel operacional están en discusión. Las quejas más frecuentes son que se usa un lenguaje muy sofisticado y que la experiencia muestra que ningún método puede ser aplicado, si aquéllos que deben hacerlo no tienen comprensión cabal de un lenguaje que debe ser entendido por todos.

De cualquier forma, no es tan original el hecho de que un proceso de toma de decisiones se base en la intuición o golpe de vista: *“Para que la mente salga indemne de esta interminable lucha contra lo imprevisto, son indispensables dos cualidades: en primer lugar una inteligencia que, hasta en las horas más negras, conserve algún destello de la luz interior que conduce a la verdad y en segundo lugar, el valor de seguir esta débil luz lleve a donde lleve. La primera de estas cualidades queda bien descrita por la expresión golpe de vista. La segunda es la determinación”*.²⁰

CONCLUSIONES

Parece ser que el problema surge no en el nivel táctico, sino en el nivel operacional. La primera conclusión es sencilla: son dos niveles que tratan de cosas diferentes, por lo tanto es un contrasentido aplicar similares métodos de planeamiento como lo hace el RC 20-01.

Ya dijimos que un método puede compararse a un mueble con cajones, donde según sea el nivel se colocan elementos diferentes. Para el caso del nivel táctico, las apreciaciones se reducen a resolver parte del dónde hacerlo y el cómo hacerlo. Los elementos del diseño táctico difieren de los elementos del diseño operacional, aunque el método de planeamiento y decisión sea bastante parecido. En el nivel operacional, las apreciaciones son mucho más amplias, pudiendo variar desde qué hacer, con quién hacerlo, cuándo hacerlo, con qué fuerza hacerlo y en qué tiempo hacerlo. Las variables a considerar son mucho más amplias.

Asimismo, hay otras diferencias que no son menores: en primer lugar, en el nivel táctico se contemplan cursos de acción que se confrontan con capacidades; en cambio en el nivel operacional, lo que se confrontan son planes de

²⁰ Clausewitz Carl, De la Guerra, varias ediciones, Libro I Cap. 3.

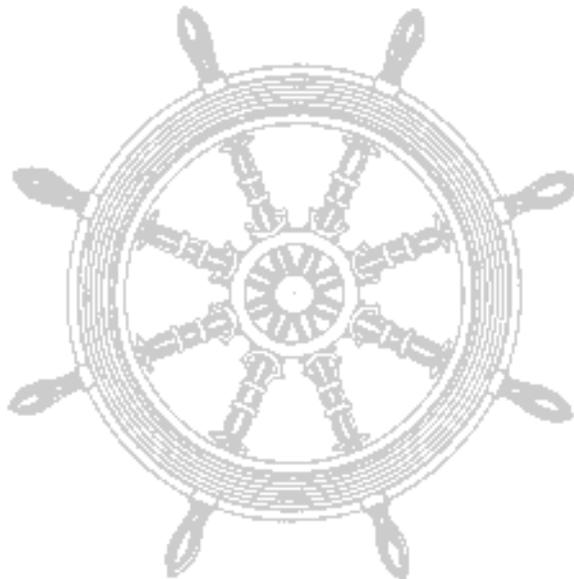
campana, diseños operacionales y llegado a un Plan de Operaciones, se confrontan capacidades e intenciones en el punto decisivo. En segundo lugar, en el nivel táctico los Planes tácticos se completan una vez terminado el proceso de apreciaciones; en cambio, un Plan de Campaña no se completa sino que se va ejecutando y planeando, puesto que los elementos del diseño pueden cambiar durante el desarrollo de las operaciones. El Plan de Campaña termina de completarse cuando finaliza en su ejecución. En tercer lugar, la supervisión estratégica es diferente a la táctica: mientras que la supervisión táctica está dirigida a constatar si los acontecimientos son llevados a cabo conforme al plan, la supervisión en el nivel operacional está dirigida a observar constantemente los elementos del diseño operacional, porque cualquier cambio implica un reacondicionamiento de los planes. Finalmente, en el planeamiento del nivel operacional reviste importancia la denominada Intención del Comandante, que es un resumen de su visión estratégica que permite que los comandos subordinados se ajusten a la unidad de esfuerzo conjunta.

Las dificultades de aplicar un método lógico deductivo lineal a la solución de los problemas del nivel operacional con bases mecánicas clausewitzianas, ha hecho que surjan otros dos métodos, delicia de los ingenieros en sistemas, pero tormento de quienes no lo son. Se ha generado tal confusión que pueden leerse patéticos memos de comandantes que, aún tomando lo útil de los métodos EBO y SOD, claman por volver a los principios y terminologías ya probados en combates y batallas, basados en la teoría y la naturaleza de la guerra. La importancia de la Intención del Comandante, de las órdenes claras y sin ambigüedad y lo más importante la permanente adecuación de medios con fines.

Las operaciones militares son cambiantes, el enemigo es volátil y los escenarios son dinámicos y poseen una cantidad infinita de variables, por lo tanto no es posible anticipar científicamente lo que va a ocurrir o resultar de una acción. Más aún, lo que haya sido exitoso en un teatro, no tiene por qué ser exitoso en otro. Pensarlo de otra manera está en contradicción con la experiencia y la naturaleza de la guerra.

Por ahora, lo que está claro es que lo único que desvela a los comandantes de niveles superiores es que un proceso de planeamiento y decisión, sea claro y entendible por todos.

LOS ESPACIOS Y ESCENARIOS DE LA DEFENSA NACIONAL



CN (VGM) EDUARDO GANEAU

CN (VGM) EDUARDO GANEAU

El Capitán de Navío Eduardo L. Ganeau ingresó a la Escuela Naval Militar en enero de 1977. Egresó como Guardiamarina en 1981 tras realizar el viaje de instrucción en la Fragata ARA Libertad. Participó en la Guerra de Malvinas a bordo del portaaviones ARA 25 de Mayo. Es Aviador Naval y, entre otros cargos afines a su especialidad, fue Jefe del Centro de Seguridad Aeronaval, Segundo Comandante de la Primera Escuadrilla Aeronaval de Ataque, Comandante de la Escuadrilla Aeronaval de Caza y Ataque, Jefe del Dpto. Personal del Comando de la Aviación Naval y Comandante de la Escuadra Aeronaval N° 3. Realizó cursos de Comando y Estado Mayor en la Escuela de Guerra Naval de nuestro país y en el Canadian Forces College. Posee un Master in Defence Studies otorgado por el Royal Military College of Canada y es doctorando en Ciencias Políticas. Cumplió funciones como Ayudante de Campo del Jefe del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas y Jefe de Adiestramiento Conjunto en el mismo destino. Se desempeñó como Jefe del Área Estrategia de la Escuela de Guerra Naval y realizó el Curso Conjunto de Estrategia y Conducción Superior de las FFAA. Es agregado de Defensa en la República de Corea.

LOS ESPACIOS Y ESCENARIOS DE LA DEFENSA NACIONAL



El presente artículo pretende mostrar una visión del ámbito dentro del cual el estado argentino debe resolver el problema de la defensa de sus intereses nacionales, en o desde el mar que implica su protección respecto de los riesgos que las amenazas le generan.

El contexto de los intereses nacionales desde el punto de vista naval

Sólo el análisis y la percepción realista del contexto dará lugar a un razonable diseño de fuerzas navales, la elaboración del sustento normativo apropiado, la eventual decisión de contribuir a un sistema de defensa subregional y el compromiso político que la situación demanda.

En ese sentido, la globalización se mantiene como la más poderosa de las tendencias actuales profundizando la interdependencia estatal, la concentración del poder y la desigualdad entre y dentro de los Estados. Este fenómeno incrementa la incertidumbre en materia de defensa respecto de lo que fue la Guerra Fría, dificulta la identificación de amenazas por la aparición de nuevas formas, fomenta la probabilidad de conflicto e interferencia entre los intereses de los actores estatales como no estatales, brinda mayores oportunidades de cooperación y ha obrado como incentivo para la creación de un sistema de defensa regional.

Si bien parece que los Estados seguirán siendo los actores geopolíticamente más importantes, la creciente interdependencia continuaría desgastando el libre

ejercicio de sus soberanías y las políticas externas e internas estarían más limitadas en su libertad de aplicación, condicionando el empleo de la fuerza militar como medio para la solución de conflictos. De cualquier manera, el hombre nunca renunciará al uso de la fuerza para proteger los intereses que considera vitales. Como reacción ante los efectos de la globalización se aprecia una reciente revigorización del estado que estaría dando lugar a los actuales esfuerzos por el mejoramiento de la capacidad militar.

La situación actual y las tendencias del marco estratégico a mediano y largo plazo definen el posible grado de afectación de los intereses vitales de la Nación, las actuales y eventuales amenazas, sus riesgos y los escenarios imaginables, aspectos esenciales para efectuar el diseño de fuerzas militares orientadas a cumplir su misión en las próximas décadas, para cuando se decide la obtención de medios.

En este contexto, el conocimiento científico tecnológico, su aplicación práctica en el ámbito militar y la ventaja tecnológica respecto de los demás actores, continuarán siendo factores de desequilibrio a favor en el desarrollo de las operaciones militares, resultando esenciales para el éxito o el fracaso de las mismas.

Las redes del crimen y del terrorismo internacional se encuentran en crecimiento y adquieren mayor importancia, demandando mayor cooperación internacional para articular respuestas que resulten eficaces, sin descartar la utilización del Instrumento Militar (IM), especialmente en operaciones de paz dirigidas a controlar esos fenómenos.

En el campo militar, Estados Unidos es hoy el único estado con capacidad de intervención global, allí donde perciba afectados sus intereses o los de sus aliados. Sin embargo, ante la posible inestabilidad derivada de la percepción de “unipolaridad” de otros actores, habrá desafíos a su poder en el ámbito político, económico y militar para limitar su influencia en ciertas regiones, disputar nuevos mercados o competir por el poder.

En el ámbito subregional latinoamericano y/o sudamericano, las condiciones de gobernabilidad de la mayor parte de los países podrían verse amenazadas por un contexto de elevado nivel de pobreza, exclusión, desempleo e injusta distribución del ingreso, que incrementaría la posibilidad de ocurrencia de conflictos, internacionales, transnacionales e internos.

Recursos naturales valiosos y escasos en el mundo, de gran abundancia en la subregión y en el Atlántico Sur con sus tres litorales -sudamericano, sudafricano y antártico- cuya explotación se torna allí progresivamente más redituable, también requerirían para su control y obtención, de políticas cooperativas y colectivas de seguridad para evitar la intervención de otros actores con intereses foráneos.

ESTADOS UNIDOS demuestra el valor de sus intereses estratégicos en la región (políticos y económicos como energía y minerales) con la recreación de la 4ª. Flota en el litoral sudamericano y el adyacente Comando Africano.

El REINO UNIDO continuará siendo potencia militar en el Atlántico Sur con sus territorios insulares y despliegue de medios, manteniendo su mayor peso en las Malvinas, desde donde dispone de proyección hacia el cono sur, los

pasajes interoceánicos cercanos y la Antártida. Este actor constituye la principal afectación del interés vital territorial de ARGENTINA sobre las Is. Malvinas, Georgias y Sandwich del Sur, el mar y la plataforma continental adyacente. Además usurpa parte de su zona económica exclusiva, de la plataforma continental y genera implicancias sobre los derechos argentinos en la Antártida. Asimismo, su presencia militar en la región con base en las islas de soberanía cuestionada, más el apoyo de todas las fuerzas británicas, puede ser considerada como una amenaza para ARGENTINA y la región.

Si bien el actual reequipamiento militar de algunos países de Sudamérica genera suspicacias sobre un posible armamentismo en la subregión, los gobiernos de América del Sur darían hoy prioridad a la solución de conflictos por la vía diplomática. Aunque declaman una actitud estratégica defensiva, todos salvo Argentina justifican la necesidad de un mejor Instrumento Militar que asegure disuasión y que, en caso de necesidad, permita el cumplimiento exitoso de la misión. VENEZUELA, CHILE y BRASIL se destacan entre los países sudamericanos que se abocan al reequipamiento de sus FFAA.

BRASIL es hoy el único actor subregional con capacidad de desarrollo y proyección del poder militar en los ámbitos sub continental y atlántico. Enfrenta el desafío de proteger el espacio vacío de la “Amazonia verde” (Amazonia propiamente dicha) que cada vez más es internacionalmente promovida como patrimonio de la humanidad y la “Amazonia azul” (su litoral Atlántico) donde ha encontrado importantes recursos energéticos. Ha anunciado su plan de fabricación del submarino de propulsión nuclear con apoyo estratégico y tecnológico de FRANCIA y exterioriza su vocación por ser líder de América del Sur e integrar en forma permanente el Consejo de Seguridad de la ONU.

VENEZUELA ha contemplado la adquisición de un número muy significativo de fusiles, los aviones cazabombarderos más avanzados de Sudamérica y varios submarinos. Asimismo, ha celebrado un acuerdo de cooperación militar con BOLIVIA que incluye la transferencia de medios y apoyo en general. Asimismo, valen resaltar las pasadas escaladas políticas y militares contra COLOMBIA.

CHILE se está reequipando con modernas fragatas y aviones de combate, blindados, torpedos y misiles Superficie-Superficie y Superficie-Aire de actualidad.

Varios estados sudamericanos manifiestan una voluntad de inserción en las problemáticas globales incrementando su compromiso en misiones de paz con sus fuerzas militares.

SUDÁFRICA es el estado más desarrollado de África y proyecta su influencia sobre todo el continente africano y el Atlántico Sur mediante su accionar político, militar y económico. Asimismo se relaciona con BRASIL e INDIA por cuestiones de defensa. Mediante su reciente cambio de estrategia marítima ha adquirido rápidamente la facultad de influir en la alta mar, en el pasaje interoceánico que custodia y en la Antártida.

NIGERIA se dispone a instalar un sistema de vigilancia marítima basado en UAV¹.

1. Unmanned Aerial Vehicle (Aviones no tripulados)

También otras potencias y especialmente CHINA, incrementan su proyección hacia Sudamérica y todo el ámbito del Atlántico Sur constituyendo motivo de la preocupación de los países más desarrollados de occidente.

Si bien la Antártida es una fuente de recursos protegida por la humanidad, su exploración es continua y numerosos actores incrementan su interés y demandas de derechos sobre ella generando mayores perspectivas de explotación y eventualmente de conflicto, en un plazo incierto.

Los espacios de interés naval argentino

La situación internacional planteada y la posición geopolítica de Argentina permiten diferenciar seis espacios geográficos para ubicar los intereses argentinos a proteger en y/o desde el mar, las amenazas allí existentes y los diferentes escenarios futuros de la defensa nacional. Estos podrían ser (Ver Figura 1):

El territorio nacional con sus espacios terrestre, aéreo, marítimo y fluvial. Incluye las aguas del Mar Argentino hasta las 12 MN de la costa y las aguas ribereñas de la hidrovía Paraná-Paraguay y el río Uruguay. Allí se demanda la protección del territorio, especialmente del espacio vacío que constituye la Patagonia o de las grandes reservas naturales como el acuífero guaraní y los hielos continentales y la seguridad interior ante eventuales afectaciones al orden o peligros de secesión que superen la capacidad de las fuerzas de seguridad.

Las áreas marítimas jurisdiccionales adyacentes. Incluyen los espacios marítimos de la ZEE, alcanzan el límite exterior de la plataforma continental argentina y llegan hasta el límite de la responsabilidad argentina en el Atlántico Sur determinado por su responsabilidad de búsqueda y salvamento y control de tráfico marítimo en dicho espacio. En este espacio se encuentra usurpado el territorio nacional y cercenadas por GRAN BRETAÑA la zona económica exclusiva argentina y la plataforma continental adyacente. Se incluye aquí el territorio y aguas circundantes de las Islas Malvinas, Georgias y Sandwich del Sur ocupados por dicha potencia. También al sector antártico argentino. Desde el punto de vista estratégico, ARGENTINA puede ejercer el control del pasaje interoceánico del cabo de Hornos en sentido Este-Oeste y las comunicaciones Norte-Sur entre el continente y la Antártida. En este espacio se encuentra afectado el interés vital “integridad territorial” de ARGENTINA que cuenta con respaldo explícito constitucional.

La región Océano Atlántico Sur y sus accesos. El Atlántico Sur es un espacio estratégico de influencia sobre ARGENTINA porque circula por allí más del 80 % del comercio exterior. Asimismo, por su posición litoral, ARGENTINA ejerce influencia sobre dicho océano, puede ejercer el control de uno de sus accesos y dispone de la segunda armada en orden de importancia de esta región. Es el ámbito de la Zona de Paz y Cooperación del Atlántico Sur (ZPCAS) y donde aparece la oportunidad de asumir la responsabilidad de protección de dicho océano en cooperación con los demás países de su litoral y que tienen proyección hacia la Antártida.

La subregión sudamericana. Aquí se desarrolla la relación de ARGENTINA con sus vecinos de la subregión en una creciente integración e identidad cultural. Es el espacio donde conviven el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y, recientemente, la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR) con su incipiente Consejo de Seguridad Conjunto de Sudamérica (CODESUR). Aquí se han producido los conflictos entre Ecuador y Perú durante la década pasada, entre Colombia y Ecuador y el interno de Bolivia en el 2008 y coexisten otros de carácter territorial, como los históricos de Chile con Bolivia por su salida al mar y con Perú por los límites marítimos en el Pacífico y Venezuela con Colombia por el límite marítimo y con Guyana por el terrestre.

Las vías de comunicaciones (marítimas y aéreas) de interés nacional. Incluye las rutas del tránsito del comercio internacional propias y las de actores de interés particular, por fuera de la región Atlántico Sur, con alcance global. Aquí surgen eventuales necesidades de protección del tráfico marítimo, existencia de piratería, afectaciones al medio ambiente y tráfico de armas de destrucción masiva.

Otras áreas marítimas fuera del Atlántico Sur y de las vías de comunicaciones anteriores, que sean aledañas a lugares de interés nacional específico. En este espacio existen intereses nacionales focalizados en diferentes lugares del globo que requieren una condición de seguridad. Tales los casos más comunes de las misiones de paz como en Haití y las embajadas argentinas en el exterior. Allí existen intereses nacionales fijados en la ley de defensa nacional como la vida de los ciudadanos argentinos y los bienes nacionales en el exterior.

Las amenazas presentes y futuras a los intereses nacionales. Es en los espacios anteriores donde se pueden identificar los siguientes tipos de amenazas: ACTORES:

Estatales, personas o pequeñas organizaciones privadas por cuenta de Estados y factores inanimados como catástrofes naturales y/o emergencias antrópicas.

CONFLICTO:

Económico, territorial, político o social.

EFFECTO DESEADO:

Conquista territorial, uso de recursos, negación de recursos, disuasión, imposición de condiciones, piratería, terrorismo, tráfico ilegal.

MEDIOS DE PROYECCIÓN:

Personal militar y no militar, buques, aeronaves, submarinos y vehículos no tripulados.

ARMAS UTILIZABLES:

Portátiles, de tubo, bombas, cohetes, misiles y armas de destrucción masiva (ADM).

LUGAR DE PROYECCIÓN:

Territorio propio, territorio extranjero, alta mar, aguas jurisdiccionales argentinas y aguas jurisdiccionales extranjeras.

OBJETIVO MATERIAL AGREDIDO:

. CIVIL: Personas, instalaciones, buques (mercantes – pesca – pasajeros – investigación científica), plataformas en el mar, aeronaves embarcadas o volando sobre el mar y medio ambiente.

. MILITAR: Tropas, instalaciones, buques, submarinos o aeronaves.

ACCIÓN SOBRE EL OBJETIVO MATERIAL:

Inutilización, captura, secuestro, lesiones, muerte, destrucción, neutralización, interdicción u hostigamiento.

Posibles agresiones de origen externo militar de otros Estados.

En dicho contexto y atendiendo a las prescripciones de la normativa argentina que acota las agresiones externas a la amenaza de fuerzas armadas, podrían considerarse los siguientes oponentes genéricos militares:

PRIMER ORDEN: Potencias militares que poseen poder hegemónico a nivel mundial con capacidad de obtener inteligencia militar por satélites y por otros medios propios. Poseen portaaviones y/o portaaeronaves, submarinos nucleares de ataque y fuerzas expedicionarias con capacidad anfibia.

SEGUNDO ORDEN: Potencias militares que poseen, al menos, un portaaviones / portaaeronaves, un submarino nuclear de ataque y fuerzas anfibias de capacidad limitada, disponiendo de inteligencia militar por medios satelitales.

TERCER ORDEN: Potencias militares que pudiendo disponer de portaaviones / portaaeronaves, no poseen submarinos nucleares de ataque.

CUARTO ORDEN: Potencias militares de poder limitado que pueden afectar los intereses vitales argentinos en sus propios espacios jurisdiccionales.

El espectro del conflicto y los posibles escenarios.

Es así como todos los espacios donde se encuentran los intereses y las amenazas mencionadas encierran situaciones que alcanzan a todo el espectro del

conflicto, desde la paz hasta la guerra. Es allí donde se pueden identificar los siguientes escenarios, en orden estimado creciente de severidad (impacto) y, normalmente, decreciente probabilidad de ocurrencia:

1. Búsqueda y rescate.
2. Apoyo a catástrofe.
3. Asistencia humanitaria.
4. Apoyo a la política exterior mediante la participación en la conformación de una fuerza militar regional en tiempos de paz.
5. Vigilancia y control de espacios de interés.
6. Evacuación de personas fuera de espacios jurisdiccionales propios.
7. Operaciones de mantenimiento de la paz (Cap. VI ONU).
8. Apoyo a la seguridad interior.
9. Ejercicio de soberanía sobre intereses nacionales (protección de recursos).
10. Operaciones de imposición de la paz (Cap. VII ONU).
11. Defensa en caso de agresiones de origen externo estatal.
12. Defensa colectiva contra agresiones externas.
13. Protección contra armas de destrucción masiva (ADM).

Los escenarios 5, 6, 9, 11 y 13 guardan relación con la función principal del IM, mientras que el resto, con las funciones subsidiarias. El escenario 12 alude directamente a situaciones donde se requiere la acción de un sistema de defensa regional o internacional, pero la implementación de una organización militar de esta naturaleza podría involucrar la participación en cualquiera de los escenarios del conflicto.

El presente artículo ha presentado el contexto dentro del cual existe el problema de la seguridad nacional y en particular, de la defensa nacional donde la Armada hace su contribución.

Se pretendió mostrar una percepción de la realidad internacional y del espectro del conflicto que pone énfasis en la identificación de amenazas como una forma básica para la determinación de riesgos y las capacidades de defensa necesarias. Un análisis del riesgo que involucre a cada uno de los espacios con sus amenazas y, dentro de ellos, a los distintos escenarios posibles del conflicto, permitirá determinar las prioridades de la defensa naval argentina y en consecuencia, las capacidades navales necesarias.

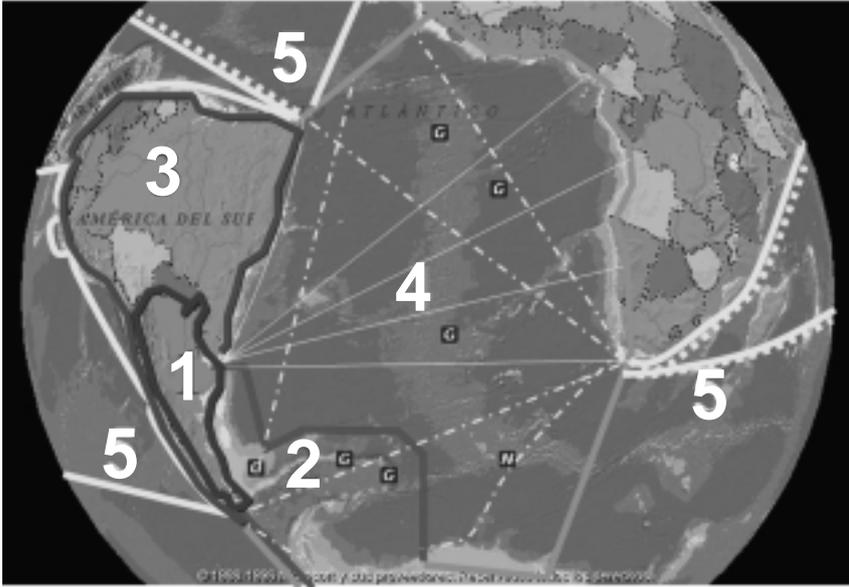
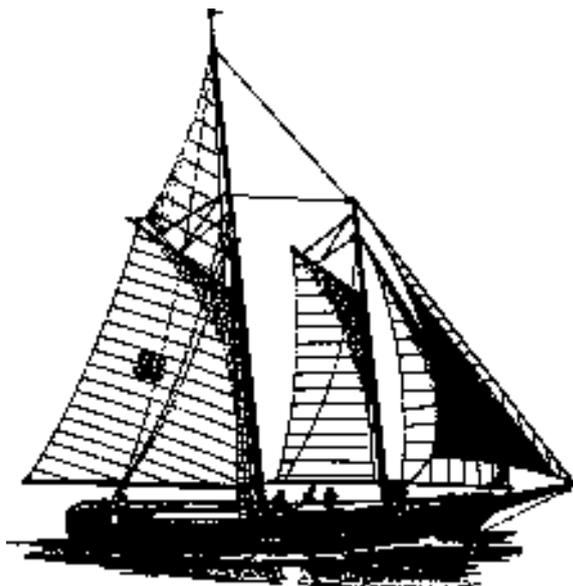


FIG 1 - ESPACIOS DE INTERÉS NAVAL

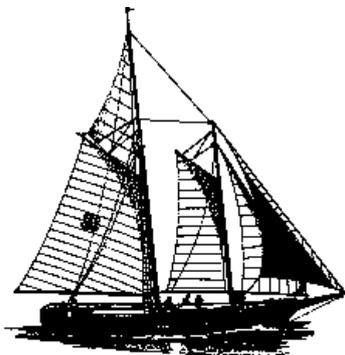


**LA DEFENSA CIVIL
EN EL PLANEAMIENTO
MILITAR CONJUNTO**

CFCDNA PABLO MARTÍN BONUCELLI

CFCDNA PABLO MARTÍN BONUCELLI

El Capitán de Fragata Pablo Martín Bonuccelli egresó de la Escuela Naval Militar con el grado de Guardiamarina en el año 1990 y pertenece a la promoción 120 del Cuerpo de Comando. Realizó el curso de Especialización en Comunicaciones en 1993, Capacitación Secundaria en Oceanografía en 1997, Aplicativo para Oficiales Navales en el año 2000, Escuela de Guerra naval en el año 2008 y actualmente cursa el Nivel I de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas. Graduado distinguido en la Universidad Marítima Mundial 2006 – 2007 (Malmö – Suecia), Maestría de Ciencias (MSc) en Intereses Marítimos, especialización “Manejo Costero y Oceánico Integrado” (ICOM). En 2010 se graduó de Abogado en la Facultad de Derecho de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Prestó servicios entre otras unidades Cazaminas A.R.A “CHACO”, Portaaviones A.R.A “25 DE MAYO”, Transporte A.R.A “CABO DE HORNOS”, Patrullero A.R.A “MURATURE”, Buque Hidrográfico A.R.A “COMODORO RIVADAVIA”, Buque Oceanográfico A.R.A “PUERTO DESEADO” (Comandante año 2009), Destructor A.R.A “ALMIRANTE BROWN” y Corbeta A.R.A “GUERRICO”.



LA DEFENSA CIVIL EN EL PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO

Las condiciones económicas, sociales y geográficas que se observan en nuestro país imponen que las acciones de Defensa Civil (DC) en su fase de respuesta (Estado Mayor Conjunto, 2007, 1) y sólo cuando desborden los medios locales, sean encaradas principalmente por el componente militar de la administración pública. En primer lugar, la realidad económica de la nación impide afrontar el diseño, desarrollo y formación de estructuras específicas para hacer frente a las variadas demandas de DC.

Sumado a ello, desde el punto de vista social es un hecho innegable que las Fuerzas Armadas (FFAA), operando en forma conjunta o no, configuran la única estructura preparada de llevar una pronta respuesta a aquéllos que la necesitan con urgencia. Esto es así fundamentalmente por la alta capacidad de despliegue de medios humanos y materiales en diversas áreas, en cantidad y calidad necesarias y además con un comando y control unificados que aseguran la dirección eficaz de los esfuerzos.

Finalmente y en referencia a las particularidades geográficas de la nación, el vasto teatro de operaciones que el país debe atender en sus diversas funciones obliga contar con medios aptos dispersos territorialmente, siendo el componente militar el único instrumento del estado nacional que está presente en toda su extensión.

De los motivos expuestos se puede concluir que es lógico acudir al apoyo de las FFAA ante cualquier situación de DC que desborde las capacidades locales como la alternativa más razonable. De esta manera, las FFAA actuarán subordinadas dentro la órbita estatal al nivel jurisdiccional que la situación imponga. Así, frente a desastres o eventos que puedan manejarse efectivamente en los niveles más bajos de la organización estatal, como un municipio, el acceso al componente militar será principalmente local mediante coordinación en los niveles más bajos. A medida que la emergencia incrementa su magnitud

e incidencia pasará sucesivamente del municipio a la provincia y posteriormente cuando sea declarada “emergencia nacional” pasará al componente militar conjunto, ya bajo control del EMCO (Estado Mayor Conjunto, 2007, 27).

La asistencia de las FFAA está contemplada y legitimada en el marco legal nacional. A través de un detallado plexo normativo, el componente militar participa de las acciones derivadas de la DC, en las formas y circunstancias que este plexo taxativamente dispone.

Así las cosas tenemos por un lado situaciones de extrema gravedad que afectan a la sociedad y demandan pronta reacción y por el otro tenemos un marco legal que no sólo respalda sino que impone la responsabilidad de obrar al componente militar. Pero esto sólo es la antesala de la participación de las FFAA en las acciones de DC. Ahora bien, durante un Evento Catastrófico (EC) la respuesta de las FFAA no puede hacerse esperar y no puede pensarse en aquello que no fuera previsto oportunamente: Las medidas tomadas sobre la marcha pueden ser eficaces mas no eficientes (Alessio et al., 2008). Entonces surgen una serie de interrogantes tales como: ¿Cómo se preparan las FFAA en consideración a tamaña responsabilidad? ¿Cuál es el grado de eficiencia de esa participación? ¿Es posible mejorar el nivel de eficiencia en función del grado de previsión? ¿Es esa previsión alcanzable a través de pautas de planeamiento específicas?

A lo largo del trabajo repasaré las situaciones de mayor gravedad que afectan a nuestro país dentro del contexto de la DC, el marco legal vigente, las disposiciones del planeamiento militar Argentino y su comparación con el de los Estados Unidos de Norte América (EEUU), el cotejo de la eficiencia en la participación de las FFAA basados en casos de estudio y finalmente elaboraré algunas reflexiones.

EVENTOS CATASTRÓFICOS

A diario se observan en todo el mundo desastres de gran capacidad destructiva que afectan naciones enteras, sometiéndolas a las peores tragedias que pueda un ser humano imaginar. No es exagerado adjetivar estas situaciones como diarias ya que con una simple recorrida en los principales diarios del mundo podrá comprobarse tal recurrencia (Nossiter, 2008; China earthquake..., 2008 & Haití, 2008).

Cuando la intensidad de tales desastres desborda la capacidad de respuesta de los organismos específicamente designados para enfrentarlos y cuando las pérdidas humanas y materiales son de tal magnitud que demandan acciones extraordinarias de atención, se los denomina Eventos Catastróficos: “Sobrepasan o incapacitan prontamente las responsabilidades locales estatales, requiriendo entonces asistencia coordinada desde afuera del área afectada” (Alessio et al, 2008, 79).

Es importante hacer unos comentarios al respecto. En primer lugar, no siempre una situación de emergencia configurará un EC. Puede ocurrir que existan oportunas previsiones estatales que contengan al fenómeno dentro de márgenes razonables o que sean afectadas áreas remotas donde no existan asenta-

mientos humanos. Segundo, una misma situación de emergencia tendrá inexorablemente consecuencias diferentes en distintas comunidades. Esto es así porque las precondiciones a las que están sometidas las sociedades no son iguales. Por último, como señala Romero citado en Alessio (2008,1) “solamente se consideran desastrosos cuando los cambios producidos afectan una fuente de vida con la cual el hombre contaba o un modo de vida realizado en función de una determinada geografía”.

Los EC pueden tener origen en la naturaleza o en el hombre (Alessio et al., 2008). Sin embargo, es importante remarcar que esta diferenciación sobre el origen sólo remite a las causas inmediatas, puesto que un análisis más profundo sobre las fuentes mediatas de producción de un acontecimiento de ésta índole, nos mostrará que la intervención del hombre puede rastrearse hasta la provocación misma del suceso inicial. Así por ejemplo, los asentamientos humanos a la vera del Río Paraná en regiones que periódicamente se inundan, es una falla latente (o precondición) y por lo tanto mediata del sistema, que se sitúa en el nivel superior (Estado). Una falla activa o inmediata de la naturaleza, como por ejemplo una temporada de intensas precipitaciones configurará pues la situación de emergencia para esos pobladores (Reason, 2000).

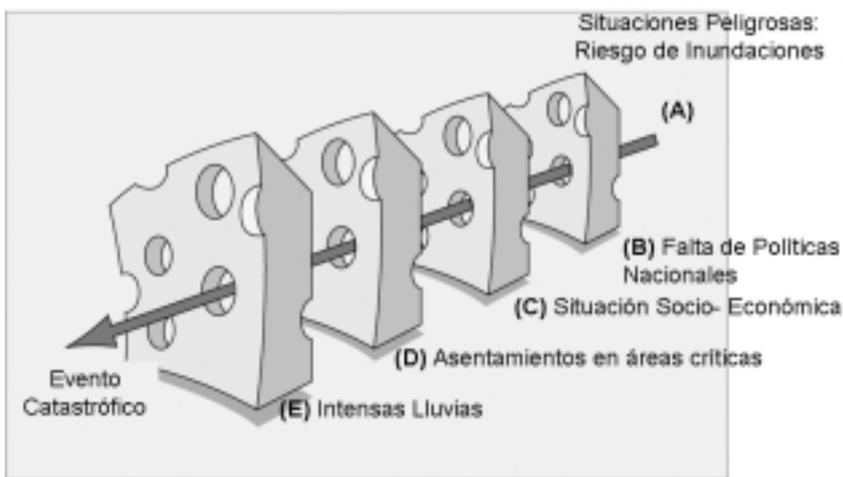
Es interesante comentar sobre el concepto de fallas latentes y activas para observar las responsabilidades del hombre en la producción de los EC. Bajo el rótulo “Responsabilidad Social” se presentan diversas situaciones creadas por el hombre que contribuyen a la producción de EC. Circunstancias tales como asentamientos en áreas críticas, falta de condiciones socio-económicas tales que permitan un mejor desarrollo urbano, inexistencia de políticas acordes y otras, conforman esta responsabilidad social (Alessio et al., 2008).

Reason menciona que en un sistema dado existen diferentes niveles de producción de fallas (Reason, 1999). De este modo, en los niveles superiores (organizacionales o gerenciales) se observarán precondiciones o fallas latentes-mediatas- y en los niveles inferiores se presentan generalmente las fallas activas o inmediatas. Las primeras son condiciones preexistentes al hecho indeseado, originadas en los niveles más altos de la organización y posibilitan que una secuencia dada conduzca al EC. Una sumatoria de estas fallas o precondiciones no necesariamente conducirá a un resultado negativo. Para ello es menester que sean superadas las barreras de protección del sistema y la aparición de un disparador o falla activa que, integrando todas las precondiciones (que se observan en todos los niveles) derive en una situación desastrosa.

El modelo del queso suizo (Reason, 2000) aplicado al caso del sistema de responsabilidades en la producción de EC nos permite discriminar en el ejemplo las causas latentes y activas. Aun cuando en el ejemplo la causa activa proviene de la naturaleza, observamos que la serie de precondiciones generadas por el hombre, por acción u omisión, revelan la responsabilidad mediata de ese resultado indeseado.

En lo que atañe particularmente a nuestro país, existen una serie de amenazas recurrentes entre las que se destacan por su frecuencia y magnitud de daño las inundaciones y los incendios (Alessio et al., 2008, 19).

Los incendios han afectado en los últimos meses a varias provincias, entre ellas Buenos Aires, Chaco y Córdoba (Aseguran..., 2008; Por incendio en..., 2008 y Vaca, 2008) Fundamentalmente se debe a que la quema de pastizales constituye una práctica común en la industria agrícola (Alessio et al., 2008) y cuando estas prácticas no son debidamente controladas generan verdaderos desastres.



Adaptación propia de: Reason, J. (2000) SMJ, 320: 768-770

A diferencia de lo que ocurre en los incendios, donde el hombre es regularmente responsable inmediato, las inundaciones reconocen su origen en causas naturales. La periodicidad de las mismas y la repetición de las zonas geográficas afectadas, permiten suponer que con adecuadas medidas de gobierno podrían evitarse algunas de las consecuencias desastrosas que producen. Sin embargo, como aclara la Dra. Natenzón, citada en Alessio (2008, 19), los más altos responsables advierten la necesidad de tomar medidas cada vez que se produce un EC y pasada la crisis relegan a un segundo plano la concreción de las mismas.

