

# “ARTE, DISEÑO Y PLANEAMIENTO: SUS DIFERENCIAS”

Por el CY **GABRIEL ANÍBAL CAMILLI**

## Introducción

En gran parte de la doctrina occidental existen ciertas confusiones sobre la aplicación y la finalidad del “Arte Operacional”, el “Diseño Operacional” y el “Planeamiento metodológico” que se toman, en la mayoría de las veces, como conceptos que se reemplazan mutuamente o metodologías nuevas de planeamiento, que

llevan incluso a largas discusiones si conviene el uso de uno u otro.

Como lección aprendida en el desempeño de mis cargos de profesor titular por concurso en la Escuela Superior de Guerra del Ejército argentino durante 6 años, como agregado de Defensa argentino ante Alemania, Suecia y Austria, como subdirector y luego director de la

Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas argentinas (dos años y más), he observado esto. Por ello, he efectuado las investigaciones correspondientes en base a doctrina de diferentes países de la OTAN (Alemania, Italia, España, EE.UU., Gran Bretaña) y de países de la región con quienes interactuamos (Brasil y Chile). También entrevisté a alumnos y ex alumnos de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de la especialización en Estrategia Operacional; he observado, participado e impartido clases y ejercicios; conversado con gran cantidad de profesores de la materia de las 4 escuelas que conforman el Centro Educativo de las Fuerzas Armadas Argentinas; por todo esto, creo conveniente compartir en el presente escrito algunas de mis ideas al respecto.

Podemos decir que la planificación desarrolla opciones viables para lograr un resultado aceptable de una situación inaceptable. En relación a ello, la planificación militar es una secuencia de actividades realizadas

**Palabras Clave:**

- > Gerasimov
- > Estrategia militar
- > Nivel operacional
- > Conflictos armados
- > Batalla multidimensional

## La finalidad última de la confrontación es completar los modos de acción tentativos, y hacia ella deben orientarse todos los esfuerzos.

por los comandantes y su estado mayor en todos los niveles, donde se identifican las acciones, los efectos, las condiciones decisivas y los objetivos requeridos para el cumplimiento de la misión. En definitiva, no es un fin en sí mismo, sino un proceso que debe adaptarse para enfrentar las condiciones cambiantes y un enemigo con una voluntad propia.

Un método de planeamiento es un procedimiento ordenado de razonamiento para arribar a lo que se estima como 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, para elegir la mejor y, luego, optimizar la solución seleccionada.

En consecuencia, la planificación militar requiere una colaboración activa, continua y un diálogo por parte de los comandantes y el Estado Mayor en todos los niveles de mando. Los resultados de la planificación son los planes, articulados como acciones (formas) y recursos (medios) que se emplean para lograr objetivos (fines).

El Arte Operacional reúne un conjunto de conceptos que facilita utilizar medios militares y no militares en un teatro de operaciones para concebir una campaña u operación mayor, que posibilita traducir los objetivos estratégicos en acciones tácticas, orientadas a alcanzar el Es-

tado Final Deseado del comandante del teatro y del nivel estratégico. En nuestras fuerzas armadas muchos de sus conceptos han sido aplicados en forma intuitiva en la planificación de operaciones a través de los años. Podemos afirmar entonces que el arte operacional es el marco conceptual que sustenta la planificación y la conducción de las operaciones.

**Desarrollo**

Entre el arte operacional y el planeamiento existen vínculos indispensables, señalándose como uno de los más relevantes a los elementos del diseño operacional. Sin éstos, una campaña estaría conformada por serie de eventos aislados, carentes de sincronización, que difícilmente llevarían a la consecución del Estado Final Deseado. Por ello, adecuadamente empleados, constituyen una herramienta fundamental para guiar el proceso de planeamiento.

El arte operacional busca aclarar la situación, evaluar oportunidades y riesgos, fomentar acciones que continuamente obtengan ventajas y brindar soluciones lógicas a problemas complejos.

Permite y facilita que se realice una planificación detallada y que el Estado Mayor pueda elaborar soluciones y órdenes prácticas (planes). Por lo tanto, el arte operacional no es el proceso de planeamiento. Son cosas relacionadas, pero diferentes.