Algunos de los fenómenos pueden en mayor o en menor medida ser prevenidos. Lo que no significa que sus efectos puedan ser evitados. Esto es conocido como “caso fortuito”, es decir un hecho inevitable y ajeno al afectado en su producción, que aun previsto, no puede evitarse. En el caso del Huracán Katrina, el desarrollo y evolución del fenómeno fue prevista de manera acertada. No obstante, los efectos que causó superaron cualquier medida adoptada y no pudieron evitarse (Alessio et al., 2008).

Otros fenómenos como el Tsunami en el Océano Índico de Diciembre de 2004 pueden ser considerados como un Acto de Dios (Fuerza mayor o Force Majeure), es decir un acontecimiento que no puede preverse y menos aun evitarse.

Sea cual fuere la naturaleza del EC surge la necesidad de responder a los hechos procurando satisfacer las necesidades de los grupos sociales afectados. Así surgen las acciones de DC.

La Ley de Defensa Nacional define en el Art. 33 a la Defensa Civil (DC) como el “conjunto de medidas y actividades no agresivas tendientes a evitar, anular o disminuir los efectos que la guerra, los agentes de la naturaleza o cualquier otro desastre de otro origen puedan provocar sobre la población y sus bienes, contribuyendo a restablecer el ritmo normal de vida de las zonas afectadas, conforme lo establezca la legislación respectiva”.

La responsabilidad del Estado por las acciones de respuesta, alivio y recuperación de la DC surge de los preceptos constitucionales contenidos en las funciones y responsabilidades del Poder Ejecutivo Nacional. De esta manera el PEN tiene el deber de obrar eficientemente en el manejo de un EC, aplicando los recursos y medios disponibles de la manera más eficiente.

La participación de las FFAA en la fase de respuesta de las acciones de DC debe ser eficiente. Diferenciar este concepto del de eficacia nos permitirá hacer un mejor uso de los recursos asignados, tanto humanos como materiales y redundará en un beneficio para las personas asistidas en los casos de emergencia.

“Mientras la medida de la “efectividad” se concentra en los resultados obtenidos al cabo de un proceso determinado, la medida de la “eficiencia” focaliza su acción sobre los ingresos, comparando los recursos utilizados y los que se planificaron usar (Dixon, 2004, 157). La efectividad mide los resultados y la eficiencia procura que un “proceso eficiente” conduzca al mejor resultado”.

Dixon señala además que el principio de eficiencia establece que una estructura se considera eficiente si facilita a los ejecutores de una tarea su cumplimiento con mínimos imprevistos y costos (Dixon, 2004). La idea de costos nos lleva a una aplicación que maximice el rendimiento de los medios aplicados y en lo que respecta a imprevistos, impone la carga de prever metódicamente.

En Alessio et al. (2008, x) se define a la eficiencia en este contexto como “el grado en que la utilización de los factores que intervienen en el desarrollo de una tarea redundan en un funcionamiento que represente la óptima racionalidad económica. La economía de esa racionalidad se orienta a obtener el mayor rendimiento y al menor costo de los medios aplicados para las diferentes acciones”.

MARCO LEGAL NACIONAL

El marco legal para la DC en nuestro país contempla el empleo del componente militar únicamente en la fase de respuesta. A través de la Resolución 121/06 el Ministerio de Defensa instrumentó el apoyo de las FFAA en DC, para la citada fase de respuesta en cuanto a “procedimientos, políticas, funciones, reglas de empeñamiento, financiamiento y otros detalles” (Estado Mayor Conjunto, 2007, v). Una gran ventaja que presenta el empleo de este sector de la Administración Nacional es la capacidad de movilización de gran cantidad de

efectivos y la disponibilidad de medios que pueden prontamente ser puestos al servicio del órgano a cargo de las acciones de DC.

El mismo marco enfatiza correctamente que las fuerzas destacadas se subordinarán a la autoridad que sea designada. Esto es claramente un acierto si se considera que la DC es una misión subsidiaria para las FFAA y no la tarea principal a la que le dedican su entera preparación. “Cuando sean requeridas para prestar apoyo”, el objeto de esta participación será el de “cooperar con las autoridades en la recuperación de la normalidad vital de la zona afectada” (Estado Mayor Conjunto, 2007, 2)

Los principales documentos que conforman el plexo legal al que se subordinan las FFAA para llevar a cabo las tareas de apoyo de DC son las detalladas en el Cuadro 1.

CONSTITUCIÓN NACIONAL	
	Art. 99 Inc. 1), 12) y 14)
PODER LEGISLATIVO NACIONAL	
Ley de Defensa Nacional 23554/ 88	Art. 4, 12, 17, 21, 33
Ley de Seguridad Interior 24059/ 92	Art. 2, 7, 10, 13, 26, 27
Ley de Reestructuración de las FFAA 24948/ 98	Art. 5, 6, 24
PODER EJECUTIVO NACIONAL	
Dec. Reglamentario 727/ 06 Ley de Defensa Nacional	Art. 1
SIFEM Dec. 1250/ 99	Art. 1, 3, 4, 6,
Decreto Reglamentario 1273/ 92	
Ley de Seguridad Interior 1691/ 02	Art. 1, 21
MINIDEF 121/ 06	Art. 1, 2, 3, 4
Directiva JEMCFFAA Nro 10/06 (Accionar Conjunto de las Fuerzas Armadas Empeñadas en Misiones De Protección Civil)	
Publicación EMCO “PROTECCIÓN CIVIL”, RC 13 – 02, Público, Edición 2007	

CUADRO 1

En Alessio et al. (2008, 41) se sostiene que el marco en el cual deben desenvolverse las FFAA para las tareas de DC es “adecuado”. Más aún, considera que permite, en el plano interno, disponer las estructuras de la manera más apropiada para lograr una participación eficiente.

De la misma manera concluyó que pese a que pueda observarse cierta “dispersión de normas”, pueden en general conformarse las relaciones necesarias que llevan a una interpretación uniforme del plexo y así obrar sobre una base legal determinada.

Otra consideración que se hace en Alessio et al. (2008, 41) es que existe una revalorización del accionar conjunto de las FFAA impulsado normativamente desde los niveles superiores de conducción del país. Conuerdo con el autor en que esto favorece la estandarización de procedimientos, la formación de una

cultura de trabajo conjunto que rompe estructuras aislacionistas y hace más eficiente el accionar de las fuerzas operando individual o conjuntamente.

PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO NACIONAL

El planeamiento conjunto de las FFAA del país se rige por el Manual de Planeamiento para la Acción Militar Conjunta. Es el documento rector que fija el procedimiento del planeamiento militar conjunto de las FFAA de la República Argentina (Alessio et al., 2008, 47).

A través de este manual el PEN orienta la elaboración de documentos por parte del Estado Mayor Conjunto de las FFAA en respuesta a las tareas que debe encarar para cumplir la misión impuesta. También determina cuales son las relaciones con los niveles de conducción estratégica en todos los niveles.

“El ámbito de aplicación abarca el conjunto y específico, desde el nivel estratégico militar hasta el táctico inferior. Contempla también el planeamiento para la evolución del poder militar en el largo plazo, para la orgánica de guerra y paz de las Fuerzas Armadas en el mediano plazo y para el plan militar en el corto plazo” (Alessio et al., 2008, 47).

Sin embargo, no hay mención alguna a la DC ni a otras actividades que no sean las que presentan “un enemigo en oposición”. Contrariamente a lo establecido, las publicaciones equivalentes de EEUU y Canadá contienen en su planeamiento operacional la obligación de planificar para contingencias y entre ellas se ubican las derivadas de la DC.

Aun cuando las operaciones de DC constituyan tareas o misiones subsidiarias, su consideración en la etapa de planeamiento operacional no desmerece ni afecta el carácter y objetivo primario de las fuerzas armadas.

Demandar “un enemigo en oposición” para planificar operaciones militares en el nivel estratégico operacional es, en mi opinión, un requisito tal vez extremo que impide la incorporación de la responsabilidad de planificar para casos de contingencia.

Conuerdo con Alessio et al. en la postura elaborada para hacer frente a la demanda de un enemigo en oposición a través del concepto de “grado de control de las variables intervinientes” y de la “incertidumbre” (2008, 73). En esa línea se sostiene que los fenómenos con potencialidad para devenir en EC no son de fácil predicción debido al escaso grado de control de las variables en juego y por la incertidumbre que generan deben dotárselos de una virtual “voluntad” a los efectos de incluirlo en el planeamiento militar conjunto.

Hablar de enemigo en oposición es asumir que enfrentamos una amenaza “inteligente” que presenta en su proceder un componente volitivo imposible de desentrañar en un grado cuanto menos aceptable por los decisores. De esta manera, recogemos de Clausewitz el concepto de niebla o incertidumbre que impone al elaborar planeamientos militares considerar las capacidades del enemigo o bien sus intenciones. Ninguno de estos dos métodos permite, en definitiva, elucidar la verdadera intencionalidad del enemigo.

Esa incertidumbre se asocia a la falta de control de las variables en juego. Por caso, conocer el momento del ataque al que será sometida nuestra fuerza o el lugar del mismo, su intensidad o el objetivo del enemigo nos impone desarrollar un proceso de planeamiento que permita atender cualquier eventualidad que afecte las estructuras mismas de nuestras fuerzas y nos someta al riesgo de sufrir una derrota.

Así, el proceso de planeamiento no es más que una serie de previsiones encadenadas metódicamente que cubren algunas eventualidades que conforman la situación, destinadas a facilitar a nuestras fuerzas una mejor preparación para afrontar la misión impuesta.

En suma, ese enemigo en oposición configura la propia incertidumbre a la que estamos sometidos por desconocer la voluntad de aquello que nos amenaza y la poca capacidad de controlar las variables que esta amenaza presenta.

Por ello, concuerdo con Alessio et al. (2008) que: Primero, dotar de “voluntad” ficticia a los EC no hace más que asumir que los fenómenos con virtualidad para devenir en desastres de magnitud nos enfrentan a un alto grado de incertidumbre. Segundo, la necesidad de prevenir expone la incapacidad de controlar las variables a los que este tipo de fenómenos responden. A lo que me permito agregar que incluir en el planeamiento operacional la tarea de planificar para estos casos no afectan en lo sustancial la relación de prioridades entre misión principal y secundarias.

En suma, participar en la respuesta de eventos de tal magnitud no enfrenta a una situación de gran incertidumbre, gobernada por mecanismos y variables que desconocemos con precisión y cuyo grado de amenaza pone en riesgo la vida y patrimonio de comunidades enteras. Visto así, existe en los puntos señalados una clara analogía entre el “enemigo en oposición” y los eventos catastróficos, por lo que contemplarlo dentro del planeamiento operacional sería un acierto y no desvirtúa la relación jerárquica entre misiones principales y subsidiarias.

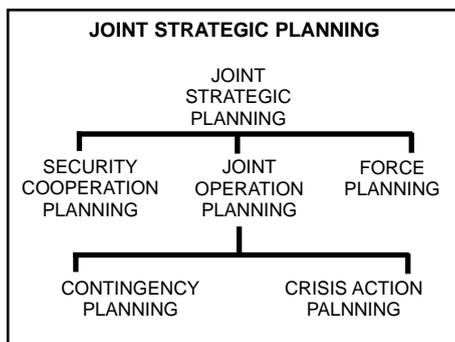
COMPARACIÓN CON SISTEMAS PLANEAMIENTO EEUU Y CANADÁ

Estados Unidos incluye en el planeamiento operacional la tarea de planificar para casos de contingencia y define “planeamiento de contingencia” como:

“Planeamiento de contingencia es una situación anticipada en la que sea posible incluir a las FFAA en respuesta a desastres naturales o causados por el hombre, terroristas, subversivos, operaciones militares de potencias extranjeras u otras situaciones

según disponga el Presidente o Secretario de Defensa. El procedimiento JPEC emplea el planeamiento de contingencias basado en tareas identificadas en las Guías para el Planeamiento de Contingencias (CPG), Plan Conjunto de Capacidades Estratégicas (JSPC) u otras directivas de planeamiento” (Alessio et al., 1008, 100).

Debe aclararse en este punto que tanto para los EEUU como para Argentina, las operaciones de DC no forman parte de la misión primaria de las FFAA. Sin embargo, como hemos observado, su planeamiento operacional si las considera.



Estructura Planeamiento Conjunto EEUU

A efectos de comparar desde el punto de vista de la eficiencia ambos sistemas de planeamiento, en Alessio et al. se elaboró una tabla para la que se desarrollaron indicadores que le permitieran evaluar la eficiencia del empleo del componente militar aplicado a operaciones de DC en dos casos de estudio. Para los EEUU se analizó el Huracán Katrina del año 2005 y su impacto en el Sur de los EEUU. Para las FFAA nacionales, se analizó el caso de las inundaciones de Santa Fe de 2003.

Dada la complejidad de cada variable seleccionada y las diferentes situaciones que se compararon, las variables se abrieron en sub-variables que permitieron una conceptualización más clara sobre que se pretendía medir con cada una de ellas.

Las variables y sub-variables fueron:

VARIABLE: Grado de preparación la acción

Implica todas aquellas medidas y disposiciones que las FFAA observaron para los casos en orden al seguimiento del principio de Previsión. El principio de previsión por elemental que suene, demanda anticiparse a cualquier decisión o acción que requiera apoyos logísticos de envergadura. Un EC configura ciertamente un acontecimiento que por sobrepasar capacidades normales, demandará una cuota adicional de “anticipación racional” de ciertos recaudos por parte de los líderes y responsables del área.

a. SUB-VARIABLE: Planeamiento detallado/ Previsión: Se valorará como si “Existió o no tal planeamiento”. La evaluación en este punto recae en aquellos aspectos del planeamiento que conciernen directamente a las FFAA y fueron adecuadamente detallados en planes y órdenes de operaciones.

b. SUB-VARIABLE: Adiestramiento: naturalmente sólo cuando exista la responsabilidad de planificar acciones contra EC existirá un sistema de adiestramiento específico previsto para las acciones de DC. Por lo tanto su medición es por si o por no.

c. SUB-VARIABLE: Medios previstos/ coordinación de los medios: Si bien las FFAA cuentan con capacidades y medios flexibles como por ejemplo unidades de transporte, la consideración en este punto evaluará no sólo si se asignan medios específicos (carros hidrantes orgánicos de las FFAA para la DC) y si son adaptables para la tarea, sino realmente la utilidad de los mismos en el caso particular. Su medición es por si o por no.

d. SUB-VARIABLE: Tiempo de respuesta: En relación con los anteriores y de los registros e informes, decidir si el mismo fue el adecuado o no. Para ello sólo se tendrá en cuenta el grado de respuesta y anticipación que evidencian las FFAA sin recalar en las directivas emitidas tardíamente por las autoridades políticas.

e. SUB-VARIABLE: Implicancias legales/ Responsabilidades: marco legal que regule las actividades de las FFAA durante operaciones de la DC y sus consecuencias. Se medirá su existencia o inexistencia. Es importante recalcar en este punto que el análisis evalúa el alcance, las capacidades y la autoridad que decide la extensión de las facultades que son otorgadas a las FFAA para actuar en el marco de estas operaciones más allá de la asistencia. Su medición es por “sí, se encuentra cubierto” o “no previsto”.

VARIABLE: Participación

Esta variable también es compleja y a efectos de lograr una respuesta más clara y completa se la ha dividido de la siguiente manera:

a. SUB-VARIABLE: Conocimiento de las tareas por los participantes: en este caso si bien permite medir el adiestramiento, también servirá para evaluar aquellos casos en los que pese a no contar con planeamiento específico, el personal involucrado conoce las tareas que lleva a cabo. Así en el desarrollo del análisis se explicará por qué pueden haber adquirido conocimientos en la materia. Se medirá Alto, Medio y Bajo.

b. SUB-VARIABLE: Organización Comando y control: mide las relaciones entre las estructuras participantes de las acciones y los problemas que puedan

o no presentarse a consecuencia de la interacción entre órganos de distintas extracciones. Es el punto tal vez más sensible puesto las acciones de respuesta requieren medidas expeditivas y tomadas por quien detente no la máxima autoridad sino la mayor capacidad y experiencia. Esto supone que en muchos casos exista subordinaciones que puedan ser obstaculizadas culturalmente. Se valorará como Alto, Medio y Bajo. En su desarrollo se observarán las razones para ello.

c. SUB-VARIABLE: División de tareas: permitirá junto con el punto anterior analizar si existió o no tal división a nivel de fuerzas integradas y de conocimientos específicos.

VARIABLE: Acciones posteriores

Su complejidad nos lleva a subdividirla de la siguiente manera:

a. SUB-VARIABLE: Acciones de alivio (reconstrucción, sanidad, transporte, etc): en este caso se medirá la aptitud de la estructura para encarar estas acciones en función de medios, capacidades y adiestramiento. Alto, medio y bajo.

b. SUB-VARIABLE: Proceso de evaluación de las acciones y resultados: este dato es fundamental para efectuar las correcciones que a criterio de las autoridades deban enmendarse para mejorar la respuesta del sistema. Así surgen las lecciones aprendidas y en la tabla se calificará la existencia o no de éstas.

c. SUB-VARIABLE: Asignaciones Partidarias Extraordinarias: no para hacer frente a la CN, puesto que se supone que dado la imprevisibilidad del accionar de la naturaleza, la prestación del servicio eficiente de la DC se proveerá con los medios disponibles. No es oportunidad para hacer incorporaciones de material específico. Lo que se evalúa aquí es si existieron partidas que permitan a las FFAA que participaron en las acciones recuperar sus capacidades operativas principales después del desgaste de material que sufren al cabo de estas operaciones.

VARIABLE: Rendimiento General: este ítem será valorado considerando las opiniones y conclusiones de los diversos informes desarrollados por las autoridades correspondientes.

Finalmente se sometió la planilla a los casos de estudio seleccionados arrojando entre sus resultados más destacados, los siguientes:

Mientras en Katrina se observó un planeamiento previo, lo que indica previsión y estuvo acorde a lo dispuesto en los manuales de planeamiento, en el caso Santa Fe, no se apreció una planificación previa.

De la misma manera los tiempos de respuesta marcan una diferencia funda-

mental: en el caso Katrina, el Comando Norte, sobre quien pesaba la responsabilidad de actuar, una semana antes de los acontecimientos comenzó a desplegar y alistar unidades (Alessio et al., 2008). Por el contrario, en el caso de Santa Fe, en que se conoció la posibilidad de las inundaciones con hasta 6 meses de anticipación, no se observó la adopción de medidas tempranas.

Un indicador positivo que en Alessio et al. se destaca y que considero particularmente importante, es que en el caso Santa Fe se observó un nivel de adiestramiento aceptable. Esto se debió fundamentalmente a que las FFAA participan ininterrumpidamente de misiones de paz en el marco de las Naciones Unidas. En estas misiones efectúan tareas de asistencia a comunidades en emergencia y adquieren conocimientos y métodos que posteriormente aplican en los casos de respuesta de nuestro país. En Alessio et al. se remarca que a fin de capitalizar estas experiencias, deberían coordinarse actividades integradas con otros actores sociales a fin de adiestrar conjuntamente a nivel regional.

Otro elemento que merece nuestra atención es la disposición de la cadena de comando y control. En el caso Katrina se observó una cadena de mando unificada y un grado de integración que pese a algunos roces iniciales con la Guardia Nacional, cumplió con el objetivo eficientemente. En nuestro caso, si bien la autoridad recayó en el Ejército, no se observaron elementos que permitan inferir que la cadena estuviera bien definida y coordinada en su accionar.

CONCLUSIONES

A continuación comentaré sobre algunas consideraciones y conclusiones extraídas de Alessio et al.

El análisis desarrollado empleando la tabla de variables y sub-variables permitió exponer diferencias importantes entre los planeamientos de ambos países -EEUU y Argentina- en cuanto a la planificación de las operaciones de DC. Sin embargo, la aplicación de la tabla desarrollada ad hoc, puede ser limitada y debería reevaluarse en detalle las variables a estudiar en otras aplicaciones (Alessio et al., 2008).

Otro dato que llama la atención y surge de la comparación de ambos casos (Katrina y Santa Fe) es la falta de información oficial que existe en nuestro país. La facilidad de acceso a la información del sistema de EEUU facilita el aprendizaje de las lecciones que cada caso deja en el sistema. De esta manera se pueden mejorar las áreas que presentaron mayores inconvenientes y que ello redunde en mayor eficiencia del empleo de los medios.

Respecto a los fenómenos de la naturaleza, en Alessio et al. se hace referencia a las características de “ocurrencia imprevista, intempestiva que fuerzan respuestas inmediatas” (2008, 70). Es por ello que para el autor se impone la necesidad de unificar esfuerzos en todas las áreas comprometidas en las acciones de rescate, alivio y recuperación/ mitigación de los efectos de los EC. Para

ello es menester que “las decisiones sobre leyes, planes y demás medidas sean tomadas con la antelación suficiente que facilite el alistamiento y el adiestramiento del personal interviniente. Esto en conclusión enfatizamos el rol de la previsión” (Alessio et al., 2007, 71).

TABLA MEDICION INDICADORES EFICIENCIA						
KATRINA 205				SANTA FE 2003		
GRADO DE PREPARACION LA ACCION						
SI	NO			SI	NO	
			Planeamiento detallado / Previsión			
			Adiestramiento			
			Medios Previstos / Coordinación de medios			
			Tiempo de respuesta			
			Implicancias legales / Responsabilidades			
PARTICIPACION / DESARROLLO						
ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
			Conocimiento de las tareas de los participantes			
			Organización Comando y Control			
SI	NO			SI	NO	
			Division de tareas			
ACCIONES POSTERIORES						
SI	NO			SI	NO	
			Acciones de alivio			
			Asignación partidas Extraordinarias			NO APRECIADO
ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
			Evaluación de las acciones y resultados			
ALTO			RENDIMIENTO GENERAL	MEDIO		

Las FFAA constituyen, en la coyuntura nacional, la estructura con capacidad de despliegue y respuesta inmediata más aptos para las acciones de DC. Más aun, esa participación es una responsabilidad legalmente impuesta. “Es así que ante una emergencia toda acción de respuesta que lleve a cabo el componente militar para mitigar los efectos del EC será siempre positiva” (Alessio et al., 2008, 71). Sin embargo, adhiero a lo expresado en Alessio et al. (2008) que una respuesta de “positiva” puede resultar a todas luces eficaz, pero no necesariamente ajustada al parámetro de eficiencia postulado anteriormente. Por ello

destaca que “la eficacia denota el nivel de respuesta ante cualquier eventualidad con resultados positivos. En cambio la eficiencia impone provisiones adecuadas y específicas para hacer que esa participación sea mejor en términos de rendimiento económico, racionalizando el empleo de los recursos materiales y humanos que ello demande” (Alessio et al., 2008, 72).

Otro punto que reconozco acertado es el que relaciona las operaciones eficientes con los principios de Previsión y Unidad de Mando. Así, solamente a través de esta unidad de mando prevista con antelación en detallados y elaborados planeamientos, la autoridad que ejerce el comando y control de las operaciones contará con mayor capacidad para la toma de decisiones eficientes.

Para finalizar coincido en la sentencia conclusiva de Alessio et al. en que se destaca que “la obligación de planificar debe ser impuesta al más alto nivel. Esto es bajo la órbita del EMCO y en el Manual de Planeamiento para la Acción Militar Conjunta de las FFAA. De esta manera lo han entendido los países del norte que incluyen en sus provisiones la tarea de planificar para contingencias en el marco del planeamiento operacional. Aplicar esta medida en nuestro sistema, abriría posibilidades para demandar fondos específicos, adiestramiento de las unidades y participación de los demás agentes sociales. También se coordinarían con mayor coherencia las tareas de cada componente y los medios a aplicar en cada caso, bajo el concepto de lograr máxima eficiencia. Esto posibilita así reafirmar el principio militar de Unidad de Comando y Control” (2008, 73).

Con la incorporación propuesta en Alessio et al. se lograría entonces:

- . Proveer una directiva estructurada desde el manual más importante que regula la acción militar conjunta para planificar, prever y pensar soluciones eficientes orientadas también a la defensa Civil.

- . Adecuada estructura de Comando y Control que permita resolver ambigüedades y optimice la coordinación entre grupos participantes.

- . Mayor conocimiento de los recursos y capacidades disponibles para enfrentar la emergencia por parte de la autoridad, así como las limitaciones.

- . Adiestramiento y capacitación del personal para las tareas específicas.

De esta manera se aseguraría que el empleo del componente militar conjunto en las acciones derivadas de la defensa civil, sea orientado a la eficiencia. Esto redundará indiscutiblemente en beneficios para la sociedad.

GLOSARIO Y ABREVIATURAS

CATÁSTROFE

Situación consecuente de un evento adverso, de origen natural, antrópico o social, en la mayoría de los casos repentino, que causa graves daños en la vida, bienes y medio ambiente, que altera o interrumpe las condiciones de vida y sobrepasa la capacidad de respuesta de la autoridad de la zona afectada para el pronto retorno a la normalidad, motivo por el que debe requerirse el apoyo a la instancia siguiente. Suele emplearse como sinónimo, el término desastre (Alessio et al., 2008)

COMPONENTE MILITAR CONJUNTO

Elaboración y ejecución coordinada de medidas, previsiones y actividades de dos o más fuerzas armadas de un país, bajo un solo comando y con la misma finalidad, durante las etapas de planeamiento, preparación y empleo de los medios (Alessio et al., 2008)

DEFENSA CIVIL

Conjunto de medidas y actividades no agresivas tendientes a evitar, anular o disminuir los efectos que la guerra, los agentes de la naturaleza o cualquier otro desastre de otro origen puedan provocar sobre la población y sus bienes, contribuyendo a restablecer el ritmo normal de vida de las zonas afectadas, conforme lo establezca la legislación respectiva (Alessio et al., 2008)

DC

Defensa Civil

DESASTRE

Suceso desventurado, de aparición brusca o progresiva, incontenible, que altera seriamente la vida normal de la comunidad, desborda o agobia las posibilidades de auto auxilio y requiere medidas de control de daños para evitar la progresión del deterioro. El normal funcionamiento del engranaje económico, cultural, social es alterado (Alessio et al., 2008)

EMERGENCIA

Situación derivada de un desastre independientemente su origen, que por su magnitud no pueda ser superado por los medios normales previstos y que por lo tanto requiere un inmediato incremento de los mismos (Alessio et al., 2008)

EC

Evento Catastrófico. Difieren de los desastres naturales en cuanto a su severidad de daños, número de personas afectadas y la escala de preparación y respuesta requeridas. Sobrepasan o incapacitan prontamente las responsabilidades locales estatales, requiriendo entonces asistencia coordinada desde afuera del área afectada (Alessio et al., 2008)

Eficiencia

Grado en que la utilización de los factores que intervienen en el desarrollo de una tarea redunde en un funcionamiento que represente la mayor racionalidad económica. La economía de la racionalidad se orienta a obtener el mayor rendimiento de los medios aplicados a las acciones al menor costo (Alessio et al., 2008)



**AUTOIMAGEN Y CULTURA:
SU IMPACTO SOBRE
LA IMAGEN INSTITUCIONAL**

DRA. MÓNICA GRACIELA SOTERAS

DRA. MÓNICA GRACIELA SOTERAS

DOCTORA EN SOCIOLOGÍA DEL
TRABAJO - Universidad Argentina de la
Empresa, Facultad de Derecho y Ciencias
Sociales.

LICENCIADA EN RELACIONES
PÚBLICAS - Universidad Argentina de la
Empresa, Facultad de Derecho y Ciencias
Sociales.

PERIODISTA –Escuela de Periodistas del
Círculo de la Prensa.

Profesora de la Maestría de Medios de
Comunicación Social en la ESGN

AUTOIMAGEN Y CULTURA: SU IMPACTO SOBRE LA IMAGEN INSTITUCIONAL



Una investigación del “Estudio Infoadex” ⁽¹⁾ publicada en la Revista Control nos muestra como han crecido las actividades relacionadas con la identidad, cultura, comunicación interna e imagen con respecto a las de producción y administración. Mientras que en la década del '80 éstas representaban el 70%, en la década del '90 un 60% y a partir del nuevo siglo el porcentaje se redujo a un 40%.

En cambio, las actividades relacionadas con las variables blandas, mientras que en la década del '80 representaban el 30%, en la década del '90 un 40% y a partir del año 2000 se observa un crecimiento paulatino hasta la actualidad del 60%.

Según Joan Costa ⁽²⁾ los vectores organizacionales estratégicos del nuevo paradigma del siglo XXI tienen como eje central la cultura (cómo es), la identidad (quién es), la comunicación (qué dice), la acción (qué hace) y la imagen (qué es para mí), como principal activo de una organización, permanece en la memoria social, es medible y sustentable. Para que realmente sea positiva debe destacar los puntos fuertes del proyecto institucional, integrando la política de imagen al management de la organización.

Muchos autores han tratado de explicar y proponer indicadores para evaluar la imagen institucional, aunque no muchos lo han hecho sustentados en una metodología científica. Por ejemplo Justo Villafañe ⁽³⁾ es muy preciso en este sentido y su modelo de auditoría resulta muy útil a la hora de gestionar estratégicamente la imagen.

Ante todo es necesario la definición operativa de la imagen institucional, lo que determinará el análisis de las dimensiones: Imagen Interna o Autoimagen, percepción que tiene el propio público interno legitimada fundamentalmente por la cultura organizativa. Imagen Intencional o Personalidad Corporativa conformada por la identidad y los programas de comunicación interna, cor-

(1) Revista Control Estudio Infoadex, España, 2000.

(2) Costa, Joan. Imagen corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: La Crujía Ediciones; 2003. 257 p. ISBN 987.1004.37.0. pp. 208.221.

(3) Villafañe, Justo. La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Editorial Pirámide SA.; 1999. 322 p. ISBN 84-368-1384-7.

porativa y de marketing e Imagen Pública o Funcional, percepción que tiene el entorno con respecto a los comportamientos explícitos determinada principalmente por la información que suministran los medios de comunicación social.

Luego es necesario determinar las unidades de observación y las muestras de análisis, seleccionar los instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis y por último, la evaluación final de los resultados.

En definitiva la auditoría determinará el perfil de imagen real que tiene la organización, indispensable para corregir los puntos débiles y consolidar los fuertes. Es preciso tener en cuenta que la gestión estratégica de la imagen comienza con la auditoría y demanda una evaluación permanente. En segundo lugar, exige la adaptación de la imagen actual a la intencional y el tercer aspecto, no menos importante, el control a través de la comunicación.

Hasta aquí se ha tratado de explicar la importancia que tiene la evaluación científica de la Imagen Institucional y la influencia de la Autoimagen en su proyección. Ahora cabe preguntarse ¿Por qué el Público Interno es un factor de legitimación para las organizaciones?

La respuesta está dada por el rol decisivo que juega la Imagen Interna en la proyección de la Imagen Institucional y a su vez el tipo de Cultura Corporativa en la Autoimagen. Entonces, ¿Cuáles son las variables que determinan una Autoimagen Positiva?.

El análisis de la Imagen Interna o Autoimagen exige definir tres dimensiones principales: Valoración de la Política de Recursos Humanos, Clima Interno o Moral Laboral y Grado de Adecuación Cultural.

A continuación se analizará la incidencia que tiene el Tipo de Cultura sobre la Autoimagen, con el objeto de fundamentar la importancia que tiene el público interno como factor de legitimación para las organizaciones.

La cultura es la forma de ser, pensar y hacer que tiene una organización. Nada más simple como concepto pero nada más complejo para su medición. Este proceso implica definir distintas dimensiones, es decir variables de menor poder de abstracción que en conjunto determinen en realidad una tipología cultural propia.

Según Justo Villafañe⁽⁴⁾ los componentes de la cultura son la Identidad Corporativa (el ser), el Sistema de Valores (el pensar) y la Unidad Estratégica (el hacer). A su vez se pueden reconocer distintos niveles: comportamientos explícitos, valores compartidos, creencias conscientes que se convierten en principios de comportamiento y presunciones básicas, creencias implícitas que orientan la conducta.

¿Pero por qué y para qué es necesario realizar una Auditoría Cultural? En primer lugar: porque la cultura corporativa fortalece la identidad, cohesiona internamente al público interno, favorece la implicación en el proyecto institucional y determina en gran medida el clima interno. En segundo lugar: para poder realizar una intervención cultural, es decir, implementar ciertos cambios tendientes a modificar parcial o totalmente el tipo de cultura corporativa.⁽⁵⁾

(4) Villafañe, Justo. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Editorial Pirámide SA.; 1993. 341 p. ISBN 84-368-0786-3. pp. 141-144.

(5) Villafañe, Justo. op cit., p. 145-148.

Los factores más habituales que pueden dar lugar a este proceso son: cambio de misión, fusiones donde sea necesario efectuar reestructuraciones profundas, incorporación de nueva tecnología, innovación radical en los sistemas productivos, etc.

Si bien estos logros llevan tiempo y los resultados se verán recién a mediano y largo plazo se debe tener en cuenta que para garantizar el éxito del programa es imprescindible que el cambio comience desde la punta hacia la base de la estructura organizativa, es decir la dirección debe ser congruente y liderar el cambio, no se puede exigir a otros lo que no somos capaces de hacer. (6)

Así la gestión del cambio cultural comienza con el diagnóstico del estado actual de la cultura y revela aquellos aspectos que será preciso cambiar. En este caso, la práctica profesional responsable exige implementar una auditoría que se adapte a la realidad particular de esa organización.

En general una medición científica debe comenzar por tener en cuenta tres dimensiones: (7)

Tipo de Ideología: factores axiológicos que impulsan a la acción validada por el público interno.

Orientación Estratégica: conjunto de lineamientos que orientan las políticas de gestión.

Dinámica Cultural: capacidad de adaptación a los cambios del entorno que inciden en el desarrollo de la cultura.

El siguiente paso consiste en la definición de un nuevo paradigma que permita la implantación del modelo y el diseño del programa de cambio cultural que tenga en cuenta la comunicación efectiva para garantizar el éxito de la intervención.

Resumiendo, la gestión del cambio cultural tiene dos etapas definidas: proceso de sensibilización o construcción del consenso, cuyo objetivo consiste en transmitir confianza y fortalecer nuevas habilidades. Mientras que la etapa de ejecución, tiene como eje el liderazgo, la identificación del cambio con una amenaza real, el fortalecimiento de rituales como símbolos tangibles y el entrenamiento continuo del personal.

Finalmente este proceso implica el control permanente que permita realizar los ajustes necesarios y por supuesto la evaluación final.

Cuando uno enfrenta la gestión de un cambio cultural es importante poder visualizar la complejidad e importancia del tema, definir y asignar recursos tanto económicos como humanos al proceso, identificar y comprometer líderes o figuras claves y fundamentalmente acompañar permanentemente el proceso con acciones coherentes. (8)

Sin lugar a dudas es esencial fortalecer la capacidad de liderazgo durante el proceso de cambio. El líder es simplemente aquel que tiene la capa-

(6) Senge, Peter M. La quinta disciplina en la práctica: como construir una organización inteligente. Barcelona: Ediciones Granica S.A.; 2006. 490 p. ISBN 978-950-641-430-6.(7) Villafañe, Justo. Op. Cit., p. 149-168.

(7) Villafañe, Justo Op. Cit. p. 149-168

(8) Villafañe, Justo. Op. Cit., p. 148-196.

cidad de “hacer-hacer” a un equipo de trabajo en cualquier circunstancia, lo que implica cambiar de estilo para adaptarse a las nuevas circunstancias.

El liderazgo centrado en la acción, aporta una serie de puntos claves que un buen líder debe recordar: trabajo, equipo e individuos, una trilogía que se apoya y determina mutuamente. Si logra esto el beneficio será para todos, el rendimiento del grupo se incrementará, los integrantes se sentirán motivados y la organización obtendrá mejores resultados. ⁽⁹⁾

Volviendo al tema gestión del cambio cultural, se deberá procurar este esquema no sólo al comienzo de la etapa de cambio sino durante todo el proceso. La consigna es clara: asegurarse la consecución de los objetivos determinados pero también la forma de llevarlos a cabo de modo tal que sirva para potencializar al equipo y a las personas que lo integran. Es decir, poniendo énfasis en la identificación entre objetivos individuales y organizacionales.

La pregunta que sigue es sin dudas: ¿Qué habilidades son necesarias en el líder para poder llevar a cabo nada más ni nada menos que esta misión?⁽¹⁰⁾

En primer lugar, la capacidad cognitiva, relacionada con el poder de análisis y síntesis. También la capacidad de acción, es decir ser ejecutivo y obtener resultados. No menos importante es la capacidad de relación, habilidad para relacionarse y comprender a los otros. Finalmente la experiencia adquirida en el ámbito profesional respectivo.

Algunos autores consideran que el liderazgo es una cualidad inherente al management, otros que el management es una función esencial del liderazgo. Más allá del juego de palabras... ¿existe alguna diferencia conceptual?

Básicamente sí: mientras que el management se orienta hacia la planificación estratégica y la toma de decisión, el liderazgo está relacionado con los aspectos que hacen a la consecución efectiva de los objetivos: comunicación, participación, trabajo grupal, coordinación, motivación, delegación, clima interno, etc.

En realidad el management transforma las ideas en proyectos mientras que el liderazgo transforma los proyectos en resultados concretos. Es evidente que todos los empleados deben tener conciencia de equipo y una actitud cooperativa.

Trabajar en grupo significa “humanizar la empresa”, un modelo de gestión en donde la dimensión humana adquiere real significación y establece la diferencia competitiva, sin que esto implique dejar de lado la eficiencia y el rendimiento. En definitiva los pensamientos muy lineales también acaban siendo poco efectivos. ⁽¹¹⁾

En estos procesos de cambio cultural la tecnología nunca puede dominar, más bien debe ser compatible con la actividad humana en el trabajo. Es fundamental pero nunca debe reemplazar a las relaciones humanas. El equili-

(9) Roebuck, Chris: Liderazgo eficaz: un manual práctico para pensar y trabajar con inteligencia. Barcelona: Editorial Blume Empresa; 2000 p. 94. ISBN: 978-84-8076-363-9.

(10) Soteras, Mónica G. Autoimagen y cultura en la proyección institucional de la imagen. 2003. Paper publicado en Revista Imagen. – <http://www.relacionespúblicas.com>

(11) Heyman, Richard. Por qué no lo dijo antes. Cómo ser comprendido en el lugar de trabajo. Barcelona: Editorial Granica; 1999. 255 p. ISBN 94-7577-640-X.

brio entre ambas, seguramente determinará costos de producción bajos con una óptima calidad y empleados motivados con su trabajo.

Una organización es la suma de las personas que la integran. Sin embargo entender esto parece no ser tan obvio para muchos directores, quienes en realidad tienen la gran responsabilidad de comprometer a sus empleados para el logro de los objetivos institucionales. Por ejemplo, Robert Benfari ⁽¹²⁾ incorpora a su análisis del estilo de gestión la dimensión de la cultura y el rol que tiene el estrés laboral con el objeto de optimizar el potencial individual y grupal.

Por otra parte, todas las organizaciones, sean más o menos conscientes sus integrantes, tienen una determinada identidad, generan su propia cultura, se comunican de cierta forma y proyectan en sus públicos una determinada imagen institucional. Sin lugar a dudas, el Público Interno tiene un rol protagónico en estos procesos y por lo tanto como factor de legitimación de las organizaciones.

Estas realidades no se pueden negar, existen, más allá de la planificación y la intención particular de la dirección. Sin embargo, estamos llegando a un punto en donde ya no es posible “optar” por gestionar estos atributos diferenciadores y tomarlos como elementos estratégicos. Se imponen como una exigencia paradigmática del nuevo siglo.

(12) Benfari, Robert. *Cómo cambiar su estilo de gestión. Formas de evaluar y mejorar su propio desempeño*. Buenos Aires: Editorial Paidós Empresa; 1999.p.332. ISBN 950-12-1049-9.

**LA DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL
Y EL DESEMPEÑO EN COMBATE:
EL CASO DE LA IMARA
EN LAS MALVINAS (1982)**



DR. ALEJANDRO CORBACHO

DR. ALEJANDRO CORBACHO

Licenciado en Ciencia Política, Universidad del Salvador (1984). Profesor en Ciencias Políticas, Universidad del Salvador (1985). Doctor of Philosophy Political Science at University of Connecticut (2003) EE.UU. Master of Arts en Ciencias Políticas, University of North Caroline at Chapel Hill, EE.UU. (1993). Profesor en la Escuela de Guerra Naval. Profesor de la Escuela de Defensa Nacional. Profesor en la Universidad del CEMA. Concurrente a Seminarios, Simposios, Conferencias, Congresos, en el país y en los EE.UU. Trabajos publicados en el país y en los EE.UU.

LA DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL

Y EL DESEMPEÑO EN COMBATE:

EL CASO DE LA IMARA

EN LAS MALVINAS (1982)



“En Malvinas grupos de argentinos combatieron bien y con bravura en muchas partes de las islas. No todos, pero muchos”.

Cuando los soldados entran en combate lo hacen en el marco de una organización que los envía y los apoya. Sus capacidades son puestas a prueba y por ese motivo, el combate es el momento crítico de toda organización militar. Su desempeño dependerá no sólo de los planes estratégicos, el número de efectivos y el material disponible, sino también de la preparación y del espíritu que les fue inculcado a sus miembros a lo largo de su paso por la organización militar. La Guerra de las Malvinas fue, sin duda, para las Fuerzas Armadas argentinas un momento crítico del cual pueden obtenerse lecciones importantes sobre el comportamiento de organizaciones complejas.

El conflicto del Atlántico Sur que se desarrolló entre abril y junio de 1982 terminó en una derrota para la Argentina. A pesar de ello, durante el conflicto hubo tropas argentinas que se destacaron por su habilidad en el combate. Estos casos exitosos merecen ser investigados. La investigadora estadounidense Nora K. Stewart señala como unidades argentinas que combatieron bien al Regimiento de Infantería 25, al Regimiento de Infantería 7, al Grupo de Artillería 3, a las compañías de comando 601 y 602 y al batallón de Infantería de Marina 5 (BIM 5). De este último trata este trabajo.

Para explicar el destacado desempeño de las unidades de infantería de marina argentinas durante esa campaña se analiza la dimensión organizacional.

Por lo tanto, asume que tanto la estructura de la organización como la cultura organizacional son significativas a la hora de guiar el comportamiento de las organizaciones.

Esta aproximación es posible porque la campaña de Malvinas permite aislar los factores organizacionales con facilidad. En ese conflicto, durante el mismo período acotado de tiempo, contra un mismo enemigo, dentro de un teatro de operaciones confinado y conformadas por soldados conscriptos asignados por un sistema de lotería, distintas unidades militares argentinas se comportaron de modo diferente. Sólo variaron las organizaciones militares.

Monte Tumbledown: el reconocimiento

Una vez concluida con éxito la recuperación de las Islas Malvinas el 2 de abril de 1982, las fuerzas de Infantería de Marina que participaron en la operación deberían haber regresado al continente dado que el plan original de defensa no contemplaba su posterior empleo. Sin embargo, cuando los británicos decidieron responder militarmente a la acción argentina, las autoridades resolvieron reforzar la guarnición de las islas y enviaron, entre otras unidades, un contingente de Infantería de Marina. El grueso del mismo estuvo compuesto por el BIM 5 cuya base permanente está en Río Grande (Tierra del Fuego). Entre los días 8 y 12 de abril, el personal y el equipo del batallón fueron aerotransportados a Puerto Argentino. Allí, se le asignó la responsabilidad de defender parte del cinturón de elevaciones que rodean la ciudad: Montes Tumbledown, Williams y Sapper Hill. En total el batallón desplegó 1.590 efectivos.

La etapa del combate terrestre por la posesión de las Malvinas se inició en la madrugada del 21 de mayo con el desembarco de los británicos en San Carlos (Isla Soledad). Los combates finales se desarrollaron en las alturas que rodean a Puerto Argentino entre los días 11 y 14 de junio. En la noche del 13, el Segundo Batallón de Guardias Escoceses atacó Monte Tumbledown que era defendido por BIM 5. El combate ha sido descrito como parte de “aquellas áreas del campo de batalla donde los británicos se enfrentaron con tropas argentinas bien entrenadas y profesionales...las unidades inglesas pagaron un alto precio [por capturar esas posiciones]”. El hecho de que el Monte Tumbledown “cayera luego de un reñido combate” muestra “la variación en la calidad del desempeño de la tropas argentinas”. Un corresponsal británico testigo de los hechos describió la acción en los siguientes términos:

A los pocos minutos, francotiradores argentinos utilizando miras nocturnas habían matado a tres de los Guardias y herido a otros dos. La típica fórmula británica de responder con fuego de cohetes de 66 y 84 milímetros pareció tener poco efecto sobre las posiciones enemigas ubicadas entre las rocas. Los Guardias Escoceses escucharon a los argentinos gritando y hasta cantando mientras combatían. Éstas eran las mejores tropas de que disponía el general Menéndez en el campo de batalla, se trataba del BIM 5... Mientras la noche avanzaba, el duro

combate continuó y los argentinos no mostraban signos de quebrarse y sus posiciones principales se mantuvieron firmes.

Esta acción descrita por Hasting y Jenkins duró once horas. Su relato continúa:

Los Guardias alcanzaron las últimas posiciones en Tumbledown sólo después de luchar pulgada por pulgada en las rocas utilizando granadas de fósforo y armas automáticas para eliminar los bunkers enemigos... El batallón de Guardias Escoceses había... capturado una de las posiciones argentinas más fuertemente defendidas de la guerra.

Hacia el mediodía del 14 de junio, el Alto Mando argentino ordenó el cese del fuego en las islas. La lucha armada por las Malvinas había concluido. Al final de la batalla, el BIM 5 había sufrido un total de 16 muertos y 45 heridos. Los atacantes declararon haber tenido 9 muertos y 41 heridos.

Con posterioridad, el equipo de corresponsales del Sunday Times al resaltar la labor de atacantes reconoció la tarea de los defensores al informar a sus lectores que en Tumbledown “los Guardias Escoceses habían enfrentado la acción más dura de todas. Allí había, bien atrincherado en una serie de intrincados bunkers cortados en la tierra, un batallón bien entrenado de la Infantería de Marina” .

Aún en la derrota los Infantes de Marina argentinos no se mostraron quebrados, se mantuvieron unidos “como un equipo”, es decir cohesionados. Cuando los hombres del BIM 5 marchaban a su cautiverio al teniente coronel Vaux, comandante del 42nd Marine Commando, le llamó la atención que “los valientes enemigos de Monte Tumbledown marchaban elegantemente (smartly) y portando en alto los estandartes de la unidad a largo de las calles de Port Stanley”. El historiador británico Martin Middlebrook también tiene palabras de reconocimiento para estas tropas argentinas:

Los infantes de marina argentinos quienes se consideran a si mismos mejores soldados que los del ejército probablemente lo sean. Su componente básico también era de conscriptos, pero el sistema de la infantería de marina de incorporarlos en tandas a lo largo del año significó que la unidad tuviera un mayor grado de entrenamiento y no tuvo ningún joven de la clase 1963 cuando fueron enviados a las Malvinas. Otra ventaja de la que disfrutaban los infantes de marina era que tuvieron mejor ropa de invierno...Al mismo tiempo estaban apoyados por su propia batería de artillería de la infantería de marina.

La historia oficial británica afirma que los defensores de Tumbledown “eran de mejor calibre que los soldados que habían enfrentado hasta el momento”. Ésta reproduce el relato de los combatientes británicos que destacan la dureza del combate: “contrariamente a toda expectativa, el enemigo se mantenía y combatía”, “la resistencia continuó siendo feroz, con algunos enemigos gritando y cantando mientras disparaban contra los británicos que se aproximaban” y “el enemigo es muy determinado, los tubos de 84mm & de 66mm no los mueven...tienes que aproximarte mucho para vencerlos”.

Por parte de los argentinos, la Infantería de Marina fue también reconocida por fuentes ajenas a la Armada Argentina. En un libro recientemente escrito por quien fuera el comandante del Grupo de Artillería 3, testimonia que “los británicos dicen que en Tumbledown enfrentaron un batallón de elite de la Infantería de Marina. Yo fui testigo de su profesionalismo.”

El Informe elaborado por la Comisión de Análisis y Evaluación (Informe Rattenbach) reportó que:

El BIM 5 demostró vocación conjunta, un elevado grado de alistamiento, profesionalismo y equipamiento adecuado, lo que se puso de manifiesto en el combate terrestre, durante la defensa de Puerto Argentino, acción donde tuvo un desempeño destacado.

Por último, una publicación del Ejército Argentino enumeró las razones que explican el destacado desempeño de la unidad:

El BIM 5 poseía un conjunto bien balanceado de armas y excelentes equipos de comunicaciones. Pero mucho más importante fue que dispuso de hombres que como consecuencia del sistema de incorporación de la Armada habían completado su adiestramiento, adaptados desde la paz al terreno y a las condiciones meteorológicas extremas... a la vez que contó con un sistema logístico particular de la Armada... logrando mantenerlo en excelente aptitud para el combate.

Por su comportamiento ejemplar en combate, el BIM 5 fue condecorado por la Nación Argentina con la medalla de “Honor al Valor en Combate”, declarado “Benemérito” del Territorio Nacional de la Tierra del Fuego (hoy provincia) y condecorado por el gobierno del Perú con la medalla “Cruz Peruana al Mérito Naval”.

Por lo tanto, adversarios y propios reconocen el desempeño destacado que tuvo el BIM 5 durante el conflicto de Malvinas.

Factores organizacionales y desempeño en combate

Para explicar el desempeño en combate de unidades militares los estudios se han centrado en dos niveles de análisis, el socio-psicológico y el social. El primero tiene como principal unidad de análisis el grado de cohesión. La cohesión en combate se define como “un lazo especial por el cual los hombres de un grupo están dispuestos a morir por la preservación del mismo o por el código de honor del grupo o por el valor y el honor de su país”. De este modo, se concluye que “el grado de unión entre los oficiales y soldados y entre los propios soldados en todos los niveles determinará si la unidad combate o huye”.

El segundo se centra en un nivel de análisis superior, el social. El desempeño en combate se explica como el resultante de las características de la sociedad de la cual provienen las fuerzas armadas o de las relaciones entre la sociedad y las fuerzas armadas. En particular se citan el carácter nacional, las creencias religiosas, la ideología y la configuración de las relaciones cívico-militares.

Entre los dos anteriores existe un tercer nivel de análisis, el organizacional.

Este se centra en las características de la organización dentro de la cual los soldados combaten. En esta investigación se sostiene que una organización cuenta con tres componentes. Uno el humano los individuos que la conforman. Segundo, la estructura que constituye el esqueleto de la organización. Se trata de los aspectos tangibles de la misma. Estos incluyen la organización formal (la orgánica aprobada) y otros elementos visibles como, por ejemplo, el material y el armamento disponible, el número de sus miembros y el despliegue geográfico de sus unidades en tiempo de paz. El último componente, cultura organizacional, está constituido por los elementos intangibles que definen la personalidad de la organización. Se trata de la historia de la unidad y las tradiciones, los supuestos básicos, el conjunto de normas, los valores, las creencias y el conocimiento formal de sus miembros. De un modo especial, los dos últimos componentes afectan el funcionamiento interno de la organización e influyen en el modo cómo los soldados. Se comportan colectivamente. A continuación analizaremos la estructura de la organización y la cultura organizacional de la Infantería de Marina argentina en el período previo a Malvinas.

La estructura de la organización

Las apreciaciones sobre la Infantería de Marina argentina citadas previamente afirman que su desempeño puede explicarse por un conjunto de atributos que hemos caracterizado como tangibles. Se trata de aspectos de la estructura de la organización fácilmente observables:

- Composición balanceada de armamento y equipo.
- Apoyo logístico propio superior.
- Habilidad demostrada en la preparación de posiciones defensivas.
- Sistema de incorporación de soldados conscriptos.

Según los observadores, estos factores estuvieron presentes junto con un alto grado de cohesión. La investigación para este trabajo permitió agregar otros factores importantes pertenecientes también a la estructura de la organización:

- *Ubicación geográfica de la principal base de la Infantería de Marina, Baterías.*
- *Grado de concentración en un solo lugar del núcleo de las unidades de la fuerza.*
- *Tamaño de la fuerza.*

La conjunción de todos estos factores facilitó y contribuyó al entrenamiento y ayudó a la conformación de una fuerza integrada, densa y cohesionada que cumplió con la misión que se esperaba de ella. Sin embargo, estos factores dicen poco del contenido de las ideas, valores y modo de hacer las cosas que la organización inculca a su personal. La sección siguiente discutirá los elementos culturales centrales de la Infantería de Marina argentina.

La cultura de la organización

Para comprender el desempeño de una organización es necesario prestar atención tanto a los factores visibles como a los más sutiles que son sus elementos culturales característicos. En una reseña sobre las organizaciones militares, el historiador Jeremy Black reconoce que si bien las armas y las tácticas pueden ser fácilmente reproducidas, es mucho más difícil reproducir un “desempeño militar eficiente”. ¿Cómo es posible mejorar el desempeño? La respuesta rápida es atender cómo las organizaciones militares reclutan y educan a su personal para realizar el trabajo. Durante este proceso, la organización inculca los conocimientos, procedimientos y valores uniformes que les permite a sus miembros compartir el mismo espíritu que distingue a un grupo de soldados de otro. Se construye así “la fuerza invisible detrás de las actividades de la organización”.

La cultura de una organización se define comúnmente como “el conjunto de supuestos, valores, normas, creencias y conocimiento formal que configura el entendimiento colectivo”. Según Mintzberg, la cultura organizacional abarca “las tradiciones y creencias de una organización y es lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida al esqueleto de su estructura”. La cultura organizacional actúa como el pegamento normativo y social que mantiene unida a la organización y expresa los valores e ideales sociales que los miembros de esta organización comparten. Se considera a la cultura como la “caja de herramientas” o “repertorio” del comportamiento organizacional que ayuda a superar los desafíos externos a la organización. También facilita manejar las incertidumbres colectivas, y genera continuidad en las creencias y en las prácticas. Las organizaciones militares transmiten la cultura a sus miembros a través del entrenamiento. Por lo tanto, como consecuencia de compartir la misma cultura se crea un orden social, una identidad colectiva y compromiso. Es importante destacar que estas ideas se consideran válidas porque han funcionado, pero no definen los objetivos de la organización. Debido a que se trata de organizaciones “totales”, les es más sencillo inculcar una cultura común o espíritu que se lo conoce también como *esprit de corps*.

En tanto que los factores estructurales de la organización son fáciles de observar, los aspectos culturales son más difíciles de aprehender. A partir del análisis de documentos oficiales, publicaciones y entrevistas personales a miembros de la fuerza fue posible identificar la presencia de un conjunto de elementos claves constitutivos de la cultura organizacional de la Armada Argentina en general y otros, particulares de la Infantería de Marina. A continuación se presentan someramente estos factores culturales:

- *Integración*: La idea de integración de sus cuadros está incorporado en el sistema educativo de la Armada y la profesión naval enseña la necesidad de trabajar armónicamente en equipo.

- *Previsión logística*: El concepto de “barco” significa que para operar exitosamente, la unidad debe ser autosuficiente. Por lo tanto, debe llevarse a bordo todo lo necesario para mantenerse en operaciones. En consecuencia, la Armada tiene muy presente la “idea de previsión”.

- *Capacidad de aprendizaje*: la Armada como organización mostró una notable capacidad de aprendizaje a partir lecciones de las experiencias pasadas como fueron los aprestos militares de 1978 en previsión de un conflicto armado con Chile por el Canal Beagle. Esa experiencia permitió ajustar el equipo y contar con los suministros necesarios para sostener una campaña en regiones de clima riguroso como las Malvinas.

- *Importancia del liderazgo*: los infantes de marina argentinos no fueron la excepción a la observación hecha por el historiador Craig Cameron cuando afirma que “los infantes de marina casi universalmente atribuyen sus logros principalmente a su extraordinario liderazgo a nivel de las pequeñas unidades”. Durante la campaña, “el liderazgo de los argentinos se ejerció tanto por la presencia como por el ejemplo”. Más aún, en la Armada sostienen que “es importante ser un líder natural y no meramente institucional”.

- *Disciplina*: como en toda institución militar, los infantes de marina valoran la disciplina. Los oficiales de la fuerza coincidieron en afirmar que la suya era una fuerza altamente disciplinada.

- *Importancia de la iniciativa*: de acuerdo con los entrevistados, los infantes de marina le dan importancia al criterio de decisión independiente. Según ellos, hacen hincapié en la inventiva, la autoconfianza y en la capacidad para llevar adelante una acción independiente. El autor de este artículo da fe de ello cuando recuerda su paso por la Infantería de Marina como conscripto. Recién incorporado, durante la instrucción, los suboficiales siempre repetían: “¡el milico piensa y ejecuta!”. Esto contrastaba con la experiencia de sus amigos que sirvieron en otras fuerzas quienes eran instruidos bajo la consigna de “¡el milico no piensa, ejecuta!”. El desarrollo de la iniciativa individual puede ser de gran utilidad llegado el caso de que se pierda al superior que da órdenes.

- *Importancia de la planificación*: los oficiales de la Infantería de Marina se distinguen porque desarrollan una gran capacidad para el planeamiento.

- *El valor de la tenacidad*: la tenacidad es otro de los valores inculcados señalados por los entrevistados. Se les enseña que deben hacer aquello que dicen que van a hacer de modo tal que sea muy difícil encontrar una justificación por no haber cumplido la misión.

Conclusión

Una vez concluida la Guerra de Malvinas diferentes comentaristas destacaron el notable desempeño de las unidades de la Infantería de Marina argentina desplegadas en las islas. Las razones de tal desempeño se explican por aspectos de la dimensión organizacional. En particular, la presencia de elementos tangibles pertenecientes a la estructura de la organización: elevado grado de cohesión, la posesión de una balanceada dotación de armas, el contar con equipos adecuados y la habilidad para la preparación de posiciones defensivas. Un análisis más comprensivo de la dimensión organizacional permite señalar la presencia de otros factores que coadyuvaron para el cumplimiento de

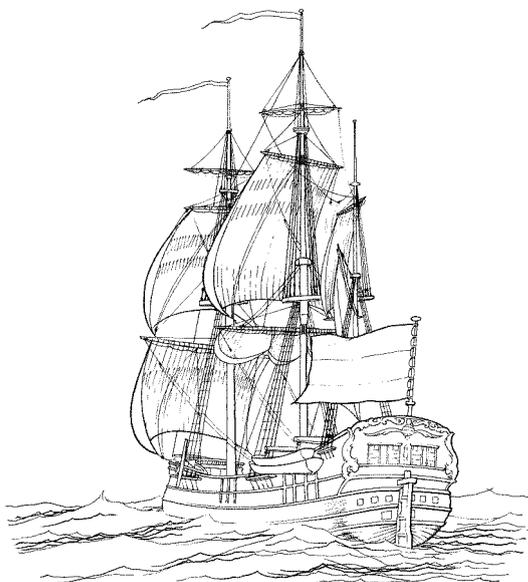
una labor destacada. Otros factores estructurales fueron: la ubicación geográfica, la concentración de medios, el tamaño de la fuerza, el contar con apoyo logístico propio y el sistema particular de la Armada para la incorporación de conscriptos.

Más importante aún, esta investigación también identifica un conjunto de factores más sutiles y menos visibles, presentes a todo lo largo del sistema educativo de la Armada y que ayudan a caracterizar al espíritu de la organización. Se trata de los factores de la cultura organizacional que comprende los siguientes elementos: integración de las partes componentes, sentido de previsión logística, capacidad para aprender de las experiencias, dar importancia al liderazgo, fomentar la disciplina, dar importancia a la iniciativa individual, dar importancia a la planificación y valorar la tenacidad.

Podría argüirse que estos elementos son comunes a las culturas de todas las organizaciones militares y que, por lo tanto, esta investigación resulta superflua. Sin embargo, la Infantería de Marina argentina sometió esos valores y creencias básicos a la prueba del combate y se distinguió durante la campaña. En consecuencia, estos valores y creencias pueden ser considerados como componentes válidos de la cultura de la Infantería de Marina argentina.

Hacia finales de la Segunda Guerra Mundial, un joven marine estadounidense escribió a sus padres desde el Pacífico que el “espíritu” del Cuerpo de Infantería de Marina que no puedo explicar (uno lo siente en su cuerpo y actúa de acuerdo con él) es la razón por la cual la nuestra es la organización de combate más grande del mundo.

Quizás esta última frase sea la que mejor encapsula la idea de cultura organizacional y del rol que la misma cumple. En nuestro caso, una publicación de la Armada Argentina editada poco antes del conflicto de las Malvinas caracterizaba al BIM 5 como una unidad particularmente cohesiva y capaz de “obtener logros superlativos”. Las causas que explicaban esta condición eran el aislamiento, la insularidad geográfica de Río Grande en Tierra del Fuego y las condiciones adversas que prevalecen en el área. Pero más importante es que la publicación señalaba la presencia de un espíritu especial que proveía de una “única e inflexible voluntad...que arrastra y obliga a sus hombres a dar lo mejor de sí”. De este modo, en la cultura organizacional pueden encontrarse los fundamentos de ese espíritu.



GEPOLITICA DEL MAR ARGENTINO

Lic. Adolfo KOUTOUDJIAN

Licenciado**ADOLFO KOUTOUDJIAN**

Nacido en Buenos Aires, se graduó de Licenciado en Geografía en la Universidad de Buenos Aires, se especializó posteriormente en Economía Regional y Relaciones Internacionales.

Divide sus actividades entre tareas de consultoría y asesoramiento, la docencia y su actual cargo de Gerente de Ingeniería y Planeamiento del C.E.A.M.S.E.

Prestó asesoramiento y tareas de consultoría a numerosos organismos del Estado y empresas privadas, nacionales e internacionales, como el BID, INTAL, IIRSA y del Ministerio de Relaciones Exteriores de la República Argentina.

Es actualmente profesor de las Escuelas de Defensa Nacional y de Guerra Naval.

Es miembro del Centro de Estudios Estratégicos de la Armada de la República Argentina. Fue designado en 2007 Profesor Titular de Geoestrategia del Curso de Alto Comando de la Escuela de Guerra Conjunta de la República Argentina.

Se desempeñó como Secretario del Consejo de Administración Argentino de la Entidad Binacional Yacypetá, Administrador General de Obras Sanitarias de la Pcia. de Buenos Aires, Subdirector de la Escuela de Defensa Nacional y Consultor en la Hidrovía Paraguay – Paraná para FONPLATA / INTAL.

Autor y coautor de diversos libros y numerosos artículos en temas de su especialidad. Conferencista frente a diferentes auditorios tanto en el país como en el extranjero. Entre las principales obras figuran:

Autor del Cuaderno EDENA: Perspectivas Geopolíticas Argentinas – 1990.

Coautor del Libro Conflictos Internos. Situación y Perspectiva. ISCO. Univ. Católica de Salta, Sub Sede Buenos Aires – Gendarmería Nacional. 1999.

Autor y Compilador del libro Geopolítica Tridimensional Argentina. Eudeba, Buenos Aires, 1999.

Autor y Compilador del libro Geopolítica y Globalización. Eudeba, Buenos Aires, 2001.

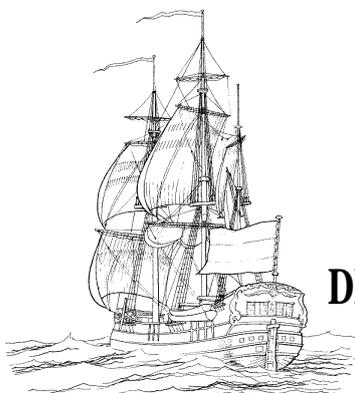
Autor de cap. Seguridad y Defensa en el Cono Sur. Ed. Andina del Sur, Mendoza, 2004.

Autor del Informe “Determinantes Geoeconómicos de la Política Mundial” publicado en el Manual de Informaciones del Estado Mayor Conjunto, Buenos Aires, 2006.

Autor del Informe “Del Ártico al Antártico: La Lucha Mundial por la Apropiación de los Últimos Espacios Anecuménicos” publicado en la revista Espacios de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires, 2008.

Autor del Informe “La Política de Defensa Nacional en la Actual Situación Sudamericana” publicado por la revista del Centro de Estudios Estratégicos sobre Seguridad y Defensa Nacional de Colombia, 2008.

Autor del Capítulo Geopolítica de la Energía, en la Revista Encrucijadas de la UBA. 2009.



GEOPOLITICA DEL MAR ARGENTINO

LA ARGENTINA OCEÁNICA

Sin duda alguna el Mar Argentino es y será la gran asignatura a desarrollar por la Nación Argentina durante el presente Siglo XXI. Así como el nacimiento de la Patria en 1810 nos encontró prácticamente sin presencia fluvio-marítima y el Centenario contempló los primeros desarrollos de la navegación costera patagónica y la llegada al Antártico (Orcadas, 1904), este segundo Centenario (2010-2016) nos proyecta hacia la necesidad de consolidar nuestra soberanía en nuestra Provincia Marítima. Proyectarnos tanto en lo económico, con la pesca y la explotación de hidrocarburos, como así también cuidar y proteger nuestros recursos de la depredación, no sólo más allá de la milla 200 sino también conocer, proteger y desarrollar nuestra plataforma hasta un máximo de 350 millas será nuestro deber estratégico.

La presencia colonial británica en las Malvinas es un recordatorio permanente a la Argentina para ocupar, conocer, explotar y desarrollar esa porción del Atlántico Sur Occidental en forma pacífica pero firme y activa. El interés estratégico del Estado y la Nación Argentina es recuperar plenamente su soberanía en el Atlántico Sur Occidental

Por otra parte, en un mundo de 7.000 millones de habitantes, con crecientes necesidades energéticas y de alimentos, gran parte de los mares costeros se están transformando en fronteras de intereses cruzados y disputas.

Al igual que en el Siglo XIX, con los territorios inexplorados, la Huma-

idad está asistiendo a una sutil carrera por la ocupación de los últimos espacios anecuménicos, como las calotas polares, las plataformas continentales marinas e incluso la alta mar.

En el gigantesco escenario geopolítico del Siglo XXI, el Mar Argentino es una de las perlas más preciadas del Planeta.

DELIMITACIÓN

El mar territorial argentino se extiende hasta una distancia de doce (12) millas marinas a partir de las líneas de base que se establecen en el artículo 1° de la Ley 23968 (1991). Ello representa un espacio marítimo de 168.554 km².

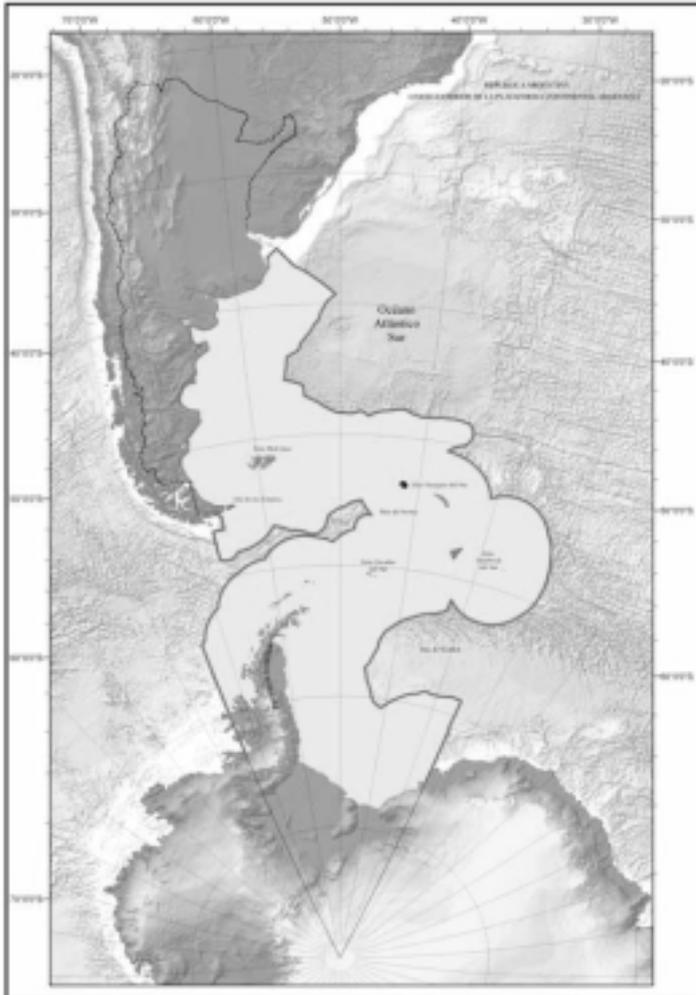
La zona contigua Argentina se extiende, más allá del límite exterior del mar territorial, hasta una distancia de **Veinticuatro (24) millas marinas medidas a partir de la líneas de base** que se establecen en el artículo 1° de la mencionada Ley (23968). Ello representa, al igual que el anterior, un espacio marítimo de 168.554 km²

La zona económica exclusiva Argentina se extiende, **más allá del límite exterior del mar territorial, hasta una distancia de Doscientas (200) millas marinas a partir de las líneas de base** que se establecen en el artículo 1° de la Ley 23968. Ello representa un espacio marítimo de 2.400.000 km².

El Derecho del Mar otorga al país ribereño la soberanía sobre los recursos del suelo y subsuelo en la plataforma hasta las 200 millas náuticas. En el caso, que la plataforma continental del país ribereño sobrepase las 200 millas, el mismo tendrá **soberanía sobre el lecho y subsuelo de las áreas submarinas que se extienden más allá de su mar territorial hasta un máximo de 350 millas**. Dado que en el caso de Argentina su plataforma sobrepasa las 200 millas su límite más allá de las mismas será definido, una vez aprobada, la presentación que nuestro país realizó en abril de 2009 ante la Comisión de Límites de la Plataforma Continental de las Naciones Unidas.

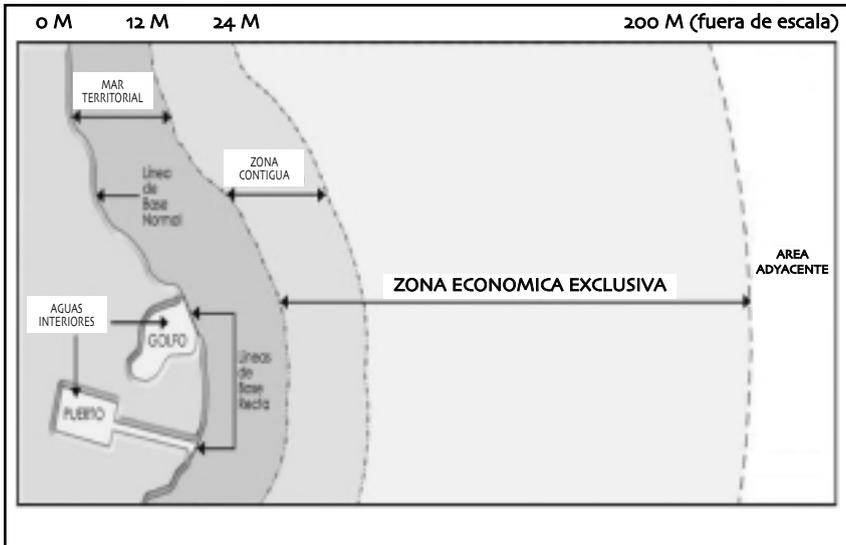


Mapa con la extensión de la Plataforma Continental presentado por la Argentina ante la Convención de Derechos del Mar



Fuente: COPLA, 2010.

Esquema de Espacios Marítimos



Fuente: Armada Argentina

Geografía Física del Mar Argentino

Importancia relativa a nivel mundial

Una perspectiva comparativa permite situar al Mar Argentino en el contexto de los mares más importantes del mundo. Como afirma el Foro de Conservación del Mar Patagónico y áreas de influencia, nuestro mar está definido como unidad funcional en torno de las corrientes de Brasil y de Malvinas, se trata de un mar de dimensiones relativamente pequeñas. Jurisdiccionalmente, combina áreas bajo control de los Estados ribereños y áreas de Alta Mar en proporciones similares.

Se trata de un sistema en el que la batimetría juega un papel central en la productividad. La plataforma continental patagónica es una componente diferencial entre los ecosistemas marinos. Es uno de los océanos menos diversos pero con mayores biomásas, sólo superado posiblemente por los mares antárticos.

Una parte de la franja costera, la costa patagónica, se encuentran entre las menos pobladas del mundo. El estado de conservación es preocupante para algunas especies, pero es alentador en cuanto a que no se han registrado extinciones. Si bien no existe en el mundo un área de alto potencial pesquero que no esté siendo utilizada, la explotación a gran escala en algunos sectores del Mar Argentino lleva sólo unas pocas décadas de historia.

En síntesis, la baja densidad poblacional de la región, el desarrollo relativamente reciente de algunos usos y las perspectivas futuras posicionarían al Mar Argentino en prominente lugar en relación con otras regiones importantes del Mar Global, secundando a los sistemas antárticos. Sin embargo, si se tiene en cuenta el impacto del calentamiento global sobre los ecosistemas fríos del planeta, es posible que la diversidad biológica del Mar Patagónico encuentre, en sus muchos ambientes, alternativas para perdurar.