El arte operacional integra fines, formas y medios; clarifica, ayuda,

contribuye a entender qué fuerzas realizan qué acciones en el tiempo y en el espacio para crear efectos y alcanzar objetivos.

La participación activa del comandante es esencial en el arte operacional, ya que es una mezcla de ciencia y arte que requiere su intuición, experiencia y liderazgo. Basado en la comprensión obtenida mediante la aplicación del diseño operacional, se lleva a cabo una organización más detallada durante la secuencia de actividades de planificación.

Esta secuencia es una metodología lógica y analítica que consiste en acciones progresivas para analizar una misión; desarrollar y comparar modos o cursos de acción alternativos; seleccionar el modo de acción apropiado y producir un plan u orden mediante el cual la fuerza conjunta pueda lograr los objetivos y cumplir con su misión asignada.

La secuencia de planeamiento relaciona una serie de procesos lógicos, analíticos y secuenciales para analizar la misión y la situación, elaborar y comparar diferentes cursos de acción, seleccionar el mejor curso de acción y producir un plan u orden.

En gran parte del mundo occidental reconocemos esta secuencia de pasos para arribar a la mejor solución de un problema militar:

- > Iniciación.
- > Análisis de la Misión.
- > Desarrollo de los Modos o Cursos de Acción.

## El arte operacional integra fines, formas y medios; clarifica, ayuda y contribuye a entender qué fuerzas realizan qué acciones en el tiempo y en el espacio para crear efectos y alcanzar objetivos.

- > Análisis de los Modos o Cursos de Acción.
- > Validación y comparación de Modos o Cursos de Acción.
- > Resolución del comandante.
- > Desarrollo del Plan y su impartición.

El arte y el diseño operacional brindan las bases conceptuales para estructurar operaciones, pero al mismo tiempo, la secuencia de planeamiento brinda un proceso confiable para organizar el trabajo del comandante, de su Estado Mayor y de los comandos subordinados, para desarrollar planes y resolver un problema militar.

Está dirigido o enfocado a definir la misión, desarrollar y sincronizar detallados planes para cumplirla. Durante ese proceso de planeamiento y siguiendo una secuencia de pasos se desarrollan momentos de análisis y síntesis. Estos se refieren a dos actividades complementarias en el estudio de realidades complejas.

Los procesos de análisis y síntesis dependen en gran medida de tres elementos:

- > La información y conocimientos previos que posee el individuo o grupo que llevará a cabo la tarea.
- > Su habilidad en la percepción del detalle y de relaciones novedosas entre elementos propios de la realidad, objeto de estudio y de otros ajenos a ella.
- > Los objetivos del estudio que ayudarán a establecer criterios para seleccionar la información

relevante y organizarla en la construcción de la síntesis.

El análisis consiste en la separación de las partes de esas realidades hasta llegar a conocer sus elementos fundamentales, y las relaciones que existen entre ellos. Esto debe hacerse por cada campo de la conducción tanto cuanto permita el tiempo disponible y con la profundidad que permitan las circunstancias de manera tal de no dejar aspectos sin analizar de todos los componentes de una situación.

La síntesis, por otro lado, se refiere a la composición de un todo por reunión de sus partes o elementos. Esta construcción se puede realizar uniendo las partes, fusionándolas u organizándolas de diversas maneras. Este proceso es necesario para encontrar lo esencial del problema, de la totalidad de los factores que intervienen en la situación para que la mente humana pueda abordarlos y comparar entre diversas alternativas.

La capacidad de análisis y síntesis nos permite conocer más profundamente las realidades con las que nos enfrentamos, simplificar su descripción, descubrir relaciones aparentemente ocultas y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya poseíamos. Por todo ello, tiene un carácter genérico y está relacionada con varias competencias (pensamiento crítico, resolución de problemas, organización y planificación o toma de decisiones, por poner algunos ejemplos).

No se debe confundir diseño con modos de acción. Estos últimos mantienen su vigencia, son propios de la actividad básica de la conducción "Planeamiento" y surgen de la aplicación de un método en donde se determina la mejor opción para solucionar un problema.

La actividad de buscar soluciones al problema militar es el proceso de creación de los cursos de acción, concebirlos, probarlos y compararlos es una actividad técnica pero sumamente creativa.