Recursos Principales

Energía

Potencial Hidrocarburífero Argentino

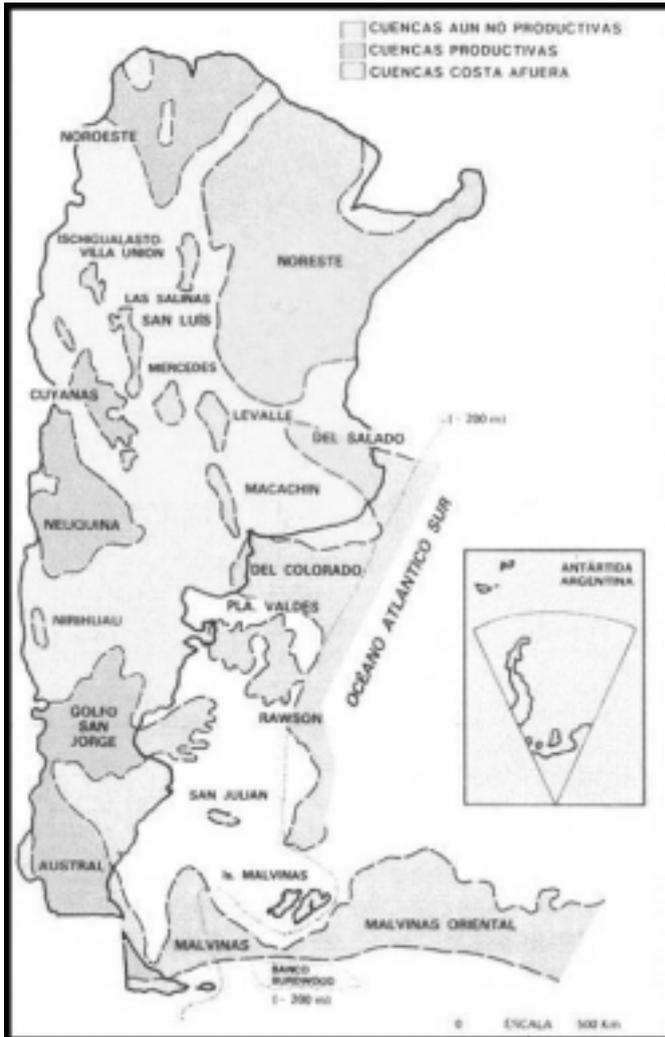
Como país petrolero, la historia de Argentina reconoce claramente dos etapas fundamentales: antes y después de la privatización de YPF S.E. en 1991.

Fuera de esta gruesa división, se observa claramente la enorme influencia que sobre esta etapa post-privatización ejerce aun la etapa pre-privatización. Sin embargo, debemos reconocer que esta influencia sigue una ley de creciente disminución.

Dicho esto, la información relativa al Dominio Petrolero Argentino es la siguiente:

Cuencas:

1. SALADO
2. COLORADO
3. VALDEZ Y RAWSON
4. GOLFO SAN JORGE
5. AUSTRAL
6. MALVINAS :
 - NORTE
 - ORIENTAL
 - AUSTRAL



Fuente: Secretaría de Energía de la Nación Argentina

Desde el año 2008, la producción de petróleo de la Cuenca Golfo San Jorge representa entre el 42 y 44% de la producción nacional; mientras que la producción de la Cuenca Austral alcanza el 6%.

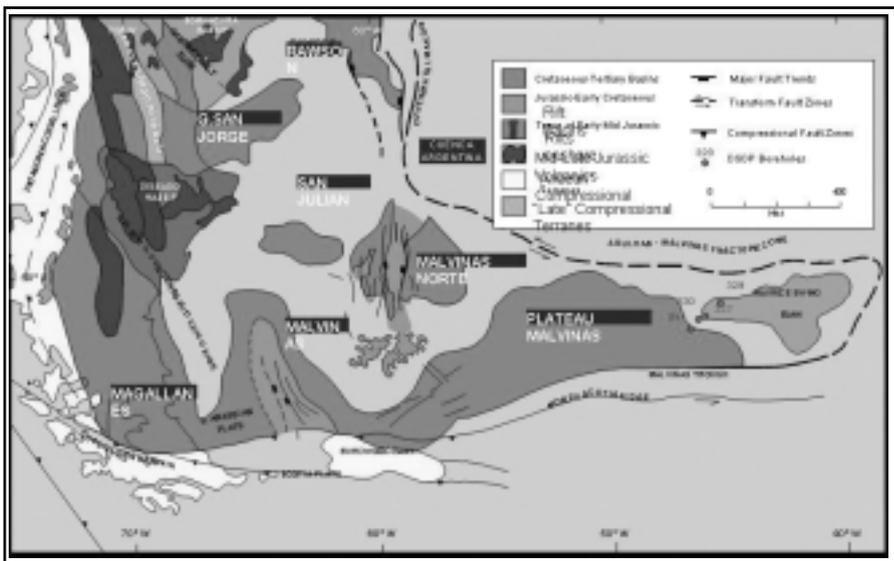
En relación a la producción de gas natural, poseemos datos confiables desde el año 2002 hasta el año 2010, con la siguiente salvedad: la fuente de información para el período 2002-2008 es la Secretaría de Energía, mientras que en el bienio 2009-2010 los datos son provistos por el IAPG.

En el caso del gas, como decíamos, la Cuenca Austral es la segunda a nivel nacional luego de la Neuquina. Entre los años 2002 y 2009, la producción de la Austral representó del 19% al 22% de la producción total de gas natural del país. Bastante lejos de la participación de la Cuenca Neuquina, que en el mismo período, produjo en promedio un 56% del gas natural del país (con picos de hasta 65% en el año 2007).

Potencial geológico para la explotación de hidrocarburos en torno a las Islas Malvinas

Según el servicio de Geología de los ocupantes británicos de las Islas las cuatro cuencas con potencial geológico en el área de Malvinas son las siguientes¹:

- La Cuenca Norte de Malvinas
- La Cuenca Malvinas hacia el Este
- La Cuenca Malvinas hacia el Sur
- La Cuenca Malvinas hacia el Oeste



Fuente: Ing. Patricio Marshall

1 Información no verificada por la República Argentina

Estas cuatro cuencas Off-Shore contienen una capa más o menos espesa perteneciente a la era Mesozoica y sedimentos más finos del Cenozoico y cada una tiene un importante potencial petrolero.

Las últimas tres cuencas se encuentran relacionadas entre sí, pero aisladas de la Cuenca Norte y su relleno sedimentario es completamente diferente.

El principal interés de exploración se localizó en el área de Malvinas Norte, una cuenca fracturada de forma alargada en aguas relativamente someras. Las exploraciones realizadas en 1998 lograron establecer la existencia de una cuenca con rocas del período de bajo cretácico que los geólogos consideran como portadoras de riquezas petroleras.

Las cuencas ubicadas al Sur y al Este de las islas presentan un desafío tecnológico importante ya que se encuentran a una profundidad mayor y en bordes del Talud Continental, salvo los del Banco *Burdwood* de interesantes posibilidades. Aunque debemos aclarar que en principio, se estaría hablando de recursos potenciales y no de reservas.

Los operadores actuales son: *Desire Petroleum*, *Argos Resources*, *Falkland Oil and Gas Ltd (FOGL)* / *BHP Billiton*, *Borders and Southern Petroleum* y *Rockhopper Exploration*.

Otras fuentes de energía

Energía mareomotriz

La energía que el mar pone en juego ante nuestros ojos es prácticamente infinita e inagotable, es gratuita y no produce contaminación. Entre las mareas del Golfo de San José y el Golfo Nuevo (Península de Valdez – Chubut) se producen aproximadamente 4 veces al día desniveles de hasta 6 metros entre las mismas separadas por un istmo de poco más de 6 Km; el aprovechamiento, en síntesis es utilizar este fenómeno.

Puede afirmarse que las usinas mareomotrices tienen dos características propias como generadoras de energía: Una inversión muy elevada y Potencia garantizada cero, de modo que deben usarse en combinación con otras, lo menos diez veces mayores, para que las fluctuaciones sean pequeñas.

De manera que cabe la duda sobre si el problema que eventualmente puede resolver la energía de las mareas, no es menos importante que los problemas que indudablemente plantea.

La realidad indica que a nivel mundial, existen solamente cuatro centrales mareomotrices en funcionamiento en el mundo y con pocas posibilidades de construcción de una nueva. La razón principal es que la energía del mar fluctúa dos veces por día, siguiendo el ritmo lunar y no el solar y presenta dos características: su aprovechamiento poco común conduce a inversiones elevadas y su potencia garantizada es nula, lo que obliga a que sea conectada a otra red de potencia diez veces mayor a fin de minimizar esas fluctuaciones.

Pesca

Recursos Actuales y potenciales

La pesca comercial en gran escala, es una actividad económica moderna en la Argentina, considerando que antes de 1960 el principal mercado era el interno.

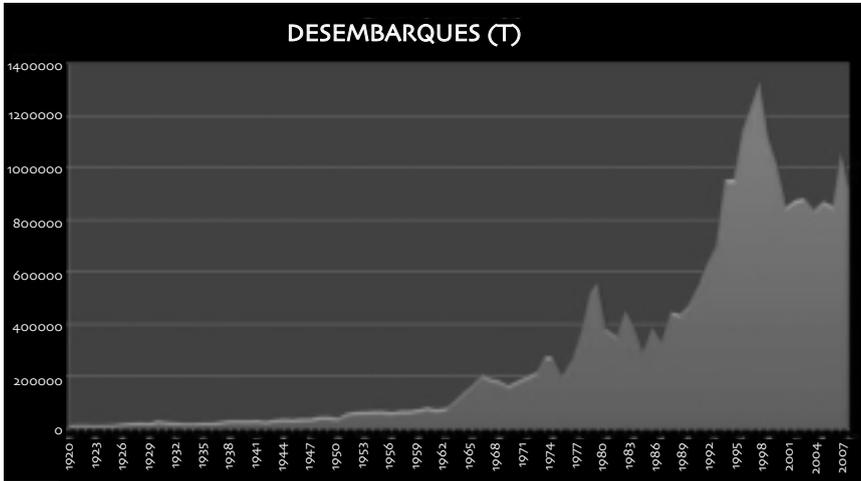
Para lograr la sustentabilidad de la explotación de una especie, fue necesario limitar las capturas para evitar la sobrepesca para lo cual se establece la Captura Máxima Permisible (CMP) que es en toneladas, la que la Autoridad Pesquera autoriza a pescar en un año para una especie dada.

Es importante precisar el concepto de Captura Máxima Permisible y su mayor amplitud con relación al del Rendimiento Máximo Sostenible (RMS) que es el máximo volumen de una población que puede ser explotada anualmente sin que su biomasa se vea afectada. Este último solamente incluye criterios de tipo biológico, mientras que para la fijación de la CMP se incluyen también consideraciones de tipo económico, social y político que permiten a los Estados ribereños disponer de una gama mayor de elementos para determinar los límites de la explotación de los recursos pesqueros dentro de sus ZEE conforme a sus necesidades e intereses.

La Administración Pesquera, es la que maneja el aprovechamiento de los recursos, mediante las medidas de conservación, el programa de investigación, la asignación de los permisos de pesca y toda la organización para el control de la actividad. La misma elabora, propone y desarrolla la estrategia pesquera que fija objetivos y la forma de obtenerlos, con los medios existentes y a lograr en el futuro.

El Caladero Argentino, sin ser uno de los más importantes del mundo, si lo es en el Atlántico Sur, en especial luego de la declinación del caladero sudafricano. El gráfico de desembarques muestra con toda claridad el gran crecimiento ininterrumpido de las capturas que a partir de la Guerra de Malvinas, llegó a 1.3 millones de Toneladas en 1998 (con tendencias a la sobreexplotación de algunas especies como la Merluza), fecha a partir de la cual comienza a declinar para situarse entre 800 y 900 mil de toneladas.

Desembarques (t) Serie Histórica 1920 -2007



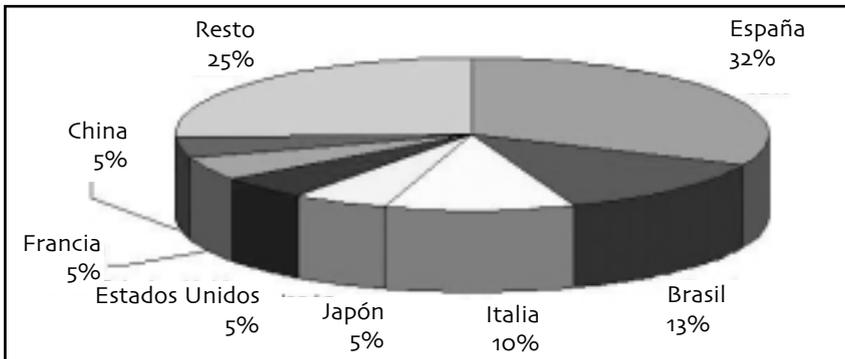
Fuente: Subsecretaría de Pesca y Acuicultura de la Nación, Ministerio de Agricultura.

En cuanto a las especies, la merluza representa aproximadamente el 50% de las capturas seguida por el calamar, especie de alto valor en el mercado.

Exportaciones e importaciones

El sector pesquero argentino en relación al Comercio Exterior se ha transformado en el último tiempo en uno de los más dinámicos del país, al punto de oscilar en los 1000 millones de dólares anuales. A continuación podemos apreciar el total de exportaciones pesqueras tanto en toneladas como en dólares; la participación de las exportaciones pesqueras en el total de las exportaciones del país y por último el destino de las mismas.

Destino de las exportaciones (M. U\$S)



Fuente: Subsecretaría de Pesca y Acuicultura de la Nación, Ministerio de Agricultura.

Protección y conservación de los recursos

Como antes mencionamos, la conservación se realiza mediante la limitación del acceso a la pesquería, es decir, que no se incorporen más buques pesqueros aumentando el esfuerzo de pesca o reduciendo la cantidad de barcos operando, cuando la capacidad de captura supere la Captura Máxima Permisible. También, se requiere evitar la captura en áreas de desove y en las de concentración de ejemplares juveniles, en las cuales debe estar prohibida la pesca en forma permanente o temporaria.

La Ley N° 24.922 plasmó un cambio de un régimen de administración olímpico a un régimen de administración mediante Cuotas Individuales Transferibles de Captura (CITC) que la ley ha considerado más racional para la explotación sustentable de los recursos vivos del mar.

Rol de la Armada Argentina

En las últimas décadas, más allá del rol básico de defensa de la Nación, la Armada Argentina conjuntamente con la Prefectura Naval Argentina participa protagónicamente en la conservación y protección de los recursos del mar mediante el empleo de buques y aeronaves desplegados en las aguas de jurisdicción nacional e internacional, obteniendo un efecto disuasivo sobre posibles infractores. Por este motivo, es estratégico lograr un adecuado equipamiento militar tanto de las embarcaciones como aeronaves.

Comparación con el Marco Regional

Los sistemas marinos y costeros de esta región se encuentran entre los más productivos del mundo, sustentan una compleja interacción de ecosistemas y contienen una enorme biodiversidad. Allí se encuentran especies con alto valor nutritivo y comercial. Las de mayores capturas son: los merlucios, el atún, la anchoa, el calamar, varios tipos de crustáceos (langostinos, cangrejos), sardinas, arenque.

Dentro del área, el krill –crustáceo parecido al camarón, gran fuente de proteínas-, es una especie que se encuentra en proximidades del Mar Argentino pero dentro de la Convergencia Antártica (60°LS) y cuenta con una capacidad de pesca sin depredación (es decir, se puede continuar explotándola) que supera al valor total de la pesca mundial y es del orden de las cien millones de toneladas. No obstante, cuenta con un alto costo de exploración debido a las distancias involucradas, los mares tempestuosos con presencia de témpanos. Por lo tanto, su captura está reservada casi con exclusividad a los países que tienen problemas de alimentación, pero que al mismo tiempo poseen la capacidad económica requerida, como por ejemplo Japón.

Datos de Capturas:

<p>TOTAL MUNDIAL ANUAL 2008: 79 520 460 Ton.</p>
<p>AREA SUDOCCIDENTAL (41): 2.406.526 Ton. 3,02 % de la captura mundial</p>

Una de las zonas más propicias es la de la Plataforma Continental Argentina, país que se ubica como uno de los mayores exportadores de la región. A nivel mundial ocupa el puesto 24.

Esta región recibe numerosos buques de banderas de terceros países. Una de las causas en materia pesquera por la que se producen fricciones entre Argentina y el gobierno de Malvinas, es que gran parte de los buques autorizados mediante licencias son los que también capturan en el área Adyacente a la Zona Económica Exclusiva Argentina.

Transporte

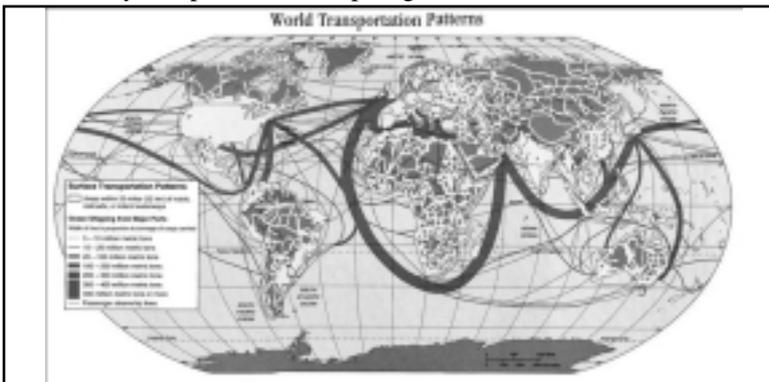
Rutas Marítimas Nacionales e Internacionales

Según se desprende del mapa de Vías Marítimas Mundiales, las rutas marítimas del Atlántico Sudoccidental tienen relativa importancia para el comercio mundial pero una importancia determinante para el comercio nacional.

Esas vías marítimas son alternativas a las principales que unen Asia con Europa y Norteamérica y por lo tanto adquieren importancia en caso de que alguna crisis afecte las rutas principales.

En ese sentido el Mar Argentino es la salida natural de tres pasajes interoceánicos que comunican el Pacífico con el Atlántico. El primero de ellos y el más peligroso es el pasaje del Cabo de Hornos; el segundo, el Canal Beagle y por último, el Estrecho de Magallanes, siendo este último el más utilizado en el tránsito interoceánico.

Un hecho que merece ser destacado es que el pasaje por el Cabo de Hornos y su posterior (o previo) tránsito por el Atlántico Sudoccidental, constituye una de las dos alternativas para el transporte de sustancias peligrosas entre Asia y Europa o Norteamérica, las que tienen vedadas el paso por pasajes interoceánicos como el Canal de Panamá o Suez y sólo pueden circular por aguas abiertas durante su tránsito.



Puertos

La geomorfología del territorio argentino ha determinado una dificultosa construcción de puertos importantes en los casi 4.500km de costas marítimas. En efecto, salvo la presencia de costas bajas y medanosas en la Provincia de Buenos Aires, en las costas de la Patagonia se presentan costas acantiladas de difícil acceso, con gran amplitud de mareas en Santa Cruz y la presencia de bancos sedimentarios a lo largo de la costa lo que obliga a importantes trabajos de dragado, en especial en Bahía Blanca.

Son pocos los puertos con condiciones naturales adecuadas como los de Madryn y Ushuaia.

Es importante señalar el importante crecimiento de los puertos de la Patagonia Austral que van ganando protagonismo, ampliando de a poco su Hinterland los puertos australes como Camarones, Caleta Córdova, Caleta Paula, San Julián, Punta Quilla y la Misión.

También, con la apertura de la economía de las últimas décadas aparecen puertos privados como el de Punta Colorada (Golfo de San Matías) que abastece al yacimiento ferrífero de Sierra Grande.

Movimiento de cargas portuario. Comercio Exterior en tonelaje y valor.

En el siguiente cuadro podemos apreciar las cargas fluvio-marítimas que se mueven en el litoral marítimo. Según el Ingeniero Basadonna en 2009 se alcanzó a 122 millones de toneladas, para el corriente año se puede estimar que llegará a los 130 millones de toneladas, siendo 2/3 de exportación y 1/3 de importaciones.

			102,2	84%	
		HV PARANÁ	MMton	102,19	84%
		HV URUGUAY	MMton	0,01	0,0%
			19,7	16%	
		Pcia. Buenos Aires	MMton	14,4	11,8%
		Pcia. Río Negro	MMton	0,5	0,3%
		Pcia. Chubut	MMton	4,4	3,6%
		Pcia. Santa Cruz	MMton	0,2	0,2%
		Pcia. Tierra del Fuego	MMton	0,3	0,1%
Exportación	98,3 MMton				
Importación	23,4 MMton				

Fuente: Juan A. Basadonna “INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTE”
 Extracto de la conferencia dictada en el Centro Naval el 28 de octubre de 2009

De este movimiento es fundamental destacar que el estuario del Plata canaliza el 84% de la carga total del país, siendo originada la totalidad de la misma en el Río Paraná.

De las cargas marítimas propiamente dichas (16% del total nacional), la provincia de Buenos Aires tiene el 12%, el grueso de la cual se concentra en los puertos de Bahía Blanca, Quequén y en menor grado Mar del Plata. El otro importante puerto marítimo argentino es Madryn con casi el 4% de la carga nacional.

El siguiente cuadro muestra el movimiento de carga de los puertos marítimos, en el mismo se observa que 2/3 de la carga operada son combustibles, en especial en la Patagonia, donde prácticamente el 90% de la carga son hidrocarburos. La carga de pesca, en promedio, oscila el 3% del total de cargas generales.

PUERTOS PROVINCIA DE BUENOS AIRES	Mar del Plata	ton 645.731	ton. 28.862.068	Comb 51% Gr/Sp 42% Fertl/ 3% Pesca 2%
	Quequén	ton 4.254.723		
	Rosario	ton 11.349.998		
	Bahía Blanca	ton 12.611.616		
PTO. PCIA. RIO NEGRO	San Antonio Este	ton 483.862		Frutas 100%
PUERTOS PROVINCIA DE CHUBUT	Madryn	ton 1.557.732	ton. 11.891.766	Comb 88% C Gral 7% MContr 3% Pesca 2%
	Rawson	ton 12.000		
	C. Córdova	ton 9.739.364		
	C. Rivadavia	ton 582.669		
	C. Paula	ton 24.111		
	Pto Deseado	ton 268.705		
PUERTOS PROVINCIA DE SANTA CRUZ	C. Olivia	ton 5.423.269	ton. 6.433.289	Comb 96% Pesca 3% C Gral 1%
	Pta. Quilla	ton 30.021		
	Pta. Loyola	ton 687.183		
PTO. PCIA. T. DEL FUEGO	Ushuaia		ton. 404.000	Comb 89% C Gral 6% Otros 5%
TOTAL PUERTOS MARÍTIMOS			ton 45.674.954	

Industria Naval

La Industria Naval en el territorio argentino encuentra sus orígenes en el taller de reparaciones que Magallanes establece en 1520 en la Ría de San Julián, más tarde en el astillero del Fuerte de Sancti Espiritu en Santa Fe instalado en 1527 y en particular en los Talleres Navales en el “Riachuelo de los Navíos”, actual Barrio de la Boca en 1536.

Con el correr del tiempo, se fueron desarrollando distintos Talleres y Astilleros que satisfacían las exigencias de la época y que se fueron perfeccionan-

do con la llegada de aquella inmigración laboriosa que fue aportando las técnicas de sus países de origen perfeccionando la Industria Naval local. Así, en 1866 se registra la existencia de 38 astilleros, estimándose la producción en la época de unos 20 vapores, 13 goletas, 23 pailebotes, 2 balandras, 2 queches, 18 balleneras, 2 faluchos y un centenar de embarcaciones menores.

La construcción naval continúa evolucionando influida por las flotas estatales existentes y las normas sobre subsidios o distintas formas de apoyo crediticio que recibe del Gobierno Nacional y así unos diez años más tarde vemos que la ocupación generada por la actividad asciende a 108.000 personas.

Es a partir de los años 60 cuando comienza una fluctuación en la ocupación de la capacidad instalada, en consonancia con una marcada declinación de la actividad a escala mundial. Esa situación se supera con nuevas órdenes de construcción para las Flotas del Estado, la Armada y la Prefectura Naval. Se crea el Fondo Nacional de la Marina Mercante (FNMM), orientado a generar condiciones de competitividad internacional en materia de costos, aunque los resultados no fueron los esperados.

La Industria Naval ha sido y es fuertemente dependiente de la Marina Mercante Nacional y de la actividad pesquera. En 1983 comienza a desdibujarse el régimen para la Industria Naval por la falta de apoyo financiero. En consonancia con una profunda declinación de la Marina Mercante, las estadísticas de los años siguientes, muestran una continua disminución en las construcciones de buques.

A comienzo de los años 90 la situación se agrava con la anulación del FNMM y la disolución de las flotas estatales. Así astilleros y talleres navales fueron cerrando sus puertas o subsistiendo con las reparaciones y la construcción de buques menores.

A partir de 1991, el dictado de distintas normas que permitían a los Armadores Nacionales realizar sus actividades con buques de bandera extranjera, contribuyeron a la disminución de la actividad de la Industria Naval. En 1999 se comienza a revertir esta situación con la derogación del régimen que permitía el arrendamiento de buques extranjeros para el transporte por aguas nacionales es decir el cabotaje nacional.

Para continuar revirtiendo esto, en el año 2004 se dicta el Decreto 1010 mediante el cual se establece un régimen que posibilita el incremento de la bodega nacional y procura mejorar la situación para la Industria Naval a través de medidas fiscales particulares.

Astilleros Principales

La actividad de construcción naval tiene larga tradición en la Argentina pues desde la época Virreinal se construyeron pequeños navíos en la Provincia de Corrientes y Litoral Bonaerense.

<p>Astilleros Río Santiago Es la empresa naval y metalmecánica más grande de América Latina. Divide su producción en tres grandes áreas: Construcciones Navales; Reparaciones Navales y Construcciones Mecánicas.</p>
<p>TANDANOR Es uno de los más grandes astilleros de reparaciones navales en Sudamérica, con más de 100 años de experiencia en la reparación, conversión y construcción naval.</p>
<p>Astilleros Mestrina S.A. Este astillero está presente desde el año 1949 en la Industria Naval Argentina. Esta especializado en Buques pesqueros.</p>
<p>Coserena S.A. Astillero estratégicamente ubicado en la Patagonia, en el centro de nuestro Mar Argentino, brinda servicios de construcciones navales y reparaciones desde el año 1980, a las diversas flotas que operan en el Atlántico Sur.</p>
<p>Astilleros Comodoro S.A. Se especializa en la construcción y reparación de barcos como así también en la realización de trabajos para la industria metalúrgica y mecánica.</p>

Población Afectada a las Actividades Marítimas

En términos generales existen un sinnúmero de actividades ligadas al mundo marítimo que no siempre son reflejados por los Censos Económicos.

Así por ejemplo, - y en primer lugar- las actividades recreativas movilizan centenares de miles de personas que directa o indirectamente “viven” del mar:

- Casi toda la actividad turística veraniega: playas, hoteles, gastronomía, recreación marina, seguridad, transporte, que implican triplicar la población de las grandes ciudades marítimas.
- Actividad recreativa náutica: esta sola actividad moviliza miles de embarcaciones, fluviales y marítimas, que conforman un universo singular donde figuras como Vito Dumas y su viaje de 1942 alrededor del mundo o el yate Fortuna son de gran conocimiento internacional
- Actividad Científica Marítima: La Argentina tiene una larga tradición científica en el Mar tanto en Climatología como Oceanografía del Siglo XIX. Institutos como el de Biología Marina de Mar del Plata o San Juan Bosco prestigian la actividad científica marina. Así también

los buques de investigación argentinos que permanentemente realizan Campañas de Invierno y Verano (CONICET y Servicio de Hidrografía Naval).

Desde el punto de vista económico, el Censo Económico Nacional de 2004 tal como muestra el siguiente cuadro, destaca las siguientes actividades principales:

ACTIVIDAD	EMPRESAS	PUESTOS DE TRABAJO
INDUSTRIA NAVAL	202	4170
PESCA	313	13399
TRANSPORTE MARITIMO CARGA	18	769
TRANSPORTE MARITIMO DE PASAJEROS	3	13
MANIPULACION DE CARGA PORTUARIA	51	994
SERV. COMPLEMENT. PARA EL TTE POR AGUA	23	692
SERV. DE AG. MARIT. PARA EL TTE DE MERCADERIAS	145	2754
TOTALES	755	22791

Fuente: Censo Económico 2004

En el mismo podemos apreciar 775 empresas con 22.791 trabajadores con empleo directo, es decir, en promedio 30 trabajadores por empresa, lo que significa una gran presencia de Pymes, muchas casi artesanales.

De todas las actividades, la pesca es la más importante pues reúne el 41% de las empresas y el 58% de la población trabajadora comprometida.

Por supuesto la Industria Naval es la otra rama de la actividad de gran multiplicación económica. Cabe destacar que estas cifras de 2004 son de un momento en el cual se salía de la recesión del 2001-02 por lo que estimamos que, hoy en día, estas cifras se han superado ampliamente.

Servicios Ambientales del Mar Argentino

Como todo cuerpo de agua de considerables dimensiones en el planeta, el **Mar Argentino** constituye una enorme masa capaz de absorber las fluctuaciones de ciertas variables ambientales, sean éstas naturales como antrópicas.

Así por ejemplo, las variaciones de temperatura y humedad de la atmósfera son atemperadas por la presencia de la superficie del mar. En este sentido es oportuno señalar los atributos que el mar posee y que son aplicables al Mar Argentino.

Así tenemos los siguientes servicios ambientales que el Mar Argentino nos puede brindar:

- Como regulador climático.
- Como absorbedor de los desechos líquidos y sólidos.
- Como eventual abastecedor de agua para consumo humano y/o productivo.

En síntesis, el Mar Argentino constituye uno de los más importantes recursos naturales de nuestro país. A la enorme potencialidad de sus aguas como proveedora de alimentos y de energía, se le suma no sólo la potencia hidrocarbúrrfera sino las excelentes cualidades como regulador de las condiciones climáticas o como atenuador de los impactos ambientales provocados por el vertido de desechos (líquidos o sólidos). Sin embargo, dichos atributos podrían verse afectados por el uso intensivo de los vertidos sin un adecuado estudio de su impacto ambiental.

Los avances tecnológicos en los procesos de desalinización a su vez ponen cada vez más cerca las posibilidades de la explotación del agua marina para usos domésticos, riego o industriales. Si bien nuestro país ya utiliza desde hace varios años la tecnología de la Osmosis Inversa, su aplicación en las áreas costeras del Mar Argentino aún no han alcanzado relevancia (sólo una planta desalinizadora funciona actualmente en toda la Patagonia).

Sin perjuicio de lo apuntado, no debe descartarse en un futuro cercano un mayor aprovechamiento de estos beneficios ambientales que nos brinda el mar, para los habitantes que utilicen esta técnica como fuente de abastecimiento para usos domésticos y también productivos.

Geopolítica del Mar

Principales Actores Políticos en el Atlántico Sur Occidental

Se identifican 24 actores que son países ribereños al tomar el límite Norte de la zona al Cabo SAN ROQUE (BRASIL) y el Cabo VERDE (SENEGAL), es decir, NATAL-DAKAR.

Los 4 con mayor estatura estratégica son BRASIL, SUDÁFRICA, ARGENTINA y NIGERIA pero sólo los 3 primeros tienen poder militar con capacidad de ejercer influencia y presencia oceánica. La importancia de estos 4 en referencia al ATLASUR, podemos decir que BRASIL tiene la costa más extensa (4.300 Km.), ARGENTINA la boca oriental de 3 Pasajes Bioceánicos (MAGALLANES, BEAGLE y DRAKE), SUDÁFRICA otro pasaje Bioceánico (ATLÁNTICO / ÍNDICO), importante ruta del petróleo del Medio Oriente. En cuanto a NIGERIA, tiene su valor en la zona por ser sexta potencia petrolera del mundo.

No se puede dejar de mencionar a los EE.UU. por su condición de primera potencia mundial, con intereses en todo el globo.

En esta subregión, no hay potencias mundiales, es decir ninguno de los países ribereños tiene un asiento en el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, ni forma parte del Grupo de las Siete Potencias Económicas.

Sin embargo, tiene la particularidad que dos de sus países: BRASIL y SUDÁFRICA, aspiran a un rol de “global player”, es decir, pretenden un rol más activo de potencia media (países en desarrollo) en el escenario internacional. En ese sentido, ambos países tienen ciertas credenciales que avalan sus aspiraciones (económicas y tecnológicas en relación a los de su propia región) y lo curioso de este momento político, es que ambos tienen democracias consolidadas y Presidentes dispuestos a pelear ese lugar en el mundo.

Hace falta destacar que hay una diferencia considerable en la estatura estratégica de estos dos países, ya que globalmente BRASIL tiene un reconocimiento como potencia emergente a la altura de INDIA y CHINA, mientras que para SUDÁFRICA esta posición es una aspiración que se basa en su liderazgo regional y su prestigio político. Los iguala, en todo caso, el interés de representar sus propias subregiones en el escenario global.

Tanto es así que firmaron una alianza estratégica junto a INDIA (la IBSA), que abarca varios ámbitos de acción e interés para ambos países, pero cuya importancia es la intencionalidad de constituir un nuevo bloque de poder mundial que unifique los tres continentes (ÁFRICA, ASIA y AMERICA LATINA) y represente la conjunción de intereses haciendo efectiva la cooperación Sur-Sur y darles mayor poder en la interlocución Norte Sur en todos los ámbitos.

En ese sentido, entre las aspiraciones políticas del grupo, está la de obtener cada uno la representación de su región en una eventual reforma del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas.

Para mencionar los intereses de los actores más importantes, vamos a diferenciar los sudamericanos de los africanos, dado que comparten una problemática interna diferente que repercute en los intereses que se tienen en el área y en el mundo o más precisamente, en sus capacidades para accionar en estos ámbitos.

Perfil Político de los Países Ribereños de America Del Sur: Brasil, Uruguay y Argentina.

Intereses en la región de Argentina y Brasil

Respecto a los intereses de ARGENTINA y BRASIL frente al Atlántico Sur, tenemos que mencionar que los dos países tienen como principal interés: el control y la seguridad de las líneas de comunicación marítimas y el resguardo de su Medio Ambiente. Se menciona en primer lugar, porque este interés hace a la particular relevancia que adquieren hoy en día las denominadas nuevas amenazas y su afectación al transporte marítimo (medio que puede utilizar cualquiera de las amenazas actuales como terrorismo, tráfico de actividades ilícitas, etc.).

En ese sentido, hay que tener en cuenta la importancia que tiene para ambos países el Atlántico Sur como vía de comercio, teniendo en cuenta que los dos utilizan esta vía para la mayor parte de sus exportaciones e importaciones. Aun cuando para BRASIL el comercio exterior ha sido más importante en términos relativos a su propia actividad económica, cualquier estrategia pro exportadora que adopten las administraciones de estos países, incrementa el interés por la seguridad del mar.

Hay otro interés común que tiene alta relevancia en este momento en BRASIL y es la ocupación efectiva y el resguardo de sus propios territorios. Y aquí nos referimos específicamente a la AMAZONIA y a la PATAGONIA. Ambos países conocen que cuentan con recursos no renovables y renovables subexplotados. Sus territorios (PATAGONIA y AMAZONIA) son forzosa-mente considerados como potenciales fuentes de conflicto.

En cuanto a BRASIL, además del interés pivote de su política exterior, cual es ejercer un rol hegemónico en el área, podemos identificar otros intereses que tienen relación con aquella:

- Fortalecer la Cooperación SUR-SUR en todas las áreas (económica, comerciales, políticas, de defensa e incluso de asistencia).

- El control y la seguridad de sus líneas marítimas lo que mencionábamos recién y la importancia a la posibilidad de mayor utilización de pasajes bioceánicos del Sur (importancia del comercio exterior).

- El aprovechamiento de los recursos naturales del océano (hidrocarburos, pesca, nódulos polimetálicos, krill y ballenas).

- La intervención activa en el futuro de la ANTÁRTIDA (tiene buque polar y es miembro de la Convención de la Antártida desde 1982).

En cuanto a la ARGENTINA, mantiene su interés histórico y estratégico de ser actor protagónico en la región.

Nuestros intereses en el área se pueden sintetizar:

- El control y la seguridad de sus líneas de comunicación marítimas (importancia de la vía marítima para el comercio exterior y la creciente actividad turística).

- El control y resguardo de los Pasajes Interoceánicos (BEAGLE y DRAKE).

- La intervención activa en el futuro de la ANTÁRTIDA (rompehielos, bases, sede del Tratado Antártico, aspiración a ser base de proyección y apoyo a las actividades en ese continente).

- El aprovechamiento y control de la explotación de los recursos naturales del océano (hidrocarburos, pesca, nódulos polimetálicos, krill y ballenas) y de la actividad del turismo en el área.

- Recuperación de la soberanía en Islas MALVINAS y las Islas del Atlántico Sur (incluye la explotación de los yacimientos de hidrocarburos, el control de la pesca y el turismo).

Cuestión Malvinas

Las islas Malvinas se hallan rodeadas por el mar epicontinental (mar Argentino), a una distancia mínima de 480 km de la Patagonia, a 772 km al noreste del cabo de Hornos, 1.080 km al oeste de las islas Georgias del Sur y a 940 km al norte de la isla Elefante en la Antártida.

La Argentina rechaza la presencia británica en las islas Malvinas, que atenta contra el ejercicio de la soberanía, islas que considera una parte integral e indivisible de su territorio. En tal sentido, las hace parte de la Provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur (junto con las islas Georgias del Sur, Sandwich del Sur). Cabe señalar que la Constitución Nacional

Argentina reformada en 1994 ratifica en la primera de sus Disposiciones Transitorias el reclamo de la soberanía y la recuperación de las Malvinas como un objetivo permanente e irrenunciable del Pueblo Argentino.

La soberanía de las islas Malvinas ha estado en conflicto entre el Reino Unido y la República Argentina desde 1833, momento en el que se produjo la ocupación británica realizada por la fuerza. En la actualidad es uno de los dieciséis territorios en la lista de las Naciones Unidas de territorios no autónomos bajo supervisión del Comité de Descolonización. La ONU reconoce la disputa de soberanía entre los mencionados países y ha llamado a las partes a negociar (Resolución AG 2065 de 1965).

Las islas y sus espacios marítimos circundantes se hallan bajo control del Reino Unido, para quien las Malvinas constituyen un Territorio de Ultramar.

Luego de la guerra de 1982, el Reino Unido declaró una Zona de Conservación y Administración Pesquera². Dicha zona equivalía a una superficie aproximada de 220.000 km² (círculo de 150 millas con centro en el estrecho de San Carlos). Ello se mantuvo entre 1982-1989. Luego de los Acuerdos de Madrid (1989/90), entre la Argentina y el Reino Unido, que reanudaron los vínculos bilaterales (bajo la fórmula de reserva de derechos –paraguas de soberanía-), siguieron una serie de actos unilaterales británicos mediante los cuales ampliaron su zona de jurisdicción efectiva a 1.800.000 km² aprox., logrando una expansión marítima sin precedentes³. Ello profundiza el conflicto; dado que la Argentina reclama, legítimamente, junto con las islas, las aguas pertinentes.

Con respecto a los hidrocarburos, luego de los Acuerdos de 1995, el Reino Unido ha desarrollado cursos de acción unilaterales (concesiones de prospección), discutidas por nuestro país.

Se destaca asimismo que los británicos utilizan las islas como base para su logística y proyección de poder sobre la Antártida.

Visión Geopolítica del Mar Argentino

En el Océano Atlántico la Argentina proyecta su geografía en el extremo del Cono Sur americano hacia el continente Antártico, asimismo se proyecta hacia el Este en el seno del Océano con emersiones insulares que se extienden a lo largo del arco de las Antillas del Sur conteniendo a las Islas Malvinas, Georgias del Sur y Sandwichs del Sur.

Este escenario ha sido muy estudiado por diferentes pensadores geopolíticos y estrategas de todo el mundo. Nunca se dudó de su importancia. Sin embargo, en los umbrales del Siglo XXI, podemos definir espacios geopolíticos para la Argentina insertos en una evolución del pensamiento geopolítico de la primera mitad del Siglo XX hasta la actualidad.

El binomio alimentos y energía es cada vez más importante, si bien siempre han sido factores decisivos, en nuestros días y a causa del crecimiento

2- Falkland Islands Interim Conservation and Management Zone (FGICZ)

3- A tal respecto ver la Falkland Islands Territorial Sea Order 1989 y las Proclamas de Gobierno N° 2/1990, N° 1/1991, N° 1/1993.

demográfico, el aumento del promedio de vida de los habitantes y el agotamiento de las cuencas petroleras.

El **Centro de Estudios Estratégicos para la Defensa “Manuel Belgrano”** define “a priori”, en el litoral marítimo Argentino y sus zonas de influencia, áreas de prioridad geopolítica que son llamadas Conjuntos Geopolíticos basados en el binomio estratégico mencionado (alimentos, fuentes de energía y en un tercer factor que es la imperiosa necesidad de dominar estos espacios marítimos para asegurar los recursos antes mencionados.) El dominio del mar constituye un objetivo estratégico de toda potencia marítima.

Esta institución ve como prioritarios cinco conjuntos geopolíticos:

1- Frente Marítimo Argentino

En este límite marítimo, la Argentina debe estar presente para la defensa de la Soberanía conteniendo las amenazas que provengan desde exterior.

2- Área Focal Litoral Bonaerense

Su importancia reside en que el comercio exterior del país fluye principalmente a través de los Puertos de Buenos Aires.

3- Islas Malvinas, Georgias y Sandwich del Sur

Se conforma como conjunto no sólo por encontrarse en disputa su soberanía sino también por la importancia de los recursos actuales y potenciales en sus aguas y fondos marinos.

4- Polo Patagónico Austral

Constituye un fenomenal complejo geopolítico con un potencial enorme, tanto logístico como energético.

5- Antártida

El continente Austral es un espacio de soberanía en disputa latente a nivel mundial.

La Argentina tiene una responsabilidad internacional en el marco de la Organización Marítima Internacional, donde como autoridad responsable ejerce la búsqueda y rescate de la vida humana en el mar en este extenso espacio.

Se afirma que nuestro país tendrá la capacidad de por lo menos duplicar su Comercio Exterior, razón suficiente para considerar al área Focal Bonaerense como un complejo geopolítico en franca proyección hacia el mediano y largo plazo. El no poseer un puerto de aguas profundas importante y el acceso dificultoso a las terminales constituye un punto débil para este desarrollo.

La Patagonia Austral y el área insular constituyen también un fenomenal complejo geopolítico. El desarrollo demográfico e industrial son dos de las metas que deben priorizarse para aumentar su solidez. Además, posee la llave para convertirse en el un Polo Logístico de entrada al Continente Antártico.

La República Argentina tiene una necesidad trascendental de controlar y proteger los cinco complejos geopolíticos descriptos anteriormente porque en ellos descansa la base de su porvenir. Por el mar el país conduce el 90% de su comercio exterior. Por el mar se comunica con el resto del mundo, es por ello que es sensible a sus vías de comunicación marítimas y necesita controlarlas en la paz y mantenerlas expeditas en caso de un conflicto armado para asegurar el bienestar y progreso de su pueblo.

Conclusiones

La escueta visión general que se ha trazado aquí del Mar Argentino pone claramente en evidencia la gran importancia geopolítica, económica y ambiental que tiene el mismo para la República Argentina.

Este mar costero y la gran plataforma submarina que tiene lo sitúan como uno de los más importantes del mundo. Esta verdadera provincia marítima es el glacis defensivo del centro-sur de la Argentina, especialmente del principal núcleo geoeconómico y político del país situado en el Estuario del Plata y la gran península patagónica.

El Mar Argentino, en el Atlántico Sud-Occidental es el nexo de proyección hacia la Antártida. Además en el centro geográfico de nuestro mar, están situadas las Islas Malvinas, con su extensión jurídico-administrativa hacia las Georgias del Sur y las Sandwich del Sur, que configuran el principal problema geopolítico estratégico de la República Argentina.

Así como los territorios ocupados y consolidados por el Estado Nacional fueron regados por la sangre de soldados, trabajadores y campesinos durante el Siglo XIX, en el Chaco y la Patagonia; el Mar Argentino fue bendecido por patriotas que corrieron igual suerte en cumplimiento de su juramento sublime. También ejercen soberanía los heroicos pescadores, marineros y científicos que día a día trabajan, estudian y desarrollan sus vidas en largas jornadas de trabajo en cada día del año consolidando silenciosamente la soberanía nacional en la Gran Provincia Marítima de la Nación Argentina.

■

**“EDUCACIÓN COMBINADA
ENTRE LAS ARMADAS
DE ARGENTINA Y CHILE:
UNA PROPUESTA
PARA LA INTEROPERABILIDAD”**



■

CCCDNA LUIS HERNÁN VELÁZQUEZ PACHECO

■

CCCDNA VELÁZQUEZ PACHECO, Luis Hernán

El CCCDNA Dn. Luis Hernán VELÁZQUEZ PACHECO es egresado de la Escuela Naval Militar (1994) y pertenece a la Promoción 124. Especializado en Armas Submarinas, ha prestado servicios en diferentes Destinos, habiendo sido Comandante de la Lancha Patrullera “BARADERO” (2001), Jefe de Armamento de la FRAGATA “LIBERTAD” (2002), Jefe de Año en la ESCUELA NAVAL MILITAR (2003/04) y 2do Comandante del Aviso “SUBOFICIAL CASTILLO” (2008). Ha participado del XLI Viaje de Instrucción en el B.E. “ESMERALDA” (Armada de CHILE-1996), de la 1° PATRULLA ANTÁRTICA NAVAL COMBINADA a bordo del ATF “LAUTARO” (Armada de CHILE-1999), y del Operativo Multinacional de Antiminado de la OTAN “OPEN SPIRIT” a bordo del BNS “NARCIS” (Armada de BÉLGICA-2006). Fue enviado “en comisión” a los EEUU para participar del alistamiento, traslado e incorporación del Buque Multipropósito “CIUDAD DE ROSARIO” como Jefe de Cubierta. Ha cursado en forma parcial las carreras de Abogacía (UNS-1997), Lic. en Ciencia Política (UNSJB-2001) y actualmente es alumno avanzado de la Licenciatura en Organización Industrial (UTN-FRBB). Ha recibido, entre otros, el premio Ministerio de Defensa, premio Instituto Browniano, Instituto Belgraniano y Condecoración Medalla Naval Almirante BRION (Armada de VENEZUELA). Ha realizado y aprobado el curso “COMANDO y EM” en la ESCUELA DE GUERRA NAVAL. Actualmente se desempeña como Comandante del AVISO A.R.A. “SUBOFICIAL CASTILLO”.

**“EDUCACIÓN COMBINADA
ENTRE LAS ARMADAS DE
ARGENTINA Y CHILE:
UNA PROPUESTA
PARA LA INTEROPERABILIDAD”**



La Educación Combinada es el conjunto de saberes que son comunes para las Armadas de Argentina y Chile, teniendo en cuenta sus intereses políticos y estratégicos, los cuales a un nivel estratégico-operacional pueden ser enseñados a los Oficiales Jefes de ambas armadas. Esta oportunidad para intensificar el conocimiento de nuestros Oficiales redundará en una mayor cooperación a nivel operativo y a estrechar lazos entre nuestras naciones. Por ello, el título de este artículo propone a la Educación Combinada como una alternativa, entre muchas otras que existen y ya están en práctica, para acrecentar la interoperabilidad de nuestras Instituciones y el desarrollo profesional de nuestros marinos.

La hipótesis que se propone para el presente escrito es la siguiente: la tendencia a la internacionalización de la educación superior, los avances en la integración bilateral y el grado de entendimiento existente entre las Armadas de Argentina y Chile junto a los numerosos antecedentes de interoperabilidad existentes entre ellas en los últimos veinte años, conforman una oportunidad para implementar un curso combinado para sus Oficiales Jefes.

1. TENDENCIA MUNDIAL EN EDUCACIÓN

La globalización del mundo trae aparejado la internacionalización de una serie de aspectos colaterales, a los cuales la educación no puede escapar. “*Se nos presentan dos grandes fenómenos en el ámbito de la educación superior: la internacionalización de su alcance, coincidente con la globalización en el campo económico y, por sobre todo, el concepto de educación continua*” (Romanutti, 1998:95). El progreso de las nuevas tecnologías hace de la educación una actividad que puede ser compartida en forma global. El aprendizaje, la investigación, los convenios de reconocimientos de materias, el intercambio de docentes y alumnos, la constitución de redes, accesos a bibliotecas y todos los fenómenos que podemos imaginar puedan compartirse a través de los cada vez más eficientes medios de comunicación y de interacción, como Internet y las múltiples herramientas que se nos ofrecen.

Los procesos de integración internacionales no son extraños a la Armada, dados los intercambios de alumnos, experiencia y doctrina que se efectúan con varias armadas en el mundo. La cantidad de oficiales recibidos y enviados por los acuerdos de intercambio es mayor que años anteriores y no deja de ser una característica distintiva del proceso de globalización en este campo.

La internacionalización educativa alcanza hoy ribetes inimaginables ya que la oferta educativa ofrecida por medios electrónicos es amplia y accesible. Esto es un factor de fuerza para que las Universidades canalicen otro modo de su proyección y ofrecimiento, tal como ocurre con la mayoría de las Casas de Altos Estudios. De igual forma, estas herramientas contribuyen a los objetivos buscados por este trabajo, dado que al traspasar fronteras, los conocimientos académicos se pueden compartir. En este tema, se continuaría por medios más modernos lo que desde hace casi veinte años, nuestras Armadas vienen realizando: intercambio de experiencias, conocimiento del otro y aquilatamiento de experiencias comunes.

El proceso de educación continua está considerado como el suceso más importante y su idea se presenta como la llave de acceso a la presente centuria. En el mundo actual un profesional poco puede hacer con su título de grado. No puede estancarse en sus conocimientos, considerándose que en poco tiempo, de no actualizarse, quedaría al margen de una carrera exitosa. La educación continua es el elemento con el que aquélla responde al desafío que un mundo de rápidos y vertiginosos cambios le impone en la actualidad. Si bien su concepto no es nuevo entre los que fomentan el aprendizaje a lo largo de toda la vida, su necesidad de implementación parece incrementarse. Se comparte este concepto para reafirmar la idea que se tiene en la educación naval sobre el perfeccionamiento en toda la carrera. Esta línea de pensamiento nos proporciona el marco apropiado para encuadrar a nuestro curso combinado entre la Armada Argentina y la Armada de Chile, en un contexto internacional y regional de nuestros países y la educación continua de nuestros Oficiales Jefes.

1.2 EXPERIENCIAS DE EDUCACIÓN COMBINADA EN OTRAS ARMADAS. ERASMUS MILITAR

El programa ERASMUS MILITAR nació por iniciativa del gobierno francés, cuya propuesta fue aprobada por los ministros de Defensa de la UE, en el Consejo de Asuntos Generales y Relaciones Exteriores de la Unión Europea (CAGRE) del 2 de octubre de 2008. Se trata de un programa similar al ERASMUS UNIVERSITARIO, que tiene por objeto mejorar la interoperabilidad entre las Fuerzas Armadas europeas, contribuir a la confraternización de sus militares y a la difusión de la cultura europea de seguridad y defensa, en beneficio de la unidad europea. En este caso concreto, al no ser instituciones civiles, se ha denominado ERASMUS MILITAR y depende de la Escuela Europea de Seguridad y Defensa (EESD), con sede en Bruselas, donde se estudian sus líneas de desarrollo a través de un Grupo de Implementación en el que están representados los estados miembros de la UE. Este sistema de intercambios tuvo su génesis en experiencias de diferentes países europeos, que mediante acuerdos bilaterales, lograron consensuar políticas de defensa que se plasmaron en educación combinada.

2. LA VINCULACIÓN CHILENO-ARGENTINA: HACIA UNA NUEVA ETAPA DE RELACIÓN

Ya en el año 1997, Francisco ROJAS, en su artículo “El diálogo argentino-chileno en temas de seguridad y defensa”, señaló que los cambios en las relaciones argentino-chilenas habían sido tan significativos como aquéllos generados por el fin de la guerra fría a nivel global. Este proceso se ha reflejado de modo diverso en el mundo; mientras que en algunas regiones se ha incrementado el uso de la fuerza, en otras se han reforzado los vínculos de cooperación. El área latinoamericana también constataba esta última característica. Los procesos de vinculación bilateral y subregional en el Cono Sur reafirman esta tendencia.

En el ámbito bilateral en el Cono Sur es necesario esquematizar el cambio que se ha producido en la última década para constatar su impacto y evaluar sus posibles proyecciones. La frontera chileno-argentina es la tercera frontera más larga entre Estados nacionales en el mundo. Ambos países han desarrollado desde el momento mismo de la independencia, un conjunto de principios, tratados y políticas que han evitado que las diferencias por cuestiones de soberanía o espacio territorial, fuesen resueltas por medio del uso de la fuerza en una guerra. (Rojas, 1997).

Chile y Argentina tienen raíces históricas comunes, ya que la independencia se logró mediante procesos paralelos que mutuamente se apoyaban, materializada en la acción mancomunada de los Generales San Martín y O'Higgins y los triunfos en Chacabuco y Maipú. Posteriormente, ambos países actuaron mancomunadamente para alcanzar la independencia de Perú y eliminar la

amenaza de la reconquista española. Conjuntamente con la consolidación de los Estados nacionales y el control territorial aparecieron disputas sobre la delimitación fronteriza. Ello llevó a la suscripción muy temprana en 1855 de un Tratado de Paz, Amistad y Navegación, en el cual se estableció el principio rector de las relaciones bilaterales: discutir pacífica y amigablemente las diferencias y sin recurrir jamás a medidas violentas y en el caso de no arribar a un arreglo, someter la decisión al arbitraje de una nación amiga.

A partir de esa fecha los acuerdos bilaterales y, en última instancia, los arreglos judiciales, han sido la forma que ha posibilitado una convivencia pacífica, aunque no exenta de dificultades, entre ambas naciones. Los Presidentes Menem y Aylwin suscribieron, en 1991, un paquete de acuerdos tendientes a resolver el conjunto de los temas de delimitación pendientes entre ambas naciones. La negociación bilateral constituyó el elemento central. A ello se sumó el arbitraje de Laguna del Desierto, último punto pendiente por cuestiones fronterizas. Esta transformación ha significado salir de una *política de fronteras* para avanzar hacia un nuevo diseño de interrelación en donde lo económico-comercial juega un rol fundamental.

Siguiendo la línea de pensamiento de Rojas, los acuerdos bilaterales argentino-brasileños, argentino-chilenos y la construcción del MERCOSUR como entidad económico-comercial y de la UNASUR como ente político, han consolidado un mayor grado de certidumbre estratégica. En el Cono Sur fue eliminada la competencia estratégica expresada en la capacidad de control sobre armas de destrucción masiva. También se incrementó la certidumbre al reducir las áreas de conflicto sobre el eje de la soberanía territorial, cuya manifestación principal fue el desarrollo de la política de fronteras. Sin embargo, la institucionalidad política deberá dar pasos sustantivos en la definición de objetivos positivos, más allá de lo comercial-económico. La construcción de intereses compartidos a partir de la proyección de futuro se encuentran ligadas a la cooperación y la interrelación como claves para alcanzar y satisfacer los intereses nacionales de cada uno de los actores estatales involucrados. La integración es un proceso que obedece a un acto de decisión autónomo por medio del cual se adopta una decisión política trascendente: “...*tomar decisiones conjuntas por acuerdo de las partes, para armonizar políticas que reafirman los intereses nacionales de cada parte*”. (Rojas, 2002:32)

La evolución del vínculo entre Argentina-Chile ha cambiado en las últimas décadas: desde los desencuentros de finales de siglo XIX y buena parte del siglo XX, hasta las relaciones cooperativas de nuestros días, garantizados por sólidas relaciones comerciales y económicas, es posible reconocer notables transformaciones. Sin dudas, lo positivo de una relación de las características actuales es que favorece la integración, cooperación y la implementación de una educación combinada.

2.1 RELACIONES DE DEFENSA Y SEGURIDAD

La relación bilateral en el ámbito de la seguridad y la defensa representa un área de particular importancia para los lazos bilaterales con Argentina. Los avances experimentados desde la suscripción del Tratado de Paz y Amistad de 1984 son elocuentes. Hoy, la cooperación e integración de las fuerzas armadas y de seguridad de Argentina y Chile representa un ejemplo de diálogo político y de construcción de espacios para profundizar la confianza mutua y la transparencia. Existe un intenso proceso de intercambio y capacitación de oficiales y suboficiales de las distintas ramas y periódicamente se realizan ejercicios combinados donde participan las distintas instituciones de las Fuerzas Armadas. En el año 2006 Argentina y Chile acordaron poner en práctica un proyecto emblemático de cooperación binacional en el campo de las operaciones de paz. La Fuerza de Paz Combinada “Cruz del Sur” obedece a la voluntad conjunta¹ de ambos gobiernos y de sus fuerzas armadas para contribuir con Naciones Unidas en el mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales. Se trata de una fuerza de despliegue rápido, constituida por alrededor de mil efectivos, capaz de monitorear ceses de fuego y proveer las condiciones de seguridad necesarias en el contexto de las operaciones de paz de Naciones Unidas.

2.2 INSTRUMENTOS BILATERALES DE LA DEFENSA.

- a) **Reuniones de Consulta entre Ministros de Relaciones Exteriores y de Defensa (2+2)**: constituye la instancia política binacional de mayor jerarquía y representación donde se abordan los temas de defensa y seguridad. La primera reunión de este mecanismo se efectuó en Zapallar-Chile, en julio del año 1997 y hasta la fecha se han verificado siete encuentros, el último realizado en Buenos Aires el 4 de diciembre del 2006.
- b) **Comité Permanente de Seguridad (COMPERSEG)**: mecanismo creado en 1995 y que reúne dos veces al año a las autoridades políticas de las Cancillerías y Ministerios de Defensa de Chile y Argentina para tratar temas y materias de naturaleza bilateral, regional y hemisférica relacionadas con la defensa y la seguridad. La XX Reunión del COMPERSEG se celebró en Buenos Aires el 11 de abril del año 2008.
- c) **Reuniones entre los Estados Mayores de la Defensa**: espacio de diálogo y coordinación entre las Fuerzas Armadas de Chile y Argentina. La primera reunión se realizó el año 1994 y su última versión se concretó en Buenos Aires en junio del 2008.

2.3 TRATADO DE MAIPÚ DE INTEGRACIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE LA REPÚBLICA ARGENTINA Y LA REPÚBLICA DE CHILE - APROBADO POR B.O. 17/12/09 - LEY 26.561

¹ Se recuerda la utilización del término “conjunto” a nivel político como acción entre dos países, lo que en terminología militar es “combinado”.

Las presidentes de Chile y Argentina, Michelle Bachelet y Cristina Fernández, han firmado el 30 de octubre de 2009, el Tratado de Maipú de Integración y Cooperación, un acuerdo inédito entre dos naciones latinoamericanas que profundiza las relaciones bilaterales entre ambos países. El escenario de la firma del tratado fue la comuna de Maipú, al suroeste de la capital chilena, donde en 1818 el ejército chileno-argentino capitaneado por los generales José de San Martín y Bernardo O'Higgins derrotó a las tropas españolas y selló la independencia de Chile.

En líneas generales, el Tratado de Maipú institucionalizará la red de 57 mecanismos de trabajo que se han desarrollado entre ambos países. El acuerdo reconoce la importancia de los Comités de Integración, estimulando la actividad productiva conjunta entre regiones y provincias de los dos países. Además, facilita la cooperación entre los consejos regionales y las legislaturas provinciales para armonizar normas jurídicas y fomentar el trabajo común frente a otras regiones y países del mundo. En las áreas de trabajo y justicia, ambos países se comprometen a aplicar un convenio de previsión social ya redactado, así como a simplificar los procesos de extradición.

Las Partes acuerdan que el Grupo de Trabajo Bilateral de la Fuerza de Paz Conjunta Combinada "Cruz del Sur", creado por el Memorando de Entendimiento firmado el 4 de diciembre de 2006 por los Ministros de Defensa de ambos Estados, continúe desempeñando su rol de coordinación y avance hacia la formalización de un mecanismo binacional de dirección política de este emprendimiento de cooperación militar por la paz. Las Partes consideran a "Cruz del Sur" una de las muestras más representativas del grado de profundidad que ha adquirido la integración entre ambos Estados, tal como lo establece el Artículo 22 del Tratado.

Asimismo, se acuerda que el Comité Permanente de Seguridad Argentino-Chileno (COMPERSEG), creado por el "Memorandum de Entendimiento entre la República Argentina y la República de Chile para el Fortalecimiento de la Cooperación en Materia de Seguridad de Interés Mutuo", firmado el 8 de noviembre de 1995 y el Mecanismo de Consultas de los Ministros de Relaciones Exteriores y de Defensa de ambos Estados, seguirán aplicándose en sus respectivas esferas de acción, fortaleciendo a tal efecto los canales de comunicación entre sus instituciones competentes acorde al Artículo 23.

Se reitera la importancia de la participación de las instituciones de estudios superiores en el proceso de integración, instándolas a continuar promoviendo acuerdos entre las universidades públicas y privadas, con el objeto de:

- a. Incentivar el intercambio de experiencias e información entre las autoridades educativas universitarias que permitan concretar proyectos de desarrollo e innovación científica y tecnológica de interés común.
- b. Facilitar el intercambio de especialistas y del material bibliográfico existente.
- c. Establecer un sistema de pasantías e intercambio de docentes y estudiantes de carreras universitarias.
- d. Ofrecer cursos de postgrado compartidos y organizar seminarios y conferencias comunes u otras modalidades que las universidades acuerden entre sí,

como también en el marco de las propuestas que efectúen los Comités de Integración.

En lo que respecta a la Defensa, el artículo 35 establece que nuestros países desarrollarán, en un plazo de tres (3) años, un Programa Bilateral de Cooperación en materia de producción para la Defensa, a partir de proyectos conjuntos que incluyan las áreas terrestre, naval y aeronáutica, reafirmando que la cooperación enunciada deberá ser desarrollada de conformidad con las acciones determinadas por las demás Comisiones, Subcomisiones, Comités de Integración y otros grupos mixtos binacionales, con competencia específica en cultura, educación, ciencias y tecnología, medioambiente y desarrollo sustentable que coadyuvan al proceso de integración binacional.

3. DOS DÉCADAS DE INTEROPERABILIDAD ENTRE LAS ARMADAS DE ARGENTINA Y CHILE (1990-2010)

Desde hace casi dos décadas ha aumentado la interoperabilidad, propiciada por gobiernos democráticos que han fijado una política de entendimiento y estratégicamente común con respecto a los intereses en el Cono Sur. Resuelta la problemática fronteriza y disuelta la amenaza de un conflicto por estos temas, se intensificaron las relaciones entre el sector de Defensa de ambos países, dando marco adecuado para que las respectivas FFAA comiencen un fructífero intercambio que fue incrementándose en el tiempo. Sin embargo, para Rojas, el hito más significativo en la relación argentina-chilena fue el memorándum de entendimiento firmado entre los ministerios de Defensa de ambos países en noviembre de 1995 y que estableció la realización de reuniones periódicas entre sus representantes (dos veces al año) y en las que se analiza el estado de la relación bilateral en temas de seguridad, se proponen temas y se les da seguimiento a los acuerdos alcanzados. Participan en estas reuniones representantes de los ministerios de Defensa (en rango de subsecretarios), de los ministerios de Relaciones Exteriores (subsecretarios) y representantes de los Estados Mayores de la Defensa de los respectivos países. Se trata de una iniciativa de nivel superior, político estratégico que coordina, promueve, planifica, organiza y proyecta actividades que se desarrollan entre los niveles militares y en actividades civiles-militares. Ello permite dar un marco claro y permanente a la relación bilateral en el ámbito de la defensa y las relaciones exteriores vinculadas a la seguridad y la defensa.

El desarrollo de medidas de confianza mutua entre Chile y Argentina fue el camino más adecuado para adentrarse en las preocupaciones y en el impacto que las percepciones nacionales tienen en esta área tan sensible de la defensa y la seguridad. El camino recorrido en estos veinte años, ha sido muy significativo.

Siguiendo con las investigaciones de Rojas, un salto cualitativo se dio en el marco del diálogo político bilateral al organizarse una reunión de los ministros de Defensa y Relaciones Exteriores de ambos países. En 1997, se reunie-

ron los ministros Edmundo Pérez Yoma y José Miguel Insulza, Ministro de Defensa y de Relaciones Exteriores de Chile, respectivamente, con sus contrapartes de Argentina, Jorge Domínguez y Guido Di Tella. De este diálogo sin agenda y de evaluación global de los vínculos bilaterales y la situación regional y mundial, surgieron consensos significativos que se expresan en un mayor impulso de las medidas de confianza mutua de carácter bilateral entre ambos países. Entre los acuerdos anunciados en conferencia de prensa por estas altas autoridades, se destacan:

- Realizar maniobras militares combinadas en 1998. Esta fue la génesis de los ejercicios VIEKAREN y la Patrulla Antártica Naval Combinada.

- Promover una iniciativa para que un organismo internacional diseñe una metodología que permita una comparación de los gastos de defensa, proposición actual de Argentina ante el Consejo Suramericano de Defensa.

- Establecer un procedimiento para efectuar sobrevuelos en zonas limítrofes para trabajos cartográficos, mineros y/o científicos.

Según Rojas, Chile reafirmó su apoyo a la posición y los esfuerzos argentinos para resolver el tema de Islas Malvinas y las máximas autoridades reiteraron el apoyo al Tratado sobre Campos de Hielo Sur. Si consideramos comparativamente las vinculaciones de Chile con sus vecinos, advertiremos que es con Argentina con quien se tiene un mayor número y un mayor grado de aplicación de medidas de confianza mutua. Dentro de ellas se destacan aquellas de primera generación (protocolares, conocimiento mutuo) que se han mantenido e incrementado con el tiempo y las de segunda generación que comenzaron a desarrollarse en años recientes (acuerdos entre Estados Mayores, coordinación de comunicaciones, coordinación en el ámbito aéreo, ejercicios conjuntos, etc.). Se puede afirmar que se están desarrollando las denominadas medidas de tercera generación y que implican altos niveles de confianza y coordinación y que implican, entre otros factores, la verificación como mecanismo de control del grado de cumplimiento de los acuerdos e inclusive, hoy se están dando las medidas de cuarta generación, con una alianza estratégica conformada entre nuestras naciones.

Un punto que recoge este Tratado, en cuestiones de integración para la defensa, es el reconocimiento a la fuerza de paz conjunta “Cruz del Sur”. Esta fuerza, constituida por las Fuerzas Armadas de Argentina y Chile, es considerada como un aporte relevante a la paz y el multilateralismo internacionales. El Batallón Combinado “Cruz del Sur” constituye una fuerza de paz conjunta y combinada, conformada por militares de Argentina y Chile, que realiza ejercicios de planificación y de entrenamiento combinado entre las Fuerzas Armadas de ambos países, para formar parte de las “stand by forces” de las Naciones Unidas. El programa de ejercicios militares combinados que la Argentina preveía con Chile durante el período del 1° de septiembre de 2009 al 31 de agosto de 2010 son: “**INTEGRACIÓN**” (adiestramiento en el mar), “**VIEKAREN**” (en aguas del Canal Beagle), “**INALAF**” (a realizarse en zonas costeras de Chile y de Argentina) “**INTERCAMBIO SUR**” (con las Armadas de Brasil, Perú y Estados Unidos). A estos ejercicios combinados, debemos sumar a la

PATRULLA ANTÁRTICA NAVAL COMBINADA (PANC), la cual desde 1998 se viene realizando en forma ininterrumpida, materializando la presencia argentino-chilena en aguas antárticas, con el objeto de salvaguardar la vida en el mar y preservar la Antártida de la contaminación en general. También, en el ámbito educativo y desde hace unos quince (15) años, los Buques Escuelas “ESMERALDA” y “LIBERTAD” embarcan sendos Oficiales de nuestros países para aumentar la confianza mutua en un intercambio formativo de total integración. En los años 2004 y 2005, un grupo de Guardiamarinas de la Armada Argentina embarcaron en el B.E. “ESMERALDA” para realizar el Viaje de Instrucción en su totalidad (debido a las tareas de reparación llevadas a cabo en nuestra Fragata), hecho trascendental en las relaciones de nuestras Armadas.

La integración a nivel Defensa hoy está consolidada y esto se demuestra cuanto menos en anuncios. El pasado mes de abril de 2010, Argentina y Chile ratificaron acuerdos en política de defensa al establecer una comisión para el desarrollo de la cooperación industrial, relativa principalmente al trabajo de Empresa Nacional de Aeronáutica de Chile (ENAE) y de la Fábrica Argentina de Aviones (FAdeA - ubicada en Córdoba), con el fin de estimular la posibilidad de generar un avión de entrenamiento básico para los pilotos de las Fuerzas Aéreas de ambos países, que reemplace a los aviones Mentor de Argentina y Pillán de Chile. Además, en la reunión se hizo una exposición acerca de la marcha de la constitución de la Fuerza de Paz Combinada “Cruz del Sur”, cuyos trabajos de presentación probablemente estén listos a fin de año para exponerlos ante las Naciones Unidas. Asimismo, se resolvió darle un carácter de cooperación humanitaria a los trabajos de los efectivos de la mencionada Fuerza de Paz, que estarán también orientados a desarrollar tareas humanitarias en países de América Latina, a solicitud de los mismos. Ambos ministros acordaron realizar el ejercicio “Araucaria” a fin de año y, por otro lado, intercambiar la experiencia de los dos países en cuestiones surgidas de los trabajos efectuados por ambas Fuerzas Armadas durante el terremoto acaecido en Chile, para aprender de esa capacidad (MINDEF, 2010).

Un hecho concreto en la integración: el ministro Ravinet agradeció al iniciar la reunión a la ministro Garré la rápida intervención argentina con el Hospital Militar reubicable de la Fuerza Aérea Argentina, cuando se produjo el terremoto en el país trasandino a fines de febrero, señalando que había sido la primera nación que se había presentado para ayudar a Chile.

Como hemos visto, los antecedentes de interoperabilidad son de una magnitud importante y han ido creciendo con el tiempo. Desde aquellos primeros encuentros realizados tal vez con ciertos recelos por sucesos del pasado hasta el último efectuado entre marinos argentinos y chilenos hay una diferencia abismal. El conocimiento que se tiene del otro, la confianza que se ha construido a lo largo de estos años y la camaradería reconocible en cada encuentro, sea en un seminario, un ejercicio o en la cámara de algún buque de guerra argentino o chileno, son indicadores que la integración y la cooperación no sólo son ideas plasmadas en un documento. Muy por el contrario, son una muestra de la realidad que nuestras marinas han logrado construir: una interoperabilidad profesional, sin mezquindades y contribuyentes al logro de los objetivos nacionales.

CONCLUSIÓN

Se ha verificado que la tendencia internacional de la educación es compatible con las ideas de la educación naval y sirve de sustento para la consolidación de una alternativa para la interoperabilidad entre las Armadas de Argentina y Chile: la educación combinada. Vimos que las características de las actuales relaciones de Argentina y Chile, sumadas a la tradición de resolución de conflictos en forma pacífica de la región y el derecho internacional creado por las naciones de la misma, aseguran una baja probabilidad de generación de guerras, no así de conflictos. Si a lo expresado, consideramos la “paz positiva” existente en el Cono Sur, podemos afirmar que se tiene un factor de fuerza para incrementar la integración y cooperación, sobre todo en defensa y seguridad y dentro de ella, para la educación combinada. El camino está señalado y depende del poder político su concreción. Lo importante es que se refuerza la interoperabilidad y también como lo expresa el articulado del Estatuto del CDS, la educación combinada.

La participación de las FFAA en los procesos cooperativistas e integracionistas tiene un papel importante (aunque no decisivo) y justamente nuestras Armadas han hecho gala de una diplomacia naval encomiable que han cimentado relaciones que han ido inclusive por delante de la política. Se ha analizado también la interoperabilidad entre las Armadas de Argentina y Chile, actividad que tiene sólidos antecedentes desde hace más de veinte años y que fue creciendo a medida que las relaciones políticas de nuestros países se fueron clarificando. En síntesis, podemos concluir que Chile y Argentina avanzan en una relación bilateral y multilateral de interdependencia creciente, que día a día va complejizándose. Se trata del inicio de un cambio estructural que se propone para un acercamiento amplio entre ambos países. El proceso ha estado fuertemente motivado por una voluntad política que ha establecido marcos jurídicos para la continuidad de esta relación vecinal de creciente densidad.

En busca de lograr estos objetivos, es que hoy necesitamos Armadas profesionales, versátiles, con una mentalidad abierta y actualizada sobre la problemática no sólo nacional, sino regional, entendiendo qué le sucede al otro. Armadas que tengan personal formado en una educación combinada con la posibilidad de realizar estudios de investigación de temas de la Defensa para el mejoramiento permanente. Esto se ciñe dentro de la tendencia universal de la educación: conocimiento permanente e internacionalización de la educación superior. Aquí está la base para la propuesta de un proyecto educativo combinado, reafirmando un espíritu democrático, colaboracionista y profesional. Éstas son sólo algunas ideas para el estudio e investigación para una posterior implementación de un curso que materialice la educación combinada. Sin duda, en un futuro no lejano, nuestros Oficiales Jefes



contarán con esta herramienta que permitirá fortalecer las relaciones entre nuestra Armadas, pero por sobre todo, consolidará la integración y la cooperación que nuestros países se han propuesto llevar a cabo.



**“LA FUERZA DE PAZ COMBINADA
CRUZ DEL SUR
Y SU APORTE
A UNA POTENCIAL ESTRUCTURA
DE SEGURIDAD COOPERATIVA
CON LA REPUBLICA DE CHILE”**

CCCDNA HORACIO JORGE CALAFELL

Capitán de Corbeta***Horacio Jorge CALAFELL***

Egresó de la Escuela Naval Militar como Guardiamarina en el año 1993 (Promoción 123). Se desempeñó como Oficial en diversos destinos y Unidades de la Armada. Aprobó el Curso de orientación en Armas Submarinas en el año 1996 y el Curso Aplicativo Naval en el año 2004, ambos en la Escuela de Oficiales de la Armada. Prestó servicios en las Corbetas A.R.A. "SPIRO", el Destructor A.R.A. "SARANDI" y en el "COMANDO DE LA DIVISIÓN CORBETAS". Aprobó el Curso de Comando y Estado Mayor de la Escuela de Guerra Naval en 2010. Actualmente se desempeña como Comandante del Transporte A.R.A. "CANAL BEAGLE".