Carlo Diclemente dice: *"La mente humana tiende a estructurar el pensamiento para la solución de un problema en base a esquemas preconcebidos [...] la etapa de planeamiento trata de seguir esquemas dejando de lado la creatividad [...] para un efecto de destrucción de la fuerza enemiga se buscarán siempre acciones ofensivas. Virtualmente se descarta cualquier otro proceder que no sea ofensivo, 'olvidando' que a través de una defensa bien puede lograrse el mismo efecto. A nivel operacional puede ser más grave aún: la mente habituada a pensar tácticamente no se siente capaz de concebir modos de acción cuyo esfuerzo operacional principal apunte a la mente del conductor enemigo"*.

Parte de la responsabilidad de estos errores recae sobre la cultura organizacional y la doctrina: se repiten hasta el cansancio las ventajas del ataque. En un ejemplo imaginario propuesto por Gregory Bateson, la humanidad desarrolla una computadora capaz de pensar



por sí misma como un ser humano. Al hacerle una pregunta sobre un problema no estructurado, la computadora probablemente responda: “esto me recuerda una historia [...]”. Con seguridad, así es como las personas piensan.

El problema de la falta de creatividad y la atadura a esquemas preconcebidos de soluciones, constituye una seria falencia en la formación militar. Considerando que, a pesar de que se ponen en práctica a nivel institucional serios programas de pensamiento creativo, es probable que este inconveniente perdure y que no sea completamente desarraigado.

Por ejemplo: reunido con los materiales, el pintor debe decidir qué va a expresar sobre el lienzo. El “cómo lo hace” es su técnica de pintura, pero el “qué pintar” está solo en su pensamiento, en su creación. Para el pintor genial, su arte no tiene secretos, pero el pintor común debe basarse en su conocimiento técnico y en una menor inspiración; por ello necesitamos de una metodología que nos permita a nosotros, los pintores comunes, acotar los errores que pue-

dan surgir de una pobre inspiración artística a partir de una concepción más razonable del modo de acción.

Ahora bien, en la toma de decisiones para la solución de un problema militar, tanto presente como futuro, el Estado Mayor debe considerar los elementos que contiene el ambiente operacional: estado final, centros de gravedad, efecto deseado, propósito, límites en tiempo y espacio, otras limitaciones, líneas de operaciones, objetivo material, objeto militar, material del enemigo, factores de éxito, suposiciones y fases. Abstracta la realidad y luego elaborar una o más posibles respuestas al problema del mismo modo que el pintor haría con un cuadro. En resumen, a partir de la orientación del comandante y el posterior estudio de la situación es que se determinan los Factores de Fuerza/Debilidad y Determinantes. Estos factores de éxito sumados a todos los conceptos del diseño conforman los colores de la paleta con la cual el pintor debe realizar su obra.

Es muy importante poder determinar cuáles son los factores determinantes de una situación

---

 CV

### **GABRIEL ANÍBAL CAMILLI**

**Coronel Mayor del Ejército Argentino. Magister en Política de la Universidad del Norte “Santo Tomás de Aquino”. Magister en Historia de la Guerra del IESE y magister en Defensa Nacional. Actualmente es el director de la Escuela Superior de Guerra Conjunta y decano de la Facultad Militar Conjunta.**

---

dada. Aquello que comúnmente conocemos como “la clave de Bóveda” del edificio.

Los Factores Determinantes ocupan el lugar del 20 % que la Ley de Pareto asigna a los elementos constituyentes de un problema, del cual el 80 % tienen escasa significación en su resolución y el 20 % de ellos tienen una influencia decisiva. También es conocida como la “regla del 80-20”. La responsabilidad de su determinación corresponde al Jefe de Estado Mayor y el comandante debe aprobarlos; su identificación responde a un análisis más bien frío, al que necesariamente debe despojarse de subjetividad (si eso fuera posible), en un marco dado por la situación particular que se vive, la experiencia y profesionalidad del Jefe de Estado Mayor y el trabajo de análisis previo del Estado Mayor.

Dentro del proceso de Planeamiento, otro paso que requiere de gran creatividad es el momento dentro del paso: Análisis de los Modos de Acción (COA), el conocido *Wargaming* (en nuestro país llamado Confrontación).