**“LA FUERZA DE PAZ COMBINADA
CRUZ DEL SUR
Y SU APORTE
A UNA POTENCIAL ESTRUCTURA
DE SEGURIDAD COOPERATIVA
CON LA REPUBLICA DE CHILE”**

Introducción

Los cambios ocurridos en el orden internacional a partir de la finalización de la Guerra Fría, alteraron la percepción tradicional de los Estados en cuanto a su seguridad. Las nociones clásicas propias de las diferentes teorías de las Relaciones Internacionales se han visto influenciadas por una sucesión de nuevos conceptos que ponen un marcado énfasis en la cooperación internacional. El ámbito de la Defensa, es uno de los campos en que la tendencia expuesta ha motivado el surgimiento de ideas innovadoras direccionadas hacia la integración interestatal. Uno de estos modelos es la denominada “Seguridad Coo-

perativa"¹ (SC), cuyo concepto es aceptado en líneas generales como un nuevo modelo de seguridad estratégica y uno de los términos más en boga en los estudios sobre relaciones y seguridad internacional de fines del siglo XX y principios del siglo XXI. Sus orígenes se encuentran en la búsqueda permanente por concebir un sistema internacional que garantice la seguridad de los Estados Naciones en sus relaciones con el resto de los actores internacionales, teniendo como ejes la tendencia hacia la cooperación internacional y la prevención de conflictos.

En el caso particular de Sudamérica, si bien no se han forjado aún lazos de interrelación tan arraigados como los desarrollados en el continente europeo, es palpable la impronta regionalista que los diferentes gobiernos de esta parte del globo vienen marcando en lo atinente a sus respectivas orientaciones en materia de política exterior. Un ejemplo de esto es la conformación de la UNASUR² y la voluntad manifiesta de conformar en su seno un órgano de carácter militar para la coordinación de políticas en este ámbito. No obstante, la perspectiva de cooperación en un marco que incluya a los países sudamericanos en su conjunto, requiere aún de tiempo para su instrumentación en función de ciertas disparidades intrínsecas a las realidades de los diferentes estados. A partir de esto, es posible vislumbrar como una alternativa de mayor factibilidad, la implementación inicial de políticas de defensa cooperativas entre grupos reducidos de países, situación que propendería a incrementar las coincidencias y reducir los aspectos divergentes.

En el caso específico de las relaciones entre la República Argentina y la República de Chile, se ha evidenciado en los últimos años una marcada tendencia hacia la integración y la cooperación a través de una serie de medidas de carácter económico, político y militar. En este sentido, si bien no se ha firmado ningún documento específico que indique acciones concretas en pos de estructurar una relación de SC entre ambos países, sí se han registrado diversas manifestaciones en ambas naciones que podrían orientar la relación hacia la futura implementación de una política afín.

En el año 2005, los Ministros de Defensa de Chile y Argentina acordaron crear una Fuerza Binacional Combinada en el marco de las operaciones de paz ordenadas por la Organización de las Naciones Unidas. A pesar que la constitución de una Fuerza con las particularidades expuestas aparecería como un elemento de significancia menor dentro del conjunto de aspectos inherentes al tipo de estructura de seguridad de referencia a nivel regional, autores como el Dr. Andrés FONTANA³ indican que la experiencia histórica permitiría afirmar que en general las Medidas de Confianza Mutua (en este contexto se enmarca la constitución de la Fuerza de Paz Combinada), han tendido a convertirse en

1. A lo largo del Informe se hará referencia al concepto de Seguridad Cooperativa con las siglas S.C.

2. Unión de Naciones Suramericanas.

3. Para mayor detalle ver: FONTANA, Andrés. Seguridad Cooperativa: Tendencias Globales y el Continente Americano. Buenos Aires, Editado por el Instituto del servicio Exterior de la Nación, Serie de Documentos de Trabajo N° 16, mayo 1996.

un catalizador para diferentes casos de integración entre Estados. Asimismo, la trascendencia de un planteo con escasos antecedentes a nivel internacional se ve potenciado en este caso particular por el hecho que la Fuerza en cuestión, brinda la posibilidad de implementar políticas sobre una estructura ya creada, lo cual representa un paso adelante en función de los inconvenientes y las demoras inherentes a la implementación práctica de estructuras pergeñadas en el plano teórico.

La Noción de Seguridad Cooperativa y su vinculación con el instrumento militar

“¿Cuál concepto de seguridad es aplicable a ese nuevo entorno para aprovechar sus posibilidades y maximizar su potencial para la paz? En el concierto americano se ha venido trabajado en este tema. Muchos han sugerido que el nuevo principio rector debe ser la seguridad cooperativa, cuyo objetivo principal es la creación de unas condiciones de seguridad cuya estabilidad dependa de la confianza mutua, de la regulación de la capacidad militar y de la predictibilidad de las acciones de todos los participantes”⁴.

La Seguridad, entendida como la salvaguarda de los Intereses Nacionales de los Estados, constituye un objetivo compartido por todas las naciones. En virtud de esto, la búsqueda de un modo de obtenerla, que tienda a evitar la confrontación armada entre países (principales actores en el escenario internacional), ha sido un propósito permanente para un nutrido grupo de teóricos en la materia. Dentro de este marco, la tendencia mundial en cuanto a la integración y cooperación en ámbitos como la política, la economía, la seguridad, etc.⁵ y las dificultades propias de la aplicación del Sistema de Seguridad Colectiva, han dado pie al surgimiento de conceptos alternativos como el de la Seguridad Cooperativa.

Existen en el ámbito académico una multiplicidad de definiciones y posturas sobre la SC. En función de esto, luego de un relevamiento de las diferentes visiones referidas al tema, se ha decidido utilizar como referencia una síntesis de las nociones sobre este concepto explicitadas por los Doctores Andrés FONTANA y Paul STARES. Dichos autores, si bien no tienen una coincidencia absoluta en cuanto a sus perspectivas, plantean concepciones que a partir de su complementación dan un marco un poco más concreto y definido a la cuestión.

La visión compartida por ambos autores, plantea que el objetivo fundamental de la SC es evitar los conflictos a través de la aplicación de medidas preventivas que desanimen la capacidad y el potencial de agresión. Su propósito final no es la utópica erradicación de las guerras o la desaparición de las Fuerzas Armadas (como frecuentemente se ha indicado), sino más bien,

4. Discurso del Secretario General de la OEA, César Gaviria, en la Instalación de la Conferencia Regional sobre Medidas de Fomento de la Confianza y la Seguridad. Santiago de Chile, Noviembre 8 de 1995.

5. Como ejemplos tenemos los casos de la Unión Europea o la UNASUR.

arbitrar los medios para reducir colectivamente las posibilidades y alcance de eventuales agresiones. El Dr. Paul STARES, definió en 1995 la SC como “La creación de un ambiente de seguridad estable y predecible a través de la regulación mutua de las capacidades militares y los ejercicios operativos que generan o pueden generar desconfianza e incertidumbre” (Stares, 1995:25). Asimismo, este autor complementó dicho aserto planteando que “lo que distingue a la Seguridad Cooperativa de los enfoques tradicionales es su énfasis en la prevención. En lugar de disuadir amenazas a la seguridad nacional o prepararse para combatirlas, si éstas llegan a concretarse, la Seguridad Cooperativa apunta, en primer lugar, a evitar que surjan”. (Ib.: 25).

Medidas de Confianza

La estructura de SC y su proceso de consolidación previo, se enmarcan dentro de un contexto que incluye medidas y factores de carácter variado en los ámbitos político, económico, militar, social, etc. En este marco, las “Medidas de Confianza” constituyen un elemento fundamental, ya que por sus características, “son un instrumento para incrementar la Seguridad actuando preventivamente sobre las causas de potenciales conflictos. En su versión original, su objetivo ha sido limitado: evitar que puedan desencadenarse acciones beligerantes por reacción a accidentes militares o actividades tales como cierto tipo de maniobras o despliegues de fuerzas, que no tienen un propósito hostil pero son percibidas de esa forma por un tercero” (Fontana, 1996: 6).

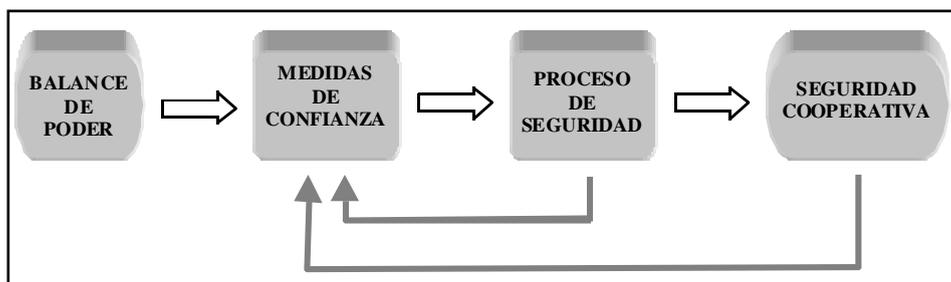


Figura 1. Dinámica de la Seguridad Cooperativa

A partir de la experiencia europea, se ha podido vislumbrar que estas medidas poseen la capacidad añadida de generar “un proceso que modifica en forma progresiva las percepciones y las prácticas vinculadas a lo que podemos llamar “amenazas tradicionales a la seguridad”-i.e, las que provienen de posibles agresiones calculadas, que afectan potencialmente la soberanía y la integridad territorial de los Estados e implican el eventual empleo de fuerzas militares, tanto para su materialización cuanto para responder a ellas o neutralizarlas anticipadamente.” (Fontana, 1996: 7). Siguiendo dicho análisis, se observa que estas medidas tienen dos características importantes: son eficaces y de un alcance limitado. Estos aspectos (en particular el último), han contribuido a vencer las resistencias iniciales de los actores tanto civiles como militares. Una

particularidad de este tipo de Medidas de Seguridad radica en que forman parte de un “proceso”, lo cual implica que su aplicación contempla una implementación de carácter gradual. Como dato complementario, cabe aclarar que este concepto guarda importantes semejanzas con la noción de “Medidas de Confianza Mutua”, ampliamente citada en la bibliografía referida al tema, en especial en aquellos artículos y documentos vinculados con la integración y cooperación a nivel regional.

Medidas de carácter militar contributivas a una estructura de Seguridad Cooperativa

Dentro del compendio de medidas y acciones contributivas al establecimiento de una estructura de SC, aquéllas inherentes al ámbito militar revisten una importancia sustantiva, evolucionando de una actitud eminentemente confrontacional y unilateral, hacia otra de carácter consultiva y multilateral. Asimismo, como es obvio, cualquier tipo de vinculación entre la estructura de seguridad en cuestión y una Fuerza Militar Combinada deberá materializarse a través de dichas medidas. A partir de esto y teniendo como base los conceptos expuestos por el Dr. FONTANA y lo establecido en la “*Declaración de Santiago sobre Medidas de fomento de la Confianza y de la Seguridad*” (OEA, 1995) se han diferenciado tres⁶ tipos de medidas, a saber:

Medidas de Contribución Directa:

En este Grupo se incluyen aquellas medidas a las que una Fuerza Militar Combinada contribuye de manera completa en el ámbito general de la interacción entre actores, dentro de su limitado campo de competencia. (Por ejemplo: la participación en misiones de paz que la Fuerza Combinada cumpliría por sí sola con la medida de confianza asociada). Las medidas propias de esta categoría son:

- A.1. Intercambios de personal de carácter permanente (relevo anual).
- A.2. Desarrollo de capacidades militares integradas⁷.
- A.3. Contribuciones conjuntas a Operaciones de Paz.

Medidas de Contribución Indirecta:

Dentro de estas medidas, situaremos aquéllas que están ideadas para ser aplicadas sobre componentes del poder militar de mayor tamaño, pero que, según el autor, pueden recibir influencia de manera indirecta por parte de una Fuerza Militar Combinada, contribuyendo por lo tanto a las Medidas de Confianza de carácter general. Esta última afirmación, se sustenta en la idea de que la aplicación en una escala reducida de determinadas medidas de índole general puede tener un efecto similar al de las medidas de Confianza con respecto al “Proceso de Seguridad”, generando lazos de interrelación que tendrán en esta

6. Esta categorización corresponde al autor.

7. Se entiende por Capacidad Militar la “Aptitud o suficiencia que posee una organización en relación con una determinada misión o función” de orden militar (MINIDEF, Diccionario para la Acción Militar Conjunta. 1999: C-2-14). En virtud de ello, para definir específicamente cuáles son dichas capacidades es necesario conocer la misión particular de cada Fuerza.

fase un carácter limitado y eficaz, en virtud de lo cual generarán expectativas y vencerán la resistencia de los actores involucrados. (Por Ejemplo: si bien la idea del intercambio comprensivo de información militar tiene como fin conocer datos sustanciales del instrumento militar del otro actor, la posibilidad de acceder a información limitada en cantidad pero referente a varios temas de interés y relativa a diversos componentes de su estructura militar generará lazos de confianza que harán más sencillo a futuro pasar a un nivel mayor de compromiso). En este campo se citan las siguientes medidas:

- B.1. Intercambio Comprensivo⁸ de Información militar (fuerzas, presupuestos, planes de adquisición, desarrollo de sistemas, doctrina, etc.).
- B.2. Implementación de mecanismos de verificación de carácter intrusivo.
- B.3. Desarrollo de sistemas informatizados para la circulación de información militar entre Estados.
- B.4. Acuerdos sobre invitación de observadores para ejercicios militares, visitas a instalaciones militares, facilidades para observar operaciones rutinarias e intercambio de personal civil y militar para formación, capacitación y perfeccionamiento.
- B.5. Programas de cooperación en casos de desastres naturales o para prevenir tales desastres, sobre la base de la petición y autorización de los Estados afectados.

Medidas sin Capacidad de Contribución:

Son aquellas a las cuales las fuerzas militares de tamaño limitado no pueden hacer ninguna contribución, ya que para que sean efectivas requieren necesariamente de la participación de elementos sustantivos del poder militar de cada país o implican un grado de compromiso superior de parte de las respectivas autoridades políticas (Por Ejemplo: la idea de notificar previamente la realización de ejercicios militares, se refiere a aquellas maniobras que exceden el ámbito de una Fuerza Combinada y que supuestamente el otro actor desconoce). En este campo se citan las siguientes medidas:

- C.1. Notificación previa de realización de ejercicios militares.
- C.2. Acuerdos sobre limitación de fuerzas participantes de operaciones militares.
- C.3. Regulación recíproca de actividades militares.
- C.4. Intercambio de información y participación de todos los Estados miembros en el Registro de Armas Convencionales de las Naciones Unidas y en el Informe Estandarizado Internacional sobre Gastos Militares.
- C.5. Realización de seminarios, cursos de difusión y estudios sobre medidas de fomento de la confianza mutua y de la seguridad y políticas de fomento de la confianza con participación de civiles y militares, así como sobre las preocupaciones especiales de seguridad de los pequeños Estados insulares.

8. En este caso el autor materializó una traducción literal del idioma inglés. Cabe consignar que su significado específico es el de abarcativa y/o completa.

La Fuerza de Paz Combinada “Cruz del Sur”

La decisión de participar a nivel regional en la conformación de una Fuerza Militar destinada a intervenir en misiones en el ámbito de las Naciones Unidas, surgió como consecuencia de las respectivas estrategias y políticas de Estado, cuya tendencia se ha orientado claramente hacia la cooperación a partir de una visión compartida de la conveniencia mutua de seguir profundizando el proceso integrador a nivel bilateral. Antecedentes inmediatos de esta iniciativa, pueden encontrarse en la complementación de fracciones chilenas (una sección de Infantería de Marina y una de Ejército) al Contingente argentino en Chipre⁹ como parte de la Misión UNFICYP¹⁰ y en la colaboración mutua que ambos países se prestan en la Misión MINUSTAH¹¹ desplegada actualmente en Haití.

La primera intención de materializar una idea de estas características tuvo lugar en ocasión de la reunión del COMPERSEG realizada en octubre de 2003. Allí, Chile presentó una propuesta denominada “Medidas para implementar el entrenamiento de fuerzas destinadas a cumplir Operaciones de Mantenimiento de la Paz y participación combinada en futuras Operaciones de Paz”, la cual mereció un análisis por parte del Estado Mayor Conjunto de las FFAA, el Ministerio de Defensa y la Cancillería de la República Argentina.

El hito fundamental en pos de la conformación definitiva de la Fuerza ocurrió el 27 de diciembre de 2005, con la firma del “Acta de Acuerdo Bilateral entre los Ministerios de Defensa de las Repúblicas de Argentina y de Chile para la Creación de una Fuerza de Paz Combinada”. Este acuerdo, estableció la conformación de un Estado Mayor Conjunto Combinado (EMCC) que debía entender en la determinación de su organización, equipamiento, composición, normativa y funciones. Producto de este esfuerzo, se logró el siguiente avance hacia la consolidación del acuerdo inicial entre ambos países, a través de la rúbrica del “Memorando de Entendimiento entre el Ministerio de Defensa de la República Argentina y el Ministerio de Defensa Nacional de la República de Chile referente Fuerza de Paz Combinada Cruz del Sur”¹², firmado el 04 de diciembre de 2006 por las respectivas titulares de dichas carteras. Este documento, entró en vigencia el 01 de enero de 2007 y constituye la piedra basal sobre la cual se estructuró la FPC¹³.

En lo atinente a la conducción de la futura Fuerza, el MOUFPC estableció la constitución de un Grupo de Trabajo Bilateral (GTB) integrado por funcionarios designados por los Ministerios de Defensa y de Relaciones Exteriores de ambos países, cuya función fue la de implementar un mecanismo de Dirección Política Binacional. Como resultado de esto, surgió el Grupo Bilateral de Dirección Política (GBDP), que constituye en la actualidad el órgano ejecutivo de conducción política bilateral (también está integrado por miembros

9. Para una información más detallada ver: <http://www.un.org/spanish/Depts/dpko/unficyp>.

10. Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre.

11. Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití.

12. En el presente trabajo se lo identificará con la sigla MOUFPC.

13. Fuerza de Paz Combinada.

de las cancillerías y los ministerios de defensa de los dos países) y tiene por finalidad: coordinar y canalizar todos aquellos aspectos vinculados con la FPC.

El 19 de Marzo de 2007, el Estado Mayor de la Fuerza de Paz Combinada “Cruz del Sur” inició sus actividades en Buenos Aires, con sede en el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. A partir de esa fecha, de acuerdo con la metodología establecida en el MOUFPC, el asiento del órgano de planeamiento de la Fuerza ha rotado anualmente entre la ciudad de Santiago, en Chile (años pares) y la ciudad de Buenos Aires, en Argentina (años impares).

Estructura y Funciones de la Fuerza de Paz Combinada “Cruz del Sur”

Para analizar aquellas cuestiones atinentes a la estructura, orgánica y objetivos de la Fuerza de Paz Combinada se ha tomado como referencia el MOUFPC y los proyectos de publicaciones doctrinarias elaboradas por el EMCC¹⁴ de la Fuerza hasta la fecha. El propósito del MOUFPC, es el de “determinar la organización y empleo de la FPC bajo mandato de la ONU conforme a los parámetros y procedimientos del Sistema UNSAS. Este empleo deberá responder a una convocatoria oficial de este Organismo Internacional y sujeta a la aprobación de ambos países” (MOUFPC. 2006:1).

Organización del Estado Mayor Conjunto Combinado

El EMCC es el principal órgano de asesoramiento y asistencia, en lo referido al planeamiento, alistamiento, organización, adiestramiento conjunto combinado, empleo, autosostenimiento, presupuesto y coordinación de la FPC “Cruz del Sur”. La misión particular de este órgano es la de asesorar al Señor Jefe del EMCFFAA de la República Argentina y al Señor Jefe del EMDN de la República de Chile en todo lo relacionado a la misión, organización y empleo de la Fuerza bajo el mandato de la ONU conforme a los parámetros y procedimientos del Sistema UNSAS.

La Orgánica de la Fuerza establece que la jefatura es ejercida por el país sede, mientras que el oficial que cubre el cargo de Subjefe es designado por el país no sede. Los restantes puestos a cubrir en el EMCC son designados por el Jefe y el Sub Jefe de dicho órgano, manteniendo la titularidad de dos Oficiales Jefes como responsables de Departamento por cada país. La conformación total del Estado Mayor comprende 6 oficiales y 5 suboficiales de cada nacionalidad. El Organigrama, las tareas y funciones específicas de las diferentes Secciones y Departamentos se encuentran detalladas en el Anexo A del correspondiente MOUFPC.

14. Estado Mayor Conjunto Combinado.



Figura 2. Niveles de Comando de la Fuerza de Paz Combinada

Organización de la Fuerza de Paz Combinada “Cruz del Sur”

La descripción de la organización particular de la FPC constituye un aspecto de importancia sustantiva, ya que no sólo permite apreciar las partes constitutivas de la Fuerza propiamente dicha, sino que abarca la delimitación de la modalidad y los tiempos de empleo de la misma. Su conformación comprende un componente terrestre, uno aéreo y otro naval. Eso último la identifica claramente como una Fuerza Conjunta además de Combinada, lo cual le confiere un atributo único entre otras iniciativas similares desarrolladas en otras partes del mundo. Las unidades, el personal y el material que cada país compromete para integrar la fuerza para un eventual despliegue varían en función de cada Componente y han sufrido modificaciones desde la firma del MOUFPC, en diciembre del 2006.

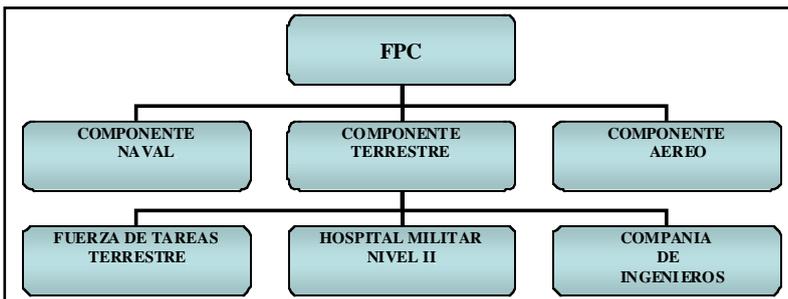


Figura 3. Orgánica de la Fuerza de Paz Combinada

El Componente Terrestre comprende una parte sustancial de la totalidad del personal y el material afectados a la Fuerza. En lo referente a su empleo se especifica taxativamente que la fuerza deberá ser empleada como un solo elemento sin segregar ninguna de sus unidades, aclarándose además que el aporte de cada país debe ser equilibrado tanto en material como en personal. La selección de este último para integrar la FPC constituye otro dato importante. A este respecto, se aclara que el mismo deberá estar en condiciones de satisfacer las exigencias de la ONU en lo relativo a: jerarquía / rol de combate, experiencia, aptitud psico-física, adiestramiento y conocimiento de idiomas. Como dato aclaratorio, cabe mencionar que existen dos Unidades que no han sido incluidas en el organigrama original detallado en el MOUFPC por tener condicionado su despliegue. Estas últimas son: el Hospital Nivel II (podrá ser utilizado en caso de no estar afectado a otra Misión de Paz) y la Compañía de Ingenieros (disponible una vez finalizada la participación chilena en MINUSTAH).

En lo referente al Componente Aéreo, se mantienen las mismas condiciones que en el caso anterior en cuanto a la unicidad del elemento aportado, el aporte de ambos países y los requisitos del personal. No obstante, se aclara que dado que el despliegue se ajustará a lo establecido por el sistema UNSAS, los medios que aportan ambas fuerzas aéreas corresponden a los actualmente comprometidos bajo este sistema, si los mismos no están afectados a otra Misión de Paz.

En el caso del Componente Naval se aclara, al igual que en el caso del Componente Aéreo, que los medios asignados se requerirán de aquéllos bajo el régimen UNSAS. Como datos aclaratorios se especifica que dado el grado de interoperabilidad alcanzado en operaciones combinadas entre las unidades navales, no se requiere entrenamiento previo ni previsiones logísticas, administrativas y operativas de relevancia ante un posible despliegue combinado. Como puede apreciarse, si bien los tres componentes como tales requieren para su eficaz funcionamiento de una adecuada interoperabilidad entre las unidades constitutivas de nacionalidad específica (por ejemplo entre los buques argentinos y chilenos del Componente Naval), la mayor interacción tendrá lugar en aquellos órganos o unidades integrados por personal de ambos países, como es el caso de los estados mayores de los tres componentes.

El concepto de empleo es, en consecuencia, el de constituirse en un elemento de transición entre el accionar de una Coalición o una Unidad de despliegue rápido de una fuerza regional en un teatro de operaciones bajo el Capítulo VII de la Carta de las ONU (Imposición de la Paz) y la implementación posterior de una Misión de Estabilización / Mantenimiento de la Paz genérica de ONU, asegurando una base para la materialización de dicho despliegue.

Tareas y Funciones

Las funciones asignadas a la Fuerza “Cruz del Sur” constituyen un compendio de las capacidades que esta Unidad debe estar en condiciones de desarrollar a partir de la finalización de su período de alistamiento. Estas últimas no

están detalladas de manera explícita en el MOUFPC pero han sido delimitadas con posterioridad e incluyen las siguientes tareas¹⁵:

Proporcionar presencia de la ONU en un área de crisis después de una Resolución del Consejo de Seguridad, relevando a las primeras fuerzas internacionales y/o regionales.

Prevenir la escalada de violencia.

Asistir, monitorear o facilitar un cese del fuego.

Asegurar un área que permita el despliegue posterior de otras fuerzas de la ONU.

Proporcionar “áreas seguras” a personas y grupos cuyas vidas peligran por el conflicto.

Asegurar operaciones de ayuda de emergencia humanitaria.

Colaborar en actividades específicas que requieran refuerzo de la seguridad de una misión en desarrollo.

La Fuerza de Paz Combinada “Cruz del Sur” y su contribución a una estructura de Seguridad Cooperativa

Un repaso por los aspectos hasta aquí expuestos referidos a la organización, misión y requisitos implícitos y explícitos para su despliegue, permiten vislumbrar una gran interacción entre el personal que la compone y entre los estamentos militares de ambas naciones. Asimismo, puede afirmarse que la materialización de esta iniciativa se deriva de un compromiso cierto asumido por los dos países y constituye uno de los factores paradigmáticos de la impronta que los respectivos niveles de conducción política le han dado a la evolución de la relación bilateral.

Estas cuestiones tienen una clara relación con el incremento de la confianza, la transparencia y la cooperación militar, aspectos que están específicamente vinculados con el proceso previo a la implementación de una estructura de seguridad de tipo cooperativo. No obstante, a pesar de que una primera evaluación de la situación podría llevar a pensar que la vinculación entre la Fuerza y la estructura de seguridad de referencia podría deducirse del simple estudio de los documentos constitutivos de la Fuerza y de la evaluación del contexto sociopolítico, existen factores que hacen necesario indagar más profundamente en la cuestión. En este sentido, la sola lectura de los acuerdos y reglamentos sólo puede dar una idea de los objetivos que se busca alcanzar durante el proceso, pero no permite mensurar el grado de implementación cierta o potencial de la cuestión en la actualidad.

Un modo de acción más acertado y de mayor exactitud consiste en la verificación de la ocurrencia de ciertos parámetros que coadyuvan a relacionar el instrumento militar de marras con las denominadas “Medidas de Confianza”. En este caso en particular, la herramienta elegida ha sido la realización de una

15. Para mayor detalle ver Publicación DC – 13-01. “Organización y Funcionamiento de la FPC “Cruz del Sur” Proyecto. (2009).

entrevista al actual Jefe de Estado Mayor (NUCLEO) de la Fuerza de Paz Conjunta Combinada “Cruz del Sur”, Coronel Justo Francisco TREVIANUS, el cual ya ha sido designado para asumir la función de Jefe de Estado Mayor de la FPC durante el año 2011. Si bien inicialmente se contempló la posibilidad de interpellar al General Chileno ESPINOZA ZANELI, actual Jefe de Estado Mayor de la FPC, cuestiones propias del funcionamiento de la Fuerza y la dificultad agregada que planteó el hecho de encontrarse su sede en Santiago de Chile, obligaron a buscar otra alternativa viable y a la vez capaz de brindar la información requerida.

En este sentido, la opción de efectuar la consulta a la autoridad referida precedentemente, obedeció al hecho de considerarlo un actor clave, en función de su grado de responsabilidad, conocimiento interno de la Fuerza y relación con el nivel estratégico militar nacional. Estos atributos convirtieron al entrevistado, a juicio del autor, en una fuente de información certera, no sólo a la hora de constatar el actual grado de cumplimiento de los parámetros a evaluar, sino también al momento de brindar una opinión fundada sobre la potencial concreción de medidas en el corto y/o mediano plazo.

Una síntesis de la información recabada en la entrevista puede apreciarse en las tablas 1 y 2. A partir de su análisis, se ha logrado extraer algunas conclusiones relativas a la vinculación de la FPC con las Medidas de Confianza de índole militar:

Medidas de Confianza de Contribución directa:

En este caso se ha verificado que si bien existe un efectivo intercambio de personal desde la creación misma de la Unidad, la contribución de la Fuerza a este tipo de Medidas de Confianza se encuentra circunscripta fundamentalmente al plano potencial. Esta sentencia responde al hecho que tanto el desarrollo de capacidades militares integradas como la posibilidad de actuar de manera combinada, en el marco de eventuales Operaciones de Paz, encuentran hoy en día condicionada su viabilidad a la finalización del correspondiente período de alistamiento y a la aceptación por parte de la ONU de la FPC bajo el régimen UNSAS. No obstante cabe destacar que de no mediar algún hecho imprevisto, los impedimentos descritos deberían resolverse a partir de la concreción de las gestiones requeridas ante las Naciones Unidas, las cuales deberían llevarse a cabo a fines del corriente año. Esto último implicará un trascendente salto cualitativo en la contribución a este tipo de medidas.

Tabla 1
Evaluación de la contribución de la FPC Cruz del Sur a las Medidas de Confianza de Contribución Directa

MEDIDAS DE CONFIANZA	PARÁMETROS CORROBORABLES	CUMPLIMIENTO CONCRETO	CUMPLIMIENTO POTENCIAL
Intercambios de personal de carácter permanente (relevo anual)	- Realización de Intercambio de personal	X	
Desarrollo de capacidades militares integradas	- Análisis sobre la aptitud de una Fuerza Combinada para realizar operaciones militares circunscriptas a la misión y/o tareas impuestas, en un entorno determinado.		X
Contribuciones conjuntas a Operaciones de Paz	- Ejecución efectiva de Opeaciones de Paz		X
	- Países miembros de la ONU	X	
	Adecuado marco normativo	X	
	- Requisitos ONU para el despliegue de la Fuerza		X

Medidas de Confianza de Contribución Indirecta:

Este tipo de Medidas de Confianza, son las que reciben una mayor contribución por parte de la FPC. El análisis de la información obtenida, permite observar que en casi todos los aspectos evaluados se ha verificado la ocurrencia de los parámetros medibles en forma concreta. Sólo dos cuestiones presentan una dosis de incertidumbre, inclusive en cuanto a su aplicación futura. Estas últimas son la materialización de mecanismos de verificación de carácter intrusivo y el Planeamiento y ejecución de ejercicios de cooperación en casos de desastres naturales o de ayuda humanitaria. En el primero de estos casos la dificultad radica en que la reticencia natural a la aplicación de este tipo de instrumentos, fundamentalmente en el ámbito militar, requiere un alto grado de compromiso y por ende implica una decisión privativa del nivel político. La segunda cuestión, es radicalmente diferente a la primera, en parte porque el contexto internacional se orienta hoy hacia este tipo de iniciativas. La mayor dificultad referente a esta cuestión particular estaría vinculada a la renuencia en algunos ámbitos, tanto castrenses como políticos, a usar unidades militares para la ejecución de operaciones de carácter humanitario.

Tabla 2
Evaluación de la contribución de la FPC Cruz del Sur a las Medidas de Confianza de Contribución Directa

MEDIDAS DE CONFIANZA	PARÁMETROS CORROBORABLES	CUMPLIMIENTO CONCRETO	CUMPLIMIENTO POTENCIAL
Intercambio Comprensivo de Información militar	- Intercambio información de al menos dos de las ramas componentes del poder militar.	X	
	- El intercambio de información contiene datos referidos a al menos tres de los siguientes temas inherentes al ámbito militar: + Logística. + Adiestramiento. + Operaciones. + Información técnica referida a medios militares. + Inteligencia.	X	
Implementación de mecanismos de verificación de carácter intrusivo	Implementación de mecanismos de verificación intrusivos en las siguientes áreas:	---	---
	- Cumplimiento de aspectos atinentes a la normativa internacional en vigor. - Adiestramiento.	---	---
	- Estado de alistamiento operativo de medios.	---	---
	- Implementación de sistemas informatizados de intercambio de información militar.	X	
Desarrollo de sistemas informatizados para la circulación de información militar entre estados Invitación de observadores para ejercicios militares, visitas a instalaciones militares, facilidades para observar operaciones rutinarias e intercambio de personal civil y militar para formación, capacitación y perfeccionamiento	- Invitación observadores ejercicios militares.	X	
	- Visitas a Instalaciones y Unidades.	X	
	- Intercambio de personal para Formación Capacitación o perfeccionamiento.	X	
Planeamiento y ejecución de ejercicios de cooperación en casos de desastres naturales o de ayuda humanitaria.	- Planeamiento de ejercicios de cooperación en casos de desastres naturales o de ayuda humanitaria.	X	
	- Ejecución de ejercicios de cooperación en casos de desastres naturales o de ayuda humanitaria.		X

Conclusiones:

La cuestión específica de la Fuerza de Paz Combinada “Cruz del Sur” ha sido, a pesar de su escaso tiempo de vida, objeto de análisis en el contexto binacional y regional. Esta nueva fuerza reafirma la cooperación entre ambos países y su real importancia radica en que se trata de la primera experiencia de esta índole entre dos naciones de la región.

El estudio de su génesis y desarrollo permite observar un progreso sostenido y una voluntad permanente por resolver los numerosos obstáculos que la constitución de una unidad de este tipo presenta, tanto en los objetivos políticos como en el afianzamiento de criterios comunes. Su organización particular evidencia la búsqueda de la cooperación y la interacción conformando diferentes estamentos integrados por personal de ambos países asignados en forma equitativa. A este respecto su composición constituye un elemento novedoso no sólo en el contexto regional sino mundial, ya que además de ser de naturaleza combinada, como puede ser el caso de experiencias anteriores en el ámbito europeo tales como la SHIRBRIG¹⁶, es además de carácter conjunta. Estos atributos le otorgan una ventaja manifiesta a la hora constituirse en un vehículo para la cooperación y la interoperabilidad, al conformar un escenario más abarcativo que el existente en experiencias similares anteriores.

La consigna inicial plantea como propósito fundamental el constatar el aporte que la Fuerza de Paz Combinada “Cruz del Sur” podría realizar a la potencial implementación de una estructura de Seguridad Cooperativa entre las repúblicas de Argentina y Chile, constituyéndose en el eslabón inicial de dicho proceso. Es evidente que para poder constituirse en un factor inicial, la unidad en cuestión debe poder contribuir a dicha estructura de seguridad de manera concreta.

El Diccionario de la Real Academia Española define “contribuir” como el “ayudar y concurrir con otros al logro de algún fin”. A partir de la delimitación de la realidad contextual explicitada precedentemente y habiendo desarrollado una herramienta de evaluación que permitió ponderar la relación entre la Fuerza en cuestión y las denominadas Medidas de Confianza, se han logrado identificar los parámetros dentro de los cuales se materializa dicha relación. Asimismo, se ha conseguido corroborar no sólo la existencia de un aporte real y concreto sino la factibilidad que dicha contribución se potencie en el corto plazo mediante la concreción de acciones específicas.

A partir de lo expuesto es dable interpretar que iniciativas como la de la Fuerza de Paz Combinada “Cruz del Sur” pueden realizar un aporte sustancial a la implementación de Medidas de Confianza entre Chile y Argentina constituyéndose por ende, de existir voluntad política de los respectivos gobiernos, en un factor iniciador de la implementación progresiva de un sistema de seguridad de carácter cooperativo entre ambas naciones. Para que esto se transforme en una realidad el proyecto implícito en la conformación de la Fuerza debe ser abonado por la voluntad política de crecer en este sentido mediante el apoyo a su desarrollo fáctico y su complementación con medidas en otros ámbitos de

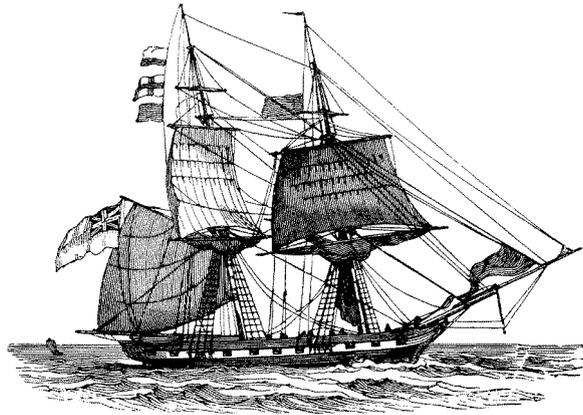
16. Standby High Readiness Brigade (Brigada en espera de Despliegue Rápido).

la interacción entre los dos Estados. De no ser así la conformación de la Fuerza se diluirá en el tiempo y sus efectos, de por sí limitados, quedarán circunscritos al plano específicamente militar.