La confrontación es un esfuerzo consciente de imaginar el devenir de un combate o batalla, dada una solución tentativa como un modo de acción apto en relación con el propio efecto deseado y que considera la capacidad del enemigo que puede afectar la consecución del mismo.

El proceso guiado por el Jefe de Estado Mayor consistirá en prever la propia dinámica, la reacción del oponente y la consecuente contra reacción, ajustándose al posible curso del combate o del desarrollo de las operaciones.

Pero es bueno tener en cuenta estos tres apotegmas básicos y fundamentales:

- > Es el paso menos objetivo del proceso de planificación.
- > Pero a su vez, es un paso esencial del Proceso de planificación.
- > Requiere imaginación y creatividad.

Debemos considerar que la finalidad última de la confrontación es

completar los Modos de acción tentativos y hacia ella deben orientarse todos los esfuerzos.

Existe -en doctrina específica del Ejército argentino-, la inclusión de la Ley de Pareto, específicamente en la organización y en el funcionamiento de los estados mayores, donde se dice que: “*generalmente y para un amplio número de fenómenos, aproximadamente el 80 % de las consecuencias proviene del 20 % de las causas*”. Este principio o ley establecido por el ingeniero Wilfredo Pareto, nos puede servir de referencia para centrarnos en lo que realmente importa, en lo que nos puede dar mayores satisfacciones con menores esfuerzos, sin malgastar energías y recursos para obtener pobres resultados.

Nos dice Marta Guerri que “*en la década de 1940, la teoría de Pareto fue formulada por el Dr. Joseph Juran, un ingeniero estadounidense ampliamente reconocido por sus aportaciones en el control de calidad. Fue el Dr. Juran quien decidió llamar a la proporción del 80/20 ‘El Principio de Pareto’ . Según él, aplicar el Principio de Pareto en las métricas de un negocio nos ayudará a separar las cosas ‘poco vitales’ (el 80 % de las causas) de las ‘muy útiles’*

(el 20 % que generan el mayor resultado o impacto)”.

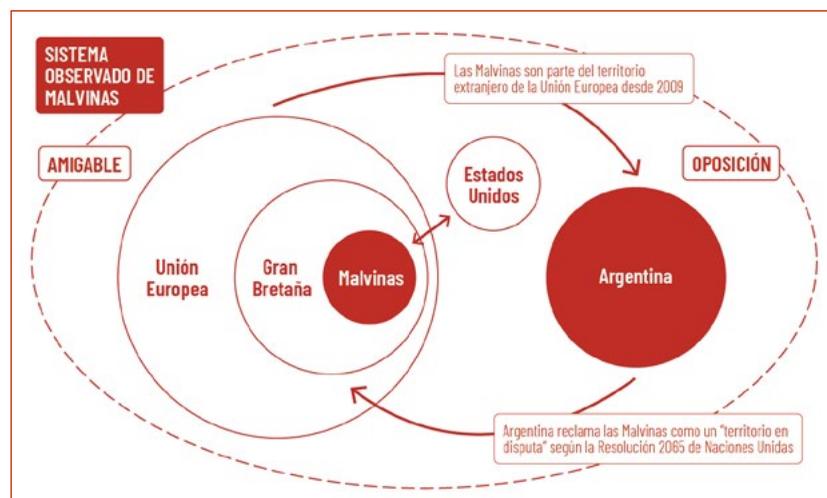
Estos conceptos aplicados a la solución de problemas militares podemos llamarlos “Factores Determinantes” (80/20). Los factores determinantes son elementos centrales del método que se proponen para orientar la concepción de todos aquellos que, a diferencia de los grandes creativos, carecemos del genio distintivo. Estos factores son, por definición, hechos, posibilidades o restricciones de carácter objetivo y decisivo para el logro del estado final deseado.

Surgen de los factores de fuerza y debilidad, del análisis de la misión, de los factores de éxito del comandante, los conceptos del diseño operacional que son limitados en cantidad. Pues en resumen son una conclusión (síntesis) sustancial de validez determinante.