En resumen, el presente artículo ha permitido identificar ciertos factores cuya ocurrencia real o potencial trasunta en un aporte efectivo y originario en pos de materializar una futura estructura de Seguridad Cooperativa entre Argentina y Chile por parte de la Fuerza de Paz Combinada “Cruz del Sur”. Así como las “Medidas de Confianza” por su significancia relativa y su eficacia, constituyen un necesario iniciador del “proceso de seguridad”, venciendo las reticencias iniciales de los actores, se puede inferir que la implementación del sistema en un ámbito binacional, sería más rápida y menos dificultosa que en el conjunto del contexto regional y la verificación de su eficacia sería un estímulo para el resto de los países de la región.

Además, la delimitación de acciones corroborables a través de las cuales se materializan las vías de interrelación, permite identificar mecanismos concretos en pos de incrementar la cooperación binacional militar. No obstante, a pesar del compromiso y esfuerzo volcados por los correspondientes estamentos militares, el aprovechamiento de esta herramienta como un factor de contribución a la futura instauración de un modelo de Seguridad Cooperativa en el cono sur del continente o su derivación hacia un instrumento de alcance más limitado en la relación entre las dos naciones, será una responsabilidad privativa de los respectivos niveles políticos y dependerá a su vez de las coyunturas nacionales y del contexto regional imperante en América latina en los próximos años.

LIDERAZGO ESTRATEGICO EN ORGANIZACIONES CIVICO-MILITARES Y COMBINADAS



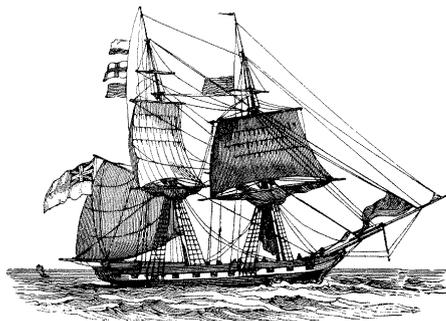
CFCDIM EMILIO ERNESTO SEGURA

Capitán de Fragata de Infantería de Marina

EMILIO ERNESTO SEGURA

Egresó de la Escuela Naval Militar como Guardiamarina en el año 1990 (Promoción 120). Se desempeñó como Oficial de Infantería de Marina Aprobó los Cursos de Especialización en Comunicaciones, de Aplicación para Oficiales de Infantería de Marina y de Comando y Estado Mayor en los años 1994, 1999 y 2009, respectivamente. Revistó por el Batallón de Comunicaciones Nro1 y el Batallón de Infantería de Marina Nro3, entre otros destinos, ejerciendo como Comandante del primero durante el año 2010. Actualmente se desempeña como Oficial Alumno en la Escuela Superior de Guerra Conjunta.

LIDERAZGO ESTRATEGICO EN ORGANIZACIONES CIVICO-MILITARES Y COMBINADAS



“Según mi juicio, el liderazgo en combate representa probablemente el mayor reto de liderazgo para cualquier líder. Se afrontan riesgos significativos. Se actúa en condiciones de trabajo muy malas. Probablemente haya mayor incertidumbre que en cualquier otro tipo de actividad humana. Posiblemente sea la única actividad de liderazgo en la que tanto los seguidores como los líderes preferirían estar en otro lugar”.

William A. Cohen

Introducción

El concepto de liderazgo siempre tuvo una estrecha vinculación con las Fuerzas Armadas (FF.AA.). Desde antaño, los teóricos de la guerra, conscientes de la naturaleza social y humana de ésta, se han referido a las características personales o comportamientos que debían tener quienes conducían la guerra para poder influenciar a sus subordinados y condicionar al enemigo.

Dentro de las teorías más recientes se encuentra aquella que define distintos tipos de liderazgo de acuerdo al nivel de conducción militar (o gerencial)¹: Estratégico, General (Operacional u Organizativo) y Directo (Táctico).

Simplemente menciono aquí que el Liderazgo Estratégico (LE) es aquél que debe caracterizar a los Generales (o equivalentes) para la conducción de

¹ Guillot W.M. – “Liderazgo Estratégico: Definiendo el Desafío” – Air & Space Power Journal – Junio 2004.

sus fuerzas en tiempos de paz o de guerra. Este concepto posee total concordancia con la etimología de la palabra estrategia².

El devenir de los sucesos históricos le ha exigido al líder militar el desarrollo de variadas habilidades o capacidades. Durante las últimas décadas el mundo ha sido escenario de grandes cambios en muy corto tiempo, siendo la transformación del ámbito militar la causa y el efecto de varios de esos cambios. Por su naturaleza, los conflictos se tornaron más complejos, no sólo debido a la variedad, letalidad, alcance y precisión de las nuevas armas sino además por la diversidad de agencias y organizaciones que participan en ellos (Operaciones Cívico Militares – OCM). Además, la tecnología ha modificado la forma de percibir el Teatro de Operaciones (TO) y la situación, intentando reducir la incertidumbre. El volumen y la velocidad de procesamiento de la información han alcanzado límites que no hubiesen sido imaginables treinta años atrás. El desarrollo actual de los medios de comunicación masiva ha llevado el campo de batalla al living del hogar provocando que la reacción del público pueda inclusive modificar el rumbo del conflicto mismo (efecto CNN). Por otra parte, las operaciones combinadas, son cada vez más comunes pese a que los intereses de los países participantes y el grado de compromiso de las fuerzas empleadas son variados y difíciles de conciliar. Esta complejidad se manifiesta además por la posibilidad de encontrar diferentes tipos de conflictos en un mismo TO, desarrollándose muy próximos en el tiempo y/o en el espacio³.

En síntesis, la complejidad descrita plantea exigencias para ejercer el liderazgo en el TO que son distintivas de estos tiempos, en el cual el LE, tal como lo describe la teoría, deja de ser exclusivo de los generales debiendo ser abarcativo a los Oficiales Jefes y Superiores.

Para explicar esta última afirmación, comenzaré describiendo al liderazgo y el entorno estratégico, luego caracterizaré las OCM y las operaciones combinadas, para finalmente mostrar la vinculación entre las dos últimas con los primeros.

2 “El origen de la estrategia se fundamenta en el arte de los generales. La palabra estrategia, de raíz griega, es la consecuencia de la etimología de Estratega, nombre dado al general griego que comandaba un ejército.” Recuperado de <http://prof-ipm-libertador.espacioblog.com/post/2010/01/20/estrategia-militar-resumen-documentos-analizar-tema>

3 Three Block War: concepto descrito por el General Charles Krulak (Comandante del US Marine Corps) a fines de la década del 90’, para ilustrar el complejo espectro de desafíos probables a ser enfrentados por los militares en el campo de batalla actual. A través de él explica que el militar puede estar sometido a la exigencia de conducir, dentro de un espacio reducido, acciones militares de gran intensidad, operaciones de mantenimiento de la paz y operaciones de asistencia humanitaria. Es decir, “tratar” con fuerzas enemigas, neutrales o amigas en un área reducida y casi simultáneamente.

El Liderazgo y el entorno estratégico

“Me di cuenta que a los 58 años debía aprender nuevos trucos que no había aprendido de los manuales ni en el campo de batalla. En esta posición, soy un soldado político; tendré que dejar de lado mi adiestramiento para emitir órdenes y tomar decisiones rápidas y tendré que aprender las artes de persuasión y astucia. Debo volverme un experto en un conjunto de habilidades completamente nuevo”.

General George C. Marshall (Jefe de Estado Mayor del US Army)

Entre las definiciones de liderazgo que he leído, elegí una que me pareció la más adecuada puesto que lo acota a “ciertas circunstancias y en determinados períodos”:

‘relación social entre seres humanos en la cual una o más personas, bajo ciertas circunstancias y en determinados períodos, ejercen un grado de influencia capaz de conducir a los demás a la conquista de un objetivo propuesto’⁴

En muchas ocasiones se ha visto el éxito militar como un reflejo de las condiciones de liderazgo de los comandantes. Sin embargo, atribuir la suerte del curso de un combate, una batalla o la guerra misma a un solo individuo resulta una simplificación extrema para un fenómeno social tan complejo. Sí podemos afirmar que el liderazgo es un factor de gran importancia en él.

El concepto de liderazgo como tal apareció en el Siglo XX, sin embargo, a lo largo de la historia los estudiosos del fenómeno de la guerra dejaron plasmados aquellos aspectos del hombre que consideraban primordiales para la conducción de las fuerzas militares hacia la victoria. Entre ellos, Carl von Clausewitz (Siglo XIX) definió al “genio militar” mencionando las características que debía reunir para ser considerado como tal. Entre ellas aparecen el coraje, la fortaleza física y de espíritu, la inteligencia, la determinación y el “*coup d’oeil*” (intuición o perspicacia)⁵.

El Siglo XX encontró a los estudiosos de este tema detrás del ‘Gran Hombre’; surge la teoría de los rasgos: el líder era reconocido por las características innatas en él⁶. Más tarde aparecieron las teorías del comportamiento, sosteniendo que más allá de dichas características, el líder puede formarse. Luego surgieron las de contingencias o situacionales mediante las cuales se relacionan distintos estilos de liderazgo con las particularidades de sus seguidores y el contexto o situación que los comprende. Estas teorías se complementaron con los estilos de liderazgo democrático, autocrático o *laissez-faire*⁷. Pronto, surgieron las teorías de liderazgo transaccional y transformacional⁸.

4 Vargas Herzer; Revista Military Review. Marzo-Abril de 1993

5 Clausewitz, Carl – “On War” – Editado y traducido al inglés por Michael Howard y Peter Paret; Princeton University Press; Edición 1976; Pág. 100 – 102.

6 Entre las más comunes se encontraron la ambición y energía; el deseo de dirigir; la honradez e integridad; la confianza en sí mismo; la inteligencia y conocimientos adecuados para sus puestos.

7 Robbins, Stephen P., “Comportamiento Organizacional”; Capítulo 10 – Liderazgo; Octava Edición; Editorial Prentice Hall, México 1999.

8 Valdebenito, Omar Gutiérrez – “La Nueva Tendencia En Liderazgo: Del Liderazgo Transaccional al Transformacional” – sitio web <http://www.revistamarina.cl/revistas/1999/2/gutierrez.pdf>.

Independientemente de lo hasta aquí descrito, nos referiremos ahora al liderazgo desde una óptica netamente militar y particularmente adoptando como referencia la definición y concepto de Liderazgo Estratégico, tal cual se describe en la Publicación del Ejército de los Estados Unidos FM 6-22 Army Leadership (2006), elaborado por el Center for Army Leadership.

Esta publicación distingue tres tipos de liderazgo:

- Liderazgo Directo (LD): para aquéllos de trato directo con quienes lideran.
- Liderazgo Organizacional (LO): para aquéllos que lideran grandes unidades de combate (GUC) o batalla (GUB).
- Liderazgo Estratégico (LE): para los máximos niveles de conducción de cada una de las Fuerzas Armadas y del Estado Mayor Conjunto.

Según la mencionada publicación, el LE debe caracterizar a los Generales para la conducción de sus fuerzas en tiempos de paz o de guerra. Sin embargo, es importante aclarar que supone no dejar de considerar aquellas virtudes o competencias desarrolladas durante el LD y LO. Los valores morales (lealtad, veracidad, honor, coraje, etc.) no son privativos de un determinado nivel de conducción o de un ámbito de aplicación específico; no reconocen jerarquías ni límites temporales; servirán de sostén para la formación de un Líder Estratégico.

Las palabras del General Marshall citadas al comienzo son elocuentes: en su cargo de Jefe de Estado Mayor del Ejército se enfrentaba a la necesidad de aplicar un estilo de liderazgo para el cual el Ejército no lo había preparado. Estaba frente a un entorno cuya naturaleza era distinta a la de los cuarteles o del campo de batalla y cuyas características son la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VICA).

La volatilidad es la rapidez con la que el entorno estratégico pasa de un estado a otro. Las situaciones son cambiantes e inestables y requieren un continuo análisis para anticipar dichos cambios y adaptarse al nuevo entorno. Normalmente generan una percepción negativa puesto que representan mayores riesgos e incertidumbre. Pero aquel que se ha formado para la conducción en un ambiente como el descrito, será capaz de ver oportunidades donde otros ven riesgos.

En el ámbito estratégico los factores intervinientes son tan numerosos que conocerlos a todos y tener la certeza de cómo interactúan entre sí resulta imposible. La incertidumbre jamás podrá eliminarse y ella se debe no sólo a las limitaciones propias para percibir la realidad sino además a las acciones de los protagonistas estratégicos para ocultar sus intereses o intenciones. “Las situaciones estratégicas son mucho más blandas, menos estructuradas, con menos información que las de planeamiento o de la táctica, aunque bien pueden ser muy trascendentales. Tomar una decisión estratégica es pues asumir la responsabilidad de la ignorancia.”⁹

La complejidad surge del resultado de las interacciones de numerosos actores con racionalidades diferentes y un variado espectro de factores sobre los

9 Alonso Rodolfo J.; Alemano Roberto y Monteverde Agustín – “Método de Toma de Decisiones en Condiciones de Incertidumbre” – Documento no publicado de la cátedra del mismo nombre; Escuela de Guerra Naval; año 2009; Pág. 9.

que tenemos control parcial o no tenemos control alguno. He encontrado una clara representación gráfica de la complejidad en la figura 1, publicada por el Coronel Michael Guillot (USAF) en el *Air & Space Power Journal*¹⁰.

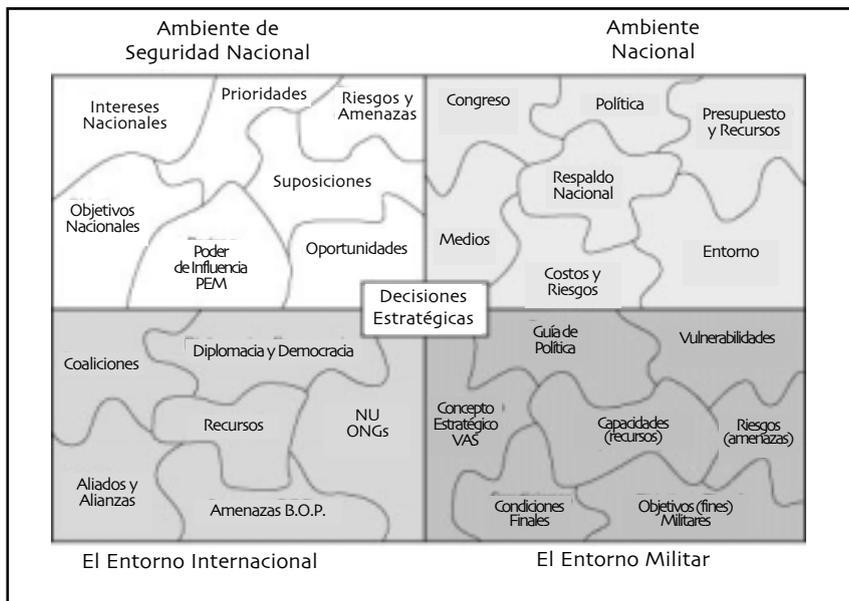


Figura 1

La cuarta característica es la ambigüedad, la “*posibilidad de que algo pueda entenderse de varios modos o de que admita distintas interpretaciones*”¹¹. En el nivel estratégico, este fenómeno donde intervienen culturas distintas y multiplicidad de intereses, es muy común. En un ambiente con diversidad de actores es imposible evitar que un mismo suceso adopte interpretaciones diferentes. “*Para reducir la ambigüedad, es necesario que un líder estratégico aborde los problemas empleando un planteamiento de equipo para resolverlos y así obtener consenso para las decisiones. El desafío para los líderes estratégicos es comprender que las perspectivas amplias, obtenidas a través de la ayuda consensual elimina la ambigüedad y conduce a decisiones estratégicas eficaces*”¹².

En este nivel de conducción y ligado a la ambigüedad está la administración de la información y la comunicación. La cultura militar nos ha inculcado desde muy temprano un gran celo por la información. Generalizando, podemos decir que nos ha enseñado a limitarla a los pocos que la necesitan dentro del ámbito militar y negarla a quienes no pertenecen al mismo. A nivel

10 Guillot, M.; Op cit.

11 Diccionario de la lengua española, Espasa-Calpe (2005).

12 Guillot, M.; Op cit.

estratégico, la comunicación con aquellas organizaciones externas a la propia fuerza es fundamental y requiere¹³:

- Compartir información, no controlarla (cambio de enfoque en su administración).

- Diálogo abierto, discusiones no basadas en las jerarquías (la “fuerza” de la razón).

- Considerar perspectivas flexibles, no la defensa de las propias ideas (un ámbito de negociación donde todos deben ganar).

Los líderes estratégicos no sólo deberán ser expertos en asuntos militares sino que deberán tener un acabado conocimiento de los otros elementos del poder nacional (diplomacia, economía e información) y de su interrelación con el militar. Para interactuar en este tipo de ambiente deberán desarrollar habilidades y capacidades para¹⁴ :

- a) Predecir efectos de segundo y tercer orden: las decisiones deben ponderarse más allá del efecto inmediato o del buscado. Las acciones no siempre serán interpretadas de acuerdo con nuestras intenciones.

- b) Negociar: ‘la negociación es un proceso en el cual un individuo intenta persuadir a otro de cambiar sus ideas o comportamientos. Es el proceso en el cual al menos dos partes con diferentes necesidades y puntos de vista tratan de alcanzar un acuerdo en asuntos de mutuo interés. Una negociación se vuelve transcultural cuando las partes involucradas pertenecen a diferentes culturas y por lo tanto no comparten las mismas formas de pensar, sentir y comportarse’¹⁵. El líder estratégico depende intensivamente de las habilidades de negociación para obtener la cooperación y apoyo necesario para cumplir una misión o lograr las necesidades del comando¹⁶ .

- c) Formar consenso: Los líderes estratégicos deben ser hábiles logrando consenso y construyendo alianzas duraderas. Deberá primar la relación interpersonal a la mera imposición de la autoridad. Lograr consenso asegura la identificación de todos los participantes con las soluciones o medidas adoptadas y por lo tanto éstas serán más duraderas.

- d) Comunicar efectivamente: La comunicación es un factor determinante en el LE. Sólo a través de ella se podrá influenciar a otros, transmitir la visión y lograr consenso. El manejo de la prensa es trascendente para una comunicación efectiva. Además, la habilidad para la expresión oral deberá ser desarrollada puesto que será fundamental para una buena argumentación y el logro de la persuasión. Asimismo, recordemos siempre que las acciones también hablan.

- e) Analizar situaciones complejas y ambiguas: El líder deberá ser capaz de ver el orden donde otros sólo ven caos y deberán sentirse cómodos trabajando

13 Flowers, Michael – “Mejorando el Liderazgo Estratégico” – Military Review; Septiembre-Octubre 2004; Pág. 18.

14 Íbidem, Pág. 17.

15 Mitrovica, David – “International Negotiations” – CSEG Recorder (Canadian Society of Exploration Geophysicist); March 2001; Pág. 50.

16 Ejército De Los Estados Unidos – FM 22-100 “Army Leadership”; Edición 1999; Pág. 7-4 y

en este tipo de ambiente. Esta es la manera de encontrar oportunidades donde otros solamente ven riesgos.

f) Pensar de manera innovadora y crítica: necesario para hallar ideas y soluciones en un entorno caracterizado por situaciones no estructuradas.

A ellas, aunque resulte obvio, deberán agregarse las habilidades para traducir fines políticos en objetivos militares y para construir, mantener y administrar relaciones en ambientes conjuntos, multinacionales e interagenciales.

Operaciones Combinadas

“El victorioso General (Schwarzkopf) fue aclamado y admirado por civiles y militares. Llamó la atención su estilo atrevido y carismático que transmitía confianza en sus tropas, que lo respetaban y querían; y al mismo tiempo tenía la capacidad de hipnotizar a los periodistas de los medios de comunicación del mundo, con su sentido del humor y su inclinación a dar respuestas directas”. Pedro Olid Martínez

Las OC o multinacionales no son producto de los tiempos modernos. Surgidas a partir de alianzas o coaliciones¹⁷, son casi tan antiguas como las guerras mismas. Pese a que cada una de ellas ha tenido particularidades distintivas, la historia nos ha mostrado que hay características comunes en todos los ambientes operacionales multinacionales las cuales deberán ser consideradas por Jefes de Estado y militares para obtener las mayores ventajas de ellas.

Un factor común a todas ellas es la comunicación interpersonal. El General Scales, quien fuera Director del US Army War College, sostiene que *“Confianza, no tecnología, sostiene las coaliciones”*¹⁸. Este tema no debe ser exclusividad de los Comandantes sino que debe abarcar a los Oficiales del Estado Mayor, en particular a los Oficiales de Enlace¹⁹, quienes actúan en nombre del Comandante. Con esto último en mente veremos cómo está caracterizado el ambiente operacional combinado:

- Los ‘objetivos’ individuales por los cuales los países participan en una OC normalmente difieren. Siempre existe un objetivo común que da origen a la alianza o coalición y permite aunar esfuerzos, pero además habrá otros que responderán a diversos intereses individuales (de cada nación). Tanto unos como otros podrán ir cambiando con el transcurso de los acontecimientos, pudiendo dar lugar a que algunas naciones abandonen la coalición o que otras se incorporen. A nivel operacional sucede algo similar; a pesar que puede existir una absoluta coincidencia de las partes con respecto al ‘qué’ de la

17 Las alianzas son el resultado de acuerdos o tratados formales entre dos o más naciones con amplios objetivos y de largo plazo. En cambio, las coaliciones son acuerdos ad hoc entre dos o más naciones para acciones comunes que surgen como respuesta a una amenaza específica; son de carácter transitorio y se disuelven cuando desaparecen las metas comunes que le dieron origen. Ejemplo de alianza es la OTAN y de coaliciones son las formadas para llevar a cabo las operaciones “Escudo del Desierto” y posteriormente “Tormenta del Desierto”.

18 Scales, Robert H. – “Trust, not technology, sustains coalitions” – Parameters; Winter 1998; Pág 4.

19 Íbidem, Pág. 7 – 8.

operación, las diferencias pueden manifestarse en el ‘cómo’ y ‘con qué’. En ocasiones estas diferencias surgen de las instrucciones o restricciones nacionales²⁰ impuestas a los comandantes de las fuerzas participantes. El balance de los riesgos a asumir por las fuerzas de cada nación y en la asignación de misiones de envergadura en el contexto de la ‘gran operación’ es un aspecto a tratar minuciosamente. Los países cuyos pueblos posean mayor capacidad de tolerancia a las bajas de combate estarán en mejores condiciones para asumir mayores riesgos, adoptar mayor protagonismo en las acciones y al final de las mismas obtener mayores dividendos de acuerdo con los resultados. Para un Comandante en el nivel operacional, *“armonizar objetivos requiere un fuerte y firme liderazgo, pero no a expensas del tacto, entendimiento y respeto por cada miembro de la coalición”*²¹. Los comandantes deberán saber manejar la ambigüedad de tener que conciliar los objetivos militares de la nación con los de la coalición y ser lo suficientemente firmes y persuasivos para lograr el cumplimiento de ambos, en forma integrada con los del resto de las fuerzas participantes.

- Las ‘capacidades’ de las fuerzas participantes no siempre son equitativas debido a la calidad o cantidad de las mismas. La habilidad de los planificadores estará en lograr complementar las fortalezas de cada una, minimizando las debilidades individuales y del conjunto.

‘El equipamiento y la logística’ son dos aspectos a considerar seriamente. La compatibilidad es uno de los aspectos más críticos; las comunicaciones son su manifestación más tangible. Otros aspectos son la calidad y cantidad de equipamiento disponible. A ellos debemos agregarles los requerimientos relacionados con el personal. En la creatividad, experiencia y criterio profesional de los logísticos descansará el ritmo y la fortaleza de las operaciones. Silkett hace referencia a Matthew Ridgway relatando su experiencia durante la Guerra de Corea:

*“Los holandeses querían leche donde los franceses querían vino. Los musulmanes no querían carne de cerdo y los hindúes no querían carne vaca. Los orientales querían más arroz y los europeos más pan”*²².

- ‘La doctrina y el adiestramiento’ son dos pilares sobre los que se sustentará la eficiencia operativa de la coalición. La interoperabilidad se construye en épocas de paz, con tiempo y a través de un accionar sistemático. Deberán estandarizarse los procedimientos y explotarse el empleo de los Oficiales de Enlace.

- Naturalmente los militares ofrecen cierta resistencia a compartir información clasificada o ‘inteligencia’. Evidentemente, este tipo de ambiente operacional crea una ambigüedad en los máximos responsables de la conducción militar de las fuerzas que deberán resolver con criterio profesional, en beneficio de la coalición y sin perjuicio de la nación.

20 Pertusio, Roberto L.— “Estrategia Operacional”, IPN; 3ª Edición; Año 2005; Pág. 207 –210.

21 Silkett, Wayne A. — “Alliance and Coalition Warfare” — Parameters; Summer 1993; Pág 79.

22 Íbidem, Pág. 81

- 'La cultura y el idioma' juegan un papel importante en la conducción de las operaciones. El comandante que no le asigne la importancia que tienen no habrá entendido la naturaleza de las OC. Si las diferencias culturales entre los miembros de una coalición no son advertidas pueden dar lugar a fricciones o malentendidos que repercutan en el desarrollo de las operaciones.

Operaciones Cívico - Militares

“El nuevo y velozmente cambiante entorno global que está caracterizado por la inestabilidad regional, el crecimiento de gobiernos pluralistas y amenazas no convencionales, requerirá de una cooperación interagencias aún mayor, con una relación cívico-militar funcionando a pleno”.

JP3-08 Interagency Coordination during Joint Operations Vol I (1996)

Las OCM²³ pueden desarrollarse a través del amplio espectro de operaciones militares, de combate o no guerra y son la herramienta primaria para lograr la sincronización del poder militar con el resto de los instrumentos del poder nacional. Involucran gran diversidad de actores o participantes, constituyéndose en operaciones conjuntas, combinadas e interagenciales. Esto trae aparejado un grado de complejidad y fricciones crecientes, entorno en el cual deberán desenvolverse los líderes militares. Este entorno, a primera vista caótico, complejo, posee además un alto grado de volatilidad, incertidumbre y ambigüedad.

“Trabajar con NGO's, PVO's y organizaciones regionales / internacionales requiere un alto grado de tolerancia a la ambigüedad. Ninguna de esas organizaciones aceptará normalmente la asignación de una tarea o la dirección externa y pocas coordinarán sus actividades con otros a menos que sea una necesidad de su organización.”²⁴

A pesar de las ventajas que puede reportar la acción coordinada con las ONG, en principio estas organizaciones se manifiestan como poco influenciadas por parte de las fuerzas militares. Las percepciones mutuas entre las ONG y los militares dificultan el ejercicio del liderazgo de estos últimos sobre las primeras. La relación existente entre ambos se resume en la Tabla 1²⁵.

Por lo tanto, el desafío de los Oficiales que participan en una OCM es

23 Operaciones Cívico-Militares (CMO): son las actividades de un comandante para establecer, mantener, influenciar o explotar relaciones entre fuerzas militares, organizaciones y autoridades gubernamentales y no gubernamentales y la población civil. Estas operaciones pueden ocurrir en áreas amigas, neutrales u hostiles – Joint Publication 3-57 Joint Doctrine for Civil-Military Operation (Fuerzas Armadas de los Estados Unidos).

24 Íbidem; Pág I-9.

25 Tabla de elaboración propia. Fuentes: JP 3-57, Op. cit., Pág. I-5; Paz, J, Op cit., Pág. 62; Klotz, M. Op. cit.; Poteat, Linda – “Non-Governmental Organizations (NGOs) in Complex Emergencies and Relief Settings” – Presentación correspondiente al curso “MOOTW/Peace Operations (2007)”; Norfolk (VA), USA; Año 2007.

ejercer el liderazgo sin autoridad formal, haciéndolo por consenso o convencimiento. Para ello, uno de los pasos más importantes será conocer las culturas de las distintas organizaciones y países involucrados.

El Comandante y los Oficiales de su Estado Mayor deberán ver en la diversidad la fortaleza del proceso interagencias y tendrán que transmitir esta idea a sus subordinados para lograr una adecuada simbiosis en todos los niveles en los cuales se desarrolla la operación.

Las ONG son organizaciones con un importante potencial que debe ser aprovechado por las fuerzas militares. Constituyen fuentes de información de gran valor acerca de los gobiernos locales, regionales y de las actitudes de la población ante la participación de las fuerzas armadas. Sus contactos y experiencias son recursos que los líderes militares no deben permitirse prescindir.

En todos los niveles, las OCM utilizan como herramientas la negociación política, la colaboración, el consenso y las relaciones interpersonales para crear condiciones para el éxito.

Es aquí donde deberán salir a la luz las capacidades de un líder que se adapte rápidamente al ambiente, haga una correcta lectura de la situación y se encuentre cómodo trabajando en la ambigüedad y la aparente anarquía del entorno interagencial en el que confluyen participantes con intereses disímiles.

Conclusiones: Vinculación del LE con las OC y OCM

La descripción de las OC y OCM nos ha mostrado que ambas se desarrollan en un entorno caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Un ambiente en el cual los diferentes participantes se reúnen para un mismo fin pero que detrás de él existen intereses diferentes, que en algunos casos resultan difíciles de conciliar e inclusive se presentan como un potencial factor de conflicto o de distanciamiento.

Hemos visto que las OCM constituyen operaciones aun más complejas que las OC, porque en esencia se manifiestan como operaciones conjuntas, combinadas e interagencias y por lo tanto representan la combinación de la complejidad de todas ellas.

Desde el punto de vista operacional los desafíos aparecen ante la necesidad de armonizar diversos objetivos, diferencias culturales (cultura organizacional y étnica), de comunicación, de idioma, de doctrina, de equipamiento, de capacidad operativa y niveles de adiestramiento, etc. Por otro lado, el manejo de la información supone otro punto de fricción, debido a que en el ámbito militar se educa al personal en la discreción y limitada distribución y en este tipo de entorno, compartir información con otros actores es una necesidad y supone un acercamiento de las partes que posiblemente se manifieste de manera positiva en otros ámbitos.

Entre las organizaciones que interactúan con el componente militar, encontramos tal vez en la prensa y en las ONG a aquellas con las que sea más difícil interactuar o sobre las que más cueste influir. Evitarlas representaría un acto de

negligencia o incompetencia profesional puesto que ellas pueden tener un efecto multiplicador sobre las acciones de las fuerzas militares, contribuyendo o comprometiendo el cumplimiento de la misión.

El ejercicio del liderazgo en las fuerzas armadas ha sido siempre una necesidad planteada en todos los niveles de conducción. Para los Oficiales ha sido un desafío que estuvo siempre ligado al desempeño profesional, puesto que requería lograr el adecuado balance entre el cumplimiento de la misión impuesta por el superior y la satisfacción de sus subordinados por haberla alcanzado. Siempre ha significado un equilibrio difícil de lograr, pese a que existen condiciones favorables que apuntalan dicho liderazgo: valores y tradiciones comunes; formación profesional semejante; reconocimiento de la autoridad por parte de los subordinados; marco reglamentario que respalda la autoridad.

Sin embargo, los casos de liderazgo en entorno de operaciones combinadas y cívico militares; planteados aquí, difieren significativamente de los mencionados precedentemente dificultando de manera particular el ejercicio de aquél. En el entorno descrito podrá haber respeto por la jerarquía pero no necesariamente existirá autoridad sobre el resto de los participantes ni un marco reglamentario que la respalde. El liderazgo deberá ejercerse por consenso o convencimiento.

Sin lugar a dudas, liderar o desenvolverse exitosamente en un ambiente como el descrito al comienzo, requiere de aptitudes que trascienden el marco específicamente militar. Estamos hablando de competencias que no se desarrollan con el adiestramiento que se realiza diariamente en las Unidades. Estas habilidades y capacidades son las mismas que plantea el LE y fueron desarrolladas bajo el primer subtítulo de este trabajo.

“El ambiente operacional contemporáneo es más complejo, ambiguo e impredecible y por lo tanto requiere líderes que puedan entender más temprano que antes en sus carreras profesionales las implicancias estratégicas. . . . Los líderes deben desarrollar las habilidades a nivel operativo y estratégico más temprano en sus carreras para enfrentar exitosamente futuros desafíos.”²⁶

Resulta sencillo entender que los generales necesitan dominar estas habilidades, pero también es necesario aceptar que Oficiales de jerarquías intermedias deben entender las implicancias estratégicas que pueden tener sus acciones en un complejo ambiente operativo contemporáneo.

De esta manera, he resumido las vinculaciones existentes entre el LE y las operaciones descritas. Las condiciones del entorno de las OC y las OCM requieren de líderes militares con perfil de LE para desempeñarse exitosamente en el ejercicio de sus funciones.

Además, ha quedado demostrado que este tipo de liderazgo no se encuentra atado de manera exclusiva a determinados niveles de conducción de las FF.AA. ni a jerarquías específicas. Probablemente resulte más fácil identificarlo en el ambiente en que se desenvuelven los almirantes y generales pero ello

26 Flowers, M.; Op. cit.; Pág. 17.

no lo hace distintivo de las mencionadas jerarquías.

A modo de cierre considero oportuno reforzar la justificación recurriendo a la siguiente frase:

“La estrategia no se corresponde con un nivel jerárquico sino que responde a un tipo determinado de cuestiones que se presentan como no estructuradas y con alto grado de incertidumbre, volatilidad, complejidad y ambigüedad” ²⁷.

27 Alonso, Rodolfo J.; Moya Latrubesse, Eulogio A.; Alemano, Roberto; Monteverde, Agustín – “Estrategia - Contribución Académica N°80” – Escuela de Guerra Naval; Año 2006.

PERCEPCION DE LA OTRA PARTE	ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES	MILITARES
	Los militares producen daños innecesarios a la población civil y eventualmente afectan los derechos humanos.	Las ONG no colaboran con requerimientos militares (en particular con la inteligencia militar).
	Ocasionan destrucción de edificios y de la infraestructura civil esencial.	Están conformadas con gente extremadamente joven, proclive a las protestas y al desorden y en algunos casos poseen ideologías antagónicas con lo militar.
	Producen innecesarios desplazamientos de no combatientes.	
	No proporcionan suficiente apoyo o en tiempo oportuno de seguridad, logística, transportes, equipamiento pesado y comunicaciones.	Exigen ayuda excesiva e innecesaria en materia de seguridad, logística, transporte y comunicaciones.
	Pretenden subordinar las ONG's al comando militar.	Las ONG's no aceptan subordinarse a las fuerzas militares. Objetivos de corto o mediano plazo.
DIFERENCIAS CULTURALES	Objetivos de largo plazo en el área.	Estructura organizacional burocrática.
	Estructura organizacional adhocrática.	Sujeto a una cadena de comando; disciplinados.
	Independencia y descentralización (variable).	Niveles de conducción claramente definidos en la estructura militar (táctico-operacional-estratégico).
	No existen niveles de conducción. Aquéllos con acceso directo a autoridades gubernamentales o embajadores son los que ejecutan en el terreno sus propios planes.	El cumplimiento de la misión recae en la capacidad de comando, control, comunicaciones e inteligencia.
	La eficiencia de su labor descansa en la cooperación, coordinación, opinión y consenso.	Entrenamiento para gran espectro de operaciones, obtenido previo al despliegue.
	Entrenamiento específico y obtenido en el trabajo mismo. Su objetivo es organizacional.	Su objetivo (misión) se desprende de una cadena de objetivos que se inicia a nivel nacional (fines políticos).
SIMILITUDES Y OPORTUNIDADES	<p>Inexistencia de intereses comunes.</p> <p>Falta de doctrina común.</p> <p>Carencia de adecuada comunicación mutua.</p> <p>Ausencia de experiencia previa trabajando juntos.</p>	
DIFICULTADES COMUNES	<p>Necesidades mutuas de la otra parte.</p> <p>Motivaciones similares: vocación de servicio; idealistas; predisposición a asumir riesgos.</p> <p>Separación de los amigos y la familia.</p> <p>Espíritu de sacrificio.</p> <p>Espíritu emprendedor o de aventura.</p>	

Tabla Nro. 1



**INSTITUTO UNIVERSITARIO NAVAL
UNIDAD ACADÉMICA
ESCUELA DE GUERRA NAVAL**



CARRERAS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

(Acreditada por CONEAU RESOLUCIÓN 881/09)

DURACIÓN: Un año dividido en dos cuatrimestres. (Más Tesis)

TÍTULO: Magister en Estudios Estratégicos.

HORARIO: Lunes a jueves de 18:30 a 22:30 hs.

POSGRADO EN GESTIÓN LOGÍSTICA

DURACIÓN: Dos años divididos en cuatro cuatrimestres.

TÍTULO: Posgrado en Gestión Logística (Certificado de Curso)

HORARIO: Tres días por semana de 18:30 a 22:00 hs.

POSGRADO EN INTERESES MARÍTIMOS

DURACIÓN: Dos años divididos en cuatro cuatrimestres.

TÍTULO: Posgrado en Intereses Marítimos (Certificado de Curso)

HORARIO: Martes y Jueves de 18:00 a 22:00 hs.

REQUISITOS DE ADMISIÓN:

- Graduados de Carreras Universitarias
- Conocimientos de idioma inglés
- Sin título de grado, con examen de admisión
- **CONSULTAR POR BECAS**

AVENIDA ANTÁRTIDA ARGENTINA 1201 / CP: 1104 – C.A.B.A.
CONSULTAS: 4317-2000 INT. 4304 (LU-JU 9.30- 14; VI 9.30-12)

E-MAIL: UA_ESGN@ARA.MIL.AR

WEB: WWW.ESGN.EDU.AR

QUISIERA RECIBIR MAYOR INFORMACIÓN SOBRE LA CARRERA

MI NOMBRE:

CARGO:

MI MAIL ES:



Actividades de la Escuela de Guerra Naval 2009/2011

INTERCAMBIOS ACADÉMICOS CON OTRAS ESCUELAS DE GUERRA, UNIVERSIDADES U ORGANISMOS NACIONALES O PRIVADOS

JUEGO DE CRISIS CARI-ESGN:

Con la participación de cursantes de las carreras de Relaciones Internacionales, Ciencias Jurídicas y Sociales de la "Universidad Argentina de la Empresa" (UADE), de Derecho y Ciencias Políticas de la "Universidad de Buenos Aires" (UBA), de Ciencias Políticas, Derecho y Relaciones Internacionales de la "Universidad Católica Argentina" (UCA), de Derecho, Ciencias Ambientales, Ciencias Sociales y Relaciones Internacionales de la "Universidad del Salvador" (USAL) y de Relaciones Internacionales de la "Universidad Kennedy" se desarrollaron desde el año 2009 hasta el 2011, con una periodicidad anual, juegos de manejo de crisis organizados por la Escuela de Guerra Naval (ESGN) y el Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI). Básicamente, con el mismo objetivo, analizar los problemas que se presentan en el mar ante la ocurrencia de actos que amenacen bienes o la vida humana en los espacios marítimos bajo la responsabilidad del Estado Argentino y su incidencia en las relaciones internacionales, aplicando los elementos jurídicos pertinentes a cada circunstancia, analizando la interacción con organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales y discutiendo modos de acción y/o solución preventivos aplicables; la temática planteada en cada año fue la siguiente:

2009: Amenaza de la piratería al tráfico marítimo turístico en la Antártida.

2010: Protección de recursos de la Plataforma Continental.

2011: Vulnerabilidades del ambiente antártico.

JUEGO DE TURISMO:

Durante los años 2009 y 2010 se desarrollaron juegos de simulación de crisis para alumnos de las carreras de las licenciaturas de turismo. La temática de los juegos se estructuró sobre la base de un grupo de dirigentes vinculados al quehacer turístico que debían actuar, en el primer caso, año 2009, ante un desastre hídrico acaecido en la localidad de Goya que afectaba a los contingentes turísticos bajo su responsabilidad, en el segundo caso, en el año 2010, dentro de un escenario antártico donde el contingente de turistas debía ser evacuado de la zona como consecuencia de un naufragio.

JUEGO DE SIMULACIÓN UNIVERSIDAD AUSTRAL:

En el mes de abril del año 2009 se realizó, con alumnos de la maestría en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones, un Juego de manejo y resolución de una crisis en un escenario situado en una estación espacial en órbita que requería un vuelo logístico de carácter urgente.

Durante el año 2011, con cursantes y egresados de la Tecnicatura en Orientación Familiar se llevó a cabo un Juego de Simulación y manejo de crisis dentro del cual los participantes debían, de manera individual y colectiva y conformando Centros de Orientación Familiar, poner en práctica los conocimientos técnicos adquiridos a fin de aplicar las herramientas necesarias y diseñar cursos de acción necesarios para la solución de una situación de crisis familiar planteada.

JUEGO DE MANEJO DE CRISIS ESGN-UCA (SENASA)

Durante el año 2009, en el mes de octubre, se realizó un Juego de simulación con los cursantes que jugaron el rol de un grupo directivo vinculado a gestión de políticas públicas, involucrado en una crisis de contagio con ántrax, ocurrida en el Puerto de Bs. As. Ellos debían enfrentar el conjunto de situaciones derivadas del proceso de desarrollo del problema, realizar las apreciaciones necesarias, desarrollar las planificaciones, adoptar las decisiones e impartir las órdenes que eran del caso, concretando al mismo tiempo los informes y comunicaciones que resultaban pertinentes.

En el año 2010 se realizó el juego en dos oportunidades sobre la base de la misma situación ficticia en la cual los participantes, vinculados al sector alimenticio, sanitario y agropecuario debían resolver una crisis que afectaba la economía, política y salud pública a nivel nacional. El primer juego, realizado en el mes de julio, se desarrolló con alumnos del curso de posgrado de Alta Gerencia Pública donde, básicamente, se buscó la interacción de diversos organismos nacionales y privados para el gerenciamiento de la crisis y, en el segundo juego, que se llevó a cabo en el mes de noviembre se trabajó sobre la interacción de diversas delegaciones del SENASA con la crisis focalizada a nivel regional.

En noviembre del año 2011 se desarrolló nuevamente la opción de manejo de una crisis del sector agropecuario con alumnos del Curso de

Alta Gerencia Pública analizando los modos de acción a tomar ante el accionar de un grupo ecologista que contaminó granos de cereales en el noroeste del país como medida de desacuerdo por la implementación de la ingeniería genética tanto en la producción de cereales como en la elaboración de productos oleaginosos.

**JUEGO INTERAMERICANO DE ESCUELAS
Y ACADEMIAS DE GUERRA NAVAL
(ARGENTINA – BOLIVIA – BRASIL – CANADA – CHILE –
COLOMBIA – ECUADOR – ESTADOS UNIDOS - MEXICO –
PARAGUAY – PERU - REPUBLICA DOMINICANA – URUGUAY –
VENEZUELA)**

Este un juego que se realiza anualmente con la participación de las Escuelas de Guerra de un numero considerable de Marinas de países de América. Su objetivo general busca fomentar el intercambio académico profesional, el conocimiento mutuo y la integración de las Escuelas participantes a través de un foro de dialogo dentro del cual, en un marco de libertad académica no vinculante, se busca el intercambio de conocimiento e ideas.

El juego se desarrolla en una primera parte por Internet y finalmente a través de jornadas presenciales para la clausura del mismo. En el año 2009 se llevó a cabo en Montevideo, Uruguay, en el 2010, en México y finalmente, en el año 2011, en Santo Domingo, República Dominicana.

**JUEGO BILATERAL DE MANEJO DE CRISIS
CON LA ARMADA DE CHILE:**

Este Juego de Manejo de Crisis Bilateral con la Academia de Guerra Naval de la Armada de Chile se realiza anualmente alternando las sedes de ejecución. Los correspondientes a los años 2009 y 2011 se jugaron en las instalaciones de la Escuela de Guerra Naval Argentina y el juego del año 2010 se realizó en Valparaíso, Chile.

Sobre temáticas relacionadas con la resolución de situaciones de crisis a nivel estratégico operacional, donde por su naturaleza, resulta prioritario el empleo de fuerzas navales combinadas a fin de incrementar la interoperabilidad y la confianza mutua, se busca fundamentalmente generar un foro de dialogo académico que contribuya al intercambio de ideas y conocimiento reciproco.

JUEGO DE GUERRA TRILATERAL (ARGENTINA-BRASIL-URUGUAY)

Este Juego de Guerra Trilateral que cuenta con la participación de las Escuelas de Guerra de las Armadas de Brasil, Uruguay y Argentina se realiza anualmente y rotando las sedes organizadoras. El juego del año 2009 le correspondió a la Escuela de Guerra Naval Argentina, el año 2010 fue organizado por la Armada de Uruguay y el juego del año 2011 se llevó a cabo en Río de Janeiro, Brasil.

El objetivo principal de este juego consiste en proveer un foro de diálogo, intercambio de ideas y conocimiento recíproco que contribuya a establecer bases de entendimiento mutuo para el planteo, análisis y solución de problemas derivados de crisis internacionales empleando fuerzas navales combinadas a fin de incrementar la confianza mutua y la interoperabilidad en el marco de la defensa regional.

JUEGO DE GUERRA MULTILATERAL (ARGENTINA- BRASIL – CANADA –CHILE – ECUADOR – ESTADOS UNIDOS - MEXICO – PERU)

Si bien este es un juego de guerra realizado anualmente por organismos de las Armadas participantes, los integrantes de las escuelas de guerra normalmente forman parte de los Grupos que dirigen el juego. Este juego de carácter multinacional tiene como objetivo principal promover la cooperación, interoperabilidad y compatibilización doctrinaria entre las marinas participantes.

Las sedes responsables de la organización y ejecución de los juegos correspondientes a los años 2009, 2010 y 2011 fueron Chile, Estados Unidos y Brasil respectivamente.

CONFERENCIAS 2009

18 / 03 Comunicación Institucional
CN Ulloa

20 / 03 Conflictos armados y el Derecho Internacional
MY (EA) Mendoza

26 / 03 Seguridad en el Marco Regional
Lic. Fabián Calle

05 y 06 / 04 Seminario Malvinas
VARIOS

15 / 04 Liderazgo
Lic. Pedro Gorondi

21 / 04 Logística en Malvinas
Cnel Forti

22 / 04 Realidad Político Nacional y su proyección hacia América Latina
Dr. Rosendo Fraga

22 / 04 Apostadero naval en Malvinas
VL Mozzarelli

29 / 04 Seguridad Marítima Global
Personal Naval War College

06 / 05 Reflexiones sobre la Profesión Militar
Sra. Nilda Garré, ALTE Godoy, Sr. Perez Esquivel y Otros

13 / 04 Cambio de régimen en EEUU. Política de Seguridad. Crisis Financiera
Internacional
Embajador Dn Emilio Cárdenas

27 / 05 Visión global de la República Federativa del Brasil y relaciones con
Argentina
Sr. Roberto Soares

27 / 05 Visita a la Universidad Austral (IAE)
Profesores del IAE

03 / 06 China hoy
Dr. Jorge Malena

10 / 06 Operaciones de la Flota de Mar en Malvinas
CN (RE) VGM Carlos Coli

10 / 06 Grupo Naval Malvinas - Logística
VL Mozzarelli

17 / 06 Visión global de la República de Sudáfrica y sus relaciones con la Argentina
Sr. Víctor Rambao. Encargado de Negocios de la Embajada de la República de SUDÁFRICA

24 / 06 Desarrollo Portuario y Logístico de la Argentina
Magister Gustavo Anschütz

01 / 07 La salud y acción social en la Armada
CN (RS) Ignacio Arangio

20 / 08 Funciones del Obispado Castrense
Capellán Mayor Germán Carmona

20 / 08 Historia Naval Argentina
CN Guillermo Oyarzabal

02 / 09 Recursos renovables y no renovables en el Atl. Sur
Lic. Adolfo Koutoudjian

08 / 09 Visión global de la República de Chile y sus relaciones con la Argentina
Sr. Embajador de la República de Chile Dn. Luis Maira Aguirre

08 / 10 Subsecretaría de Intereses Marítimos
CN (VGM) Castro Madero

13 / 10 Estrategia Operacional "Operational Warfare at Sea"
Dr. Milan Vego (Naval War College)

19 / 10 Participación de la FAB en la 2da.
GM Coronel Aviador de la FAB Manuel Cambeses Jr.

23 / 11 La drogadicción en Argentina. Los jóvenes y las adicciones
Lic. Juan Pablo Berra

CONFERENCIAS 2010

03 / 03 Liderazgo
Lic. Pedro Gorondi

15 / 03 Comunicación Institucional en la ARA
CN Roberto Ulloa

07 y 08 / 04 Seminario sobre Malvinas
Varios Expositores

14 / 04 La Cuestión Malvinas
Dra. Lilian del Castillo

16 / 04 La logística en el ámbito de la Defensa
CN González Vázquez

21 / 04 La Cuestión Malvinas
Dr. Guillermo Rossi

25 / 04 Factores de fuerza y debilidad de China
Dr. Jorge Malena

28 / 04 La Cuestión Malvinas
Lic. Virginia Gamba

13 / 05 DIAP - Seguimiento profesional
CN Claudio Grossi

08 / 06 Logística en Malvinas
Cnel Forti

10 / 06 Gestión MINDEF
Sra Nilda Garré y Otros

07 / 07 Decisión e incertidumbre
Dra. Patricia Bonatti

04 / 08 Estrategia de Defensa de Brasil
CN (Armada Brasil) Carlos Augusto Lobo Pinto

08 / 09 Toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre
Dr. Guala

23 / 09 Actualización Departamento Personal Suboficiales - DIAP
CN Krasser

27 / 11 Contrataciones
CN Tomé, CNCO Medina Alvarado, CN Tavecchia y Otros

CONFERENCIAS 2011

23 / 02 Los marinos de la generación del '80
CN Guillermo Oyarzabal

16 / 03 Plan comunicacional de la ARA
CN Zenón Bolino

30 / 03 Malvinas: Historia y Aspectos Jurídicos
Dra. Lilian del Castillo

06 / 04 La cuestión Malvinas
Sr. Embajador Dr. Sebastián MARCÓ

11 y 12 / 04 Seminario Malvinas
Varios

29 / 05 La Logística del Regimiento 3 en Malvinas
Coronel (EA) VGM Forti

07 / 07 INVAP
Ing. Ricardo Hum

31/08 La OMI y Los Actos Ilícitos de Atentan contra la Navegación
CN(RE) Dr. Bartoletti, Guillermo José

**Informe de
la Biblioteca**



BIBLIOGRAFÍA

LISTADO DE LIBROS INCORPORADOS DURANTE 2008-2011

Kaplan, Roberto D.

Tropas Imperiales: El imperialismo americano sobre el terreno
Barcelona, Ediciones B, 2007

Martínez de Navarrete, Alonso

Diccionario Jurídico básico
Buenos Aires, Heliasta, 2008

Peters, Tom

La esencia: Liderazgo
Madrid, Pearson Educación, 2005

Ferrer, Aldo

La economía argentina: Desde sus orígenes hasta principios del siglo XXI
México, Fondo de Cultura Económica, 2008

Arosa, Ramón A.

De Constitución a Retiro: Reseña y reflexiones del Jefe de la Armada 1984-1989
Buenos Aires, 2008

Domínguez Fernández, Guillermo

Evaluación y Educación: modelos y propuestas
Buenos Aires, FUNDEC, 2000

García Heras, Raúl

El Fondo Monetario y el Banco Mundial en la Argentina: Liberalismo, populismo y finanzas internacionales
Buenos Aires, Lumiere, 2008

Mankin, N. Gregory

Principios de economía
Buenos Aires, Mc Graw Hill, 2004

Flanagan, Stephen J.

Strategic Challenges: America's Global Security Agenda
Washington, Institute for National Strategic Studies, 2008

Fontela Faúndez, Hugo F.

Apoyo logístico a las operaciones militares
s.l., Academia de Guerra Naval (Chile), 2008

Kotler, Philip

Marketing :Versión para Latinoamérica
México, Pearson Educación, 2007

Argentina. Ministerio de Defensa
Informe para la modernización del Siste-

ma Logístico de la Defensa
Buenos Aires, Ministerio de Defensa, 2008

Viana, Carlos

Escenario político sobreiluminado: Los medios versus el poder político en la revolución cultural
Buenos Aires, 2006

Tosi, Jorge L.

Diccionario Aduanero: Legislación comparada
Buenos Aires, Valletta, 2006

Frame, J. Davidson

La nueva dirección de proyectos: Herramientas para una era de cambios rápidos
Buenos Aires, Granica, 2005

Frame, J. D.

La Dirección de Proyectos en las organizaciones: Cómo utilizar bien el tiempo, las técnicas y la gente
Buenos Aires, Granica, 2005

Dove, Patrik

Yo fui prisionero del Graf Spee
Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales, 2008

Bolivia. Ejército. Instituto Geográfico Militar

Atlas de Bolivia

La Paz, Instituto Geográfico Militar, 1997

Pazos, Leonardo J.

Una perspectiva estratégica del escenario antártico
Buenos Aires, Centro de Estudios Estratégicos, 2006

Gambandé, Raúl A.

Un retiro saludable: Una mirada esperanzadora para el profesional de las Armas que deben dejar su actividad laboral
Buenos Aires, Dunken, 2008

Chile. Ministerio de Defensa Nacional
Libro de la Defensa Nacional de Chile
Santiago de Chile, 2003

Chile. Armada
Armada de Chile - The Chilean Navy
s.l., Armada de Chile, s.f.

Lorch, Carlos, ed.

Poder Naval: A Marinha do Brasil
Rio de Janeiro, Centro de Comunicação
Social da Marinha, 2006

Luzuriaga, Aníbal J.

Enrique Luzuriaga: Soldado, estadista,
civilizador y precursor del desarrollo del
Chaco Austral
Buenos Aires, Dunken, 2008

Muñoz, Jorge

La epopeya del Aviso ARA Alférez Sobral
Buenos Aires, Instituto de Publicaciones
Navales, 2008

Real Academia Española

Diccionario de la Lengua Española
Buenos Aires, Espasa, 2007

Ruiz Valiente, Rolando

Principales doctrinas del pensamiento
económico
Buenos Aires, De la Universidad, 2006

Corrientes didácticas contemporáneas
Buenos Aires, 2001

Gerding, Eduardo C.

La saga de David Yewett
Buenos Aires, Instituto de Publicaciones
Navales, 2006

Luzuriaga, Juan C.

Una gesta heroica: Las Invasiones Ingle-
sas y la Defensa del Plata
Montevideo, Torre Vigía, 2004

Meissner, Hans G.

Estrategia de marketing internacional
Madrid, Díaz de Santos, 1988

Palmer, Michael A.

Comando en el mar: Comando y control
naval desde el siglo dieciséis
Buenos Aires, Instituto de Publicaciones
Navales, 2008

Devlin, Robert

Las nuevas fronteras de América Latina
Bogotá, Banco Interamericano de Desa-
rrollo, 2005

Compendio de normas sobre Derecho
Marítimo
Buenos Aires, La Ley, 2007

Tratado de Varsovia
Buenos Aires, s.e., 1983

Guimerá Ravina, Agustín

La guerra naval en la revolución y el
imperio: Bloqueos y operaciones anfi-
bias, 1793-1815

Madrid, M. Pons, 2008
Anuario Portuario y Marítimo: Puertos
argentinos y del Mercosur
Buenos Aires, Anuario portuario y maríti-
mo, 2008

Zakaria, Fareed

De la riqueza al poder: Los orígenes del
liderazgo mundial de Estados Unidos
Barcelona, 2000

Alvarez Echagüe, Juan M.

La clausura en materia tributaria...
Buenos Aires, Ad-Hoc, 2002

Argentina. Armada. Centro de Estudios
Estratégicos
Derecho del mar y Derecho Marítimo
(Curso de Capacitación Universitaria)
Buenos Aires, CEE, 2005

Lavopa, Jorge H.

Chile, el vecino neceario
Buenos Aires, Histórica, 2006

Forti, Dardo J.

Hasta el último día: Logística: La "otra
guerra" de Malvinas
Buenos Aires, Atlántida, 2007

Argentina [Códigos]
Código procesal civil y comercial de la
Nación y de la Provincia de Buenos Aires
Buenos Aires, Legis, 2007

Argentina [Códigos]
Código Civil de la República Argentina
Buenos Aires, Legis, 2007
Manejando la crisis :La relación entre los
medios y la empresa
Buenos Aires, Layetana, 1998

Bergman, Sergio

Argentina ciudadana: Con textos bíblicos
Barcelona, Ediciones B, 2008

Atlas comparativo de la Defensa en
América Latina
Buenos Aires, Resdal, 2007

Núñez Iglesias, Indalecio

La División de Tolón
Madrid, Ministerio de Defensa, 1998

Couto e Silva, Golbery do

Geopolítica do Brasil
Rio de Janeiro, s.e., 1967

Martínez Pedrós, Daniel

La elaboración del plan estratégico y su
implantación a través del cuadro de
mando integral
s.l., Díaz de Santos, 2005

Koontz, Harold D.

Administración: Una perspectiva global / México, McGraw-Hill, 2006

Petrucci, Benito

Wass: 133 years of History: 1875-1945 y 1945-2008
Roma, Wass, 2008

Thompson, Jr., Arthur A.

Administración Estratégica: Textos y Casos
México, Mc Graw Hill, 2006

Baca Urbina, Gabriel

Evaluación de proyectos
México, McGraw-Hill, 2007

Costa, Joan

La rebelión de los signos: El alma de la letra
Buenos Aires, La crujía, 2008

Argentina. Ministerio de Defensa
Equidad de Género y Defensa: Una política en marcha
Buenos Aires, Ministerio de Defensa, 2007

Woodward, Bob

Plan de ataque: Cómo se decidió invadir Irak
Buenos Aires, Planeta, 2004

Reflexiones sobre la profesión militar
Buenos Aires, IIDH, 2008

Arguindeguy, Pablo E., comp.

Tradiciones Navales Argentinas
Buenos Aires, Armada Argentina, 1994

Dei, H. Daniel

La tesis: Cómo orientarse en su elaboración
Buenos Aires, Prometeo, 2006

Vicuña Mackenna, Benjamín

Vida de San Martín
Buenos Aires, Nueva Mayoría, 2000

Arce, José

Las Malvinas: Las pequeñas Islas que nos fueron arrebatadas
Madrid, Instituto de Cultura Hispánica, 1950

Troiani, Osiris

Operación Malvinas I: Martínez de Hoz en Londres
Buenos Aires, El Cid, 1982

Viola, Oscar L.

La derrota diplomática y militar de la República Argentina en la Guerra de las Islas Malvinas

Buenos Aires, Tinta Nueva, 1983

Dobson, Ahrisotpher

The Falklands Conflict
s.l., Coronet, 1982

Adkin, Mark

Goose Green: A Battle is Fought to be Won
London, Orion

Carnegie Commission on Preventing Deadly Conflict
Preventing Deadly Conflict: Final Report
Washington, Carnegie Commission on Preventing Deadly Conflict, 1997

Payne, Keith B.

Defensa estratégica: La "Guerra de las Estrellas" en perspectiva
Buenos Aires, Clío, 1987

White, William S.

Johnson o la Técnica del Poder
Buenos Aires, Pleamar, 1965

Mafezzini, Angel V.

Cayo Puerto Argentino!!! : Y ahora...?
s.l., s.e., 1983

Antología Geopolítica
Buenos Aires, Pleamar, 1985

Charnay, Jean-Paul

La Strategie
Paris, Presses Universitaires de France, 1995

Beaumont, Stephen

Estructuras de Gobierno y Dirección de los Foros Vecinales de Seguridad de la Provincia de Buenos Aires
Buenos Aires, CENTED, 2008

Oulés, Firmin

Economic Planning and Democracy
s.l., Penguin, 1966

Ruiz Moreno, Isidoro J.

El Derecho de Soberanía a las Islas Malvinas y Adyacencias de la República Argentina
Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, 1982

Goyret, José T.

El Ejército Argentino en la Guerra de Las Malvinas: Estudio Especial
Buenos Aires, Clío, 1983

Del Carril, Bonifacio

La cuestión con Chile

Buenos Aires, Emecé, 1984
Argentina. Armada
Plan básico de difusión de los intereses
Argentinos en el Mar
S.I., S.I.N., 1969

Sun Tzu

Los Trece Artículos sobre el Arte de la
Guerra
Barcelona, Anagrama, 1974

Fores, Francisco F.

Energía Hidroeléctrica en la Cuenca Del
Plata
Buenos Aires, Comisión Nacional de la
Cuenca Del Plata, 1973

Argentina. Servicio de Hidrografía Naval
Plan de levantamiento integral del Area
del Plata
Buenos Aires, Servicio de Hidrografía
Naval, 1963

Rodríguez Arias, Julio

Administración para la integración
Bruselas, Instituto Internacional de Cien-
cias Administrativas, 1966

Naciones Unidas. Centro de las Naciones
Unidas para el Desarme
Reducción de los presupuestos militares
:Presentación internacional de informes
sobre gastos militares
Nueva York, Naciones Unidas, 1981

Argentina [Leyes, etc.]
El nuevo sistema de justicia militar: Ley
26394...
Buenos Aires, Ministerio de Defensa,
2008

Jonge Oudraat, Chantal

Udir Repertory of Disarmament
Research, 1990
New York, United Nations, 1990

Argentina. Armada. Escuela Naval Militar
Manual de Navegación
Río Santiago, Armada Argentina, 2008

Guerra de las Malvinas y del Atlántico
Sur: Partes Oficiales Comparativos.
Argentina-Gran Bretaña
Buenos Aires, Catálogos, 1983

Zar, Marcos A.

La Marina y la Aviación Integral
s.l., s.e., 1986

Churchill, Winston

The Second World War
London, Cassell, 1964

Luzuriaga, Aníbal J.

Mariscal Toribio de Luzuriaga: Libertador
de America y colaborador de San Martín

Ceron, Jorge

La Argentina Acosada: Bases para una
estrategia nacional
Buenos Aires, L. Buschi, 1982

Rojas, Clara

Cautiva
Bogotá, Norma, 2009

De Marco, Miguel A.

La Historia contemplada desde el Río:
Presencia Naval Española en el Plata,
1776-1900
Buenos Aires, Educa, 2007

Rizzo de Oliveira, Eliézer, coord.

Segurança e Defesa Nacional: Da com-
petição à cooperação regional
São Paulo, Fundação Memorial Da Ame-
rica Latina, 2007

Foro para la Conservación del Mar Pata-
gónico y Areas de influencia
Síntesis del estado de conservación del
Mar Patagónico y áreas de influencia
Puerto Madryn, Foro para la conserva-
ción del Mar Patagónico y áreas de
influencia, 2008

Stanganelli, Isabel

Las Fuentes de Energía en el Cono Sur
Mendoza, Caviar Bleu, 2006

Szymczak, Marcos R.

Un cirujano en Malvinas: Memoria sedi-
mentada
Buenos Aires, Instituto de Publicaciones
Navales, 2006

Mazzoni, Carlos L.

El Estrecho de la Madre de Dios
Buenos Aires, Instituto de Publicaciones
Navales, 2006

Blanco Carrero, Edgar E.

Reflexiones sobre Estrategia Marítima en
la Era de la Libertad de los Mares
Caracas, Panapo, 2004

Argentina. Ministerio de Defensa
Curso de Especialización en Derechos
Humanos
s.l., Ministerio de Defensa, 2009

Las Mujeres y sus luchas en la Historia
Argentina
Buenos Aires, Ministerio de Defensa,
2006

Cavaliere, Daniel

Deuda de Sangre: Historia Naval y
Amnesia en la Argentina 1810-1893 y
1982
Buenos Aires, Instituto de Publicaciones

Navales, 2005

Follietti, Gilda, ed.

Parlamento y Defensa en América Latina: El papel de las Comisiones
Buenos Aires, RESDAL, 2004

Estol, Jorge J.

Pinacoteca virtual sanmartiniana
Buenos Aires, Instituto Nacional Sanmartiniano, 2006

Las Malvinas son y serán argentinas:
Fundamentación Geográfica, Histórica
Jurídica
Mendoza, Universidad del Aconcagua,
1982

Guardiola Plubins, José

Oíd mortales: Las Malvinas son argentinas!
(Historia condensada de la usurpación...)
Bahía Blanca, s.e., 1982
Malvinas: Su advertencia termonuclear
Buenos Aires, A-Z, 1985

Naciones Unidas
The United Nations at Forty: A Foundation
to build on
New York, United Nations, 1985

Argentina. Ministerio de Defensa
Equidad de Género y Defensa: Una Política
en marcha, III
Buenos Aires, Ministerio de Defensa,
2009

Argentina. Secretaría de Ambiente y
Desarrollo Sustentable
2da. Comunicación Nacional de la República
Argentina a la Convención Marco de las Naciones
Unidas sobre Cambio Climático
Buenos Aires, s.e., 2007

Dei, Daniel H.

Discípulo todavía la esperanza: Esbozo de una
filosofía en zapatillas
Buenos Aires, Alloni, 2008

Dei, Daniel H.

El Quijote y la Identidad Iberoamericana
Buenos Aires, Alloni, 2007

Estados Unidos. Department of Defense
Los Derechos Humanos en las operaciones militares:
Un seminario ejecutivo para Argentina
s.l., s.e., 2009

Argentina. Armada. Escuela de Buceo
Manual de buceo
s.l., SGEM, 1983

Congreso Internacional de Transporte de Cargas, 7;
Buenos Aires, 2009
Libro Azul 4: Compendio de trabajos presentados
Buenos Aires, FADEEAC, 2009

Morris, Dick

Juegos de Poder: Ganar o Perder: Cómo juegan la
partida los grandes líderes políticos de la historia
Buenos Aires, El Ateneo, 2003

Darwin, Charles

El origen de las especies
Buenos Aires, Centro Editor de Cultura, 2006

Ponsow, Mory

Mujeres Políticas y Argentinas: Idealistas, Militantes,
Pragmáticas y Reflexivas: (Entrevistas a 23 mujeres del
poder)
Buenos Aires, Del Nuevo Extremo, 2009

Cambeses Jr., Manuel

La Fuerza Aérea Brasileña durante la 2ª Guerra Mundial
s.l., INCAER, s.f.

Instituto Histórico-Cultural da Aeronáutica (Brasil)
Historia Geral da Aeronáutica Brasileira
Belo Horizonte, Editora Itatiaia, 1988-2005

Sáenz Quesada, María

La Argentina: Historia del País y de su gente
Buenos Aires, Sudamericana, 2004

Lynch, John

San Martín: Argentine Patriot, American Libertador
London, University of London, 2001

Der Ghougassian, Khatchik

2009: En torno a la asimetría
Buenos Aires, Ministerio de Defensa, 2009
Argentina. Ministerio de Defensa
Anuario 2008: Informe de Gestión
Buenos Aires, Ministerio de Defensa, s.f.

Instituto Nacional Sanmartiniano. Academia Sanmartiniana
Sobre la filiación del General José Francisco de San Martín y Matorras
Buenos Aires, Instituto Nacional Sanmartiniano

Chile. Ministerio de Defensa Nacional
Participación de las Mujeres en las Fuerzas Armadas
s.l., Ministerio de Defensa Nacional (Chile), 2005

Chile. Ministerio de Defensa Nacional Antecedentes sobre el Libro de la Defensa Nacional "2002" Santiago (Chile), Ministerio de Defensa Nacional (Chile), 2003

Chile. Ministerio de Defensa Nacional Sistema de Evaluación de Proyectos de Inversiones en Defensa. s.l., Ministerio de Defensa Nacional (Chile), 2006

Peltzer, Juan F.

Jomini & Clausewitz en la Doctrina Operacional Argentina Buenos Aires, Editorial Universitaria del Ejército, 2009

Cibotti, Ricardo

El Sector Público en la planificación del desarrollo México, Siglo Veintiuno, 1970

Martín de Segura, Teresa; ed.

Posgrados en Buenos Aires: Anuario 2005 (Guía de Carreras y Cursos de Posgrado) Buenos Aires, Re-Vista Vocacional, 2004

Martín de Segura, Teresa; ed.

Guía de Orientación Vocacional y Laboral: Anuario Ingreso 2003 Buenos Aires, Re-Vista Vocacional, 2002

Lázara, Juan A.

Guía de Posgrado de la República Argentina: 2002 Buenos Aires, Lázara, 2001

Delich, Francisco; dir.

Propuestas para una Argentina creciente Buenos Aires, FUCADE, 1989

Blaquier, Carlos P.

Apuntes para una Introducción a la Filosofía Buenos Aires, Lons, 2003

Blaquier, Carlos P.

Carlos Pellegrini Buenos Aires, s.e., 2005

Blaquier, Carlos P.

Alberdi y Roca :Proyecto y Realización de la Argentina Exitosa Buenos Aires, Lons, 2005

Vego, Milan

Joint Operational Warfare Newport, Naval War College, 2007

International Political Science Association. Research Committee, 24, Santiago, 2008

Armed Forces and Society: New Challenges and Environments Santiago (Chile), CESIM, 2009

Saleño, Nicanor

Estados Unidos: Más que Nación, Una Civilización Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano, 1994

Stamateas, Bernardo

Autoicocot: Cuando el tóxico es uno mismo Buenos Aires, Planeta, 2009

Till, Geoffrey

Poder marítimo: Una guía para el Siglo XXI Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales Blanco, Eduardo Venezuela Heroica Caracas, EDUVEN, 2000

Armero, Ariel, ed.

Anuario Puerto de Bahía Blanca 2008 Buenos Aires, Anuario Portuario y Marítimo, 2008

Hourani, Albert

La Historia de los Arabes Buenos Aires, J.Vergara, 1992

Burkhalter, Larry

Privatización Portuaria: Bases, alternativas y consecuencias Santiago (Chile), CEPAL, 1999

Sokolowicz, Joaquín

Israelíes y palestinos Buenos Aires, Planeta, 1991 Peres, Shimon La Honda de David Buenos Aires, Paidós, 1972

Constenla, Julia

Raúl Alfonsín: Biografía no desautorizada Barcelona, Vergara, 2009

Meyer, Lawrence

Israel Now: Portrait of a troubled land New York, Delacorte, 1982

Petroni, Juan N.

Proyectos y Obras Hidroeléctricas en la Cuenca Del Plata Córdoba, s.e., 1982

Força de Submarinos: 90 Años s.l., s.e., s.f.

Darwish, Adel

Babilonia Maldita: Historia secreta de la Guerra del Golfo Buenos Aires, Atlántida, 1991

Naff, Thomas; ed.

Gulf Security and the Iran-Iraq War
Washington, National Defence University, 1987

Miguens, Francisco F.

Actividad Jurisdiccional en la Antártida:
Análisis de su problemática
Buenos Aires, Dirección Nacional del
Antártico, 2004

Schloss, Irene R.

Cambio Climático Global
Buenos Aires, Instituto Antártico Argentino, 2003

Mataloni, Gabriela

Evaluación de la calidad del agua para
consumo humano de la Base Antártica
Primavera
Buenos Aires, Instituto Antártico Argentino, 2003

Skvarca, Pedro

First Cloud-free Landsat TM image
mosaic of hielo Patagonico Sur, South-
western Patagonia, South America
Buenos Aires, Instituto Antártico Argentino, 2003

Vargas, Francisco A.

Los Símbolos Patrios de la Nación Venezolana
Caracas, Armada de la República Bolivariana de Venezuela, 2009

Monsalve, Héctor E.

Patagonia Submarina
Buenos Aires, Larivière, 2008

Gerding, Eduardo C.

Presencia Británica y Estadounidense en
las Provincias Unidas del Río de la Plata
Buenos Aires, Instituto de Publicaciones
Navales, 2009

Morrell, Margot

Lecciones de Liderazgo: La manera de
Shackleton
Buenos Aires, Instituto de Publicaciones
Navales, 2009

Salustio Crispo, Cayo

La Guerra de Yugurta
Buenos Aires, Sopena, 1947

Seminario Regional, Buenos Aires
La Mujer y la Alianza de Civilizaciones:
Oportunidades y Desafíos
Buenos Aires, EUDEBA, 2008

Rebagliati, Orlando R.

Régimen para los Minerales Antárticos y
las Reivindicaciones de Soberanía
s.l., Academia Diplomática- Chile, 1988

Bóveda, Jorge R.

Malvinas: La Odisea del Submarino
Santa Fe
Buenos Aires, Instituto de Publicaciones
Navales, 2007

Hirst, Mónica

Democracia, Seguridad e Integración:
América Latina en un mundo en transición
Buenos Aires, Grupo Editor Norma,
1996

Segunda Guerra Mundial (1939-1945)
Barcelona, PDA, 2009

Reyes, Marcelo J. de los, dir; comp.

África ante el Tercer Milenio: Actas del
simposio Electrónico Internacional
Buenos Aires, CEID, 2000

Perez, Julio M.

Introducción a la Teoría de las Telecomunicaciones
s.l., Instituto Universitario Naval

Perez, Julio M.

Introducción a la Teoría de Probabilidades y Estadística
s.l., Instituto Universitario Naval, 2007

Stamateas, Bernardo

Resultados Extraordinarios: Técnicas y
Estrategias Sencillas para Alcanzar tus
Sueños y Hacerlos Realidad
Barcelona, Vergara, 2007

Donato, Hernâni

Dicionário das Batalhas Brasileiras
Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército,
2001

Fausto, Boris

Brasil e Argentina: Um ensaio de história
comparada (1850-2002)
São Paulo, Editora 34, 2005

García Marquez, Gabriel

Cien Años de Soledad
Buenos Aires, Sudamericana, 1978

Vidigal, Armando; dir.

Guerra No Mar: Batalhas e Campanhas
Navais que Mudaram a História
Rio de Janeiro, Record, 2009

Picciuolo, José L. de; dir.

Historia del Instituto Nacional Sanmartiniano
s.l., Academia Sanmartiniana, s.f.

Campos Tarrisse da Fontoura, Paulo

Brasil: 60 Anos de Operações de Paz
Rio de Janeiro, Serviço de Documentação da Marinha, 2009