**Un ejemplo de campaña en donde se puede visualizar el arte, el diseño y el planeamiento es en la experiencia de las fuerzas armadas argentinas en la guerra de Malvinas de 1982.**

**a. Arte:** en la Argentina, se lo denomina también estrategia operacional. Es una etapa conceptual,

**FIGURA 1. APPENDIX V: FALKLANDS OBSERVED SYSTEM - BRITISH PERSPECTIVE**  
Gráficos conceptuales donde se refleja un modelo creativo de análisis sistémico de las perspectivas del Reino Unido y de Argentina en el Conflicto Malvinas<sup>1</sup>



## La capacidad de análisis y síntesis nos permite conocer más profundamente las realidades con las que nos enfrentamos, simplificar su descripción, descubrir relaciones aparentemente ocultas y construir nuevos conocimientos a partir de otros que ya poseíamos.

pero que requiere saber hacer. La República Argentina y el Reino Unido han tenido y tienen su arte operacional propio con menores o mayores recursos. En todo conflicto existe una etapa de arte del diseño que debe analizar el ambiente operacional o contexto.

En este caso, las perspectivas disímiles de ambos países han sido analizadas y se han obtenido conclusiones del sistema observado desde la perspectiva británica (*Falklands*) y la Argentina como las que muestran las figuras 1 y 2 del siguiente cuadro.

Para el Reino Unido las *Falklands* son parte de su territorio de ultra-

mar. En su visión del conflicto, el Reino Unido se encontraba en su sistema como parte de una alianza militar (OTAN) donde está incluida Europa y EE.UU. Argentina, en su sistema de oposición, tenía una visión del conflicto Malvinas como parte del territorio nacional soberano en disputa, que amerita resolución por parte de las Naciones Unidas por cuestiones de colonialismo. Una vez realizado este análisis se pudo iniciar un correcto planteo del problema.

**b. Diseño:** una vez analizado el sistema observado (ambiente operacional o contexto), recién se debe identificar y plantear el problema

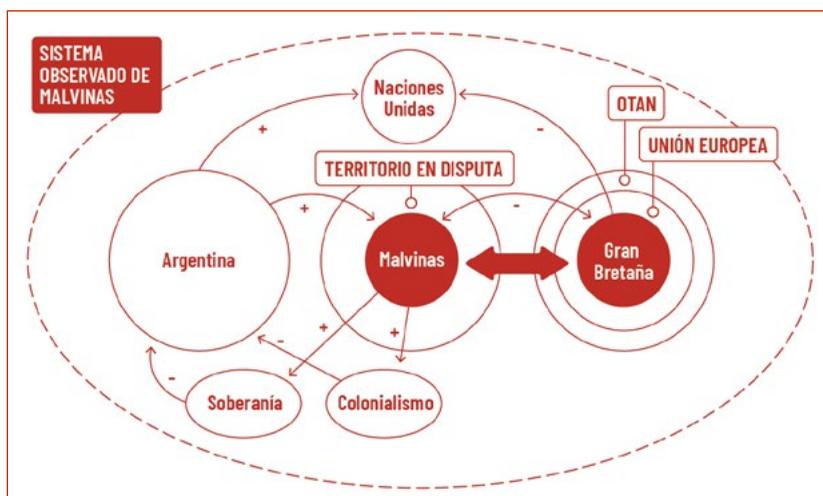
que ha definido el poder político para que se resuelva con el factor del poder militar. Identificado el problema se puede iniciar una aproximación a opciones de solución para establecer un estado final. Por ello esta etapa conceptual es muy utilizada como referencia en las primeras etapas del método de planeamiento antes de la elaboración del modo de acción.

Los elementos del diseño operacional sirvieron para dar estructura a la campaña en el conflicto Malvinas, y si bien en esas instancias algunos de esos conceptos no eran reconocidos como elementos del diseño, ya habían sido utilizados por parte de los dos países.

Tanto el almirante Fieldhouse como el almirante Lombardo han utilizado estos conceptos para organizar las fuerzas a desplegar y sostenerlas en el teatro de operaciones. Ha existido un estado final deseado para el Reino Unido y para las Fuerzas Armadas argentinas. También hubo objetivos operacionales, fases y un centro de gravedad dinámico que fueron cambiando con la evolución de la campaña, líneas de operaciones, puntos culminantes, puntos deci-

FIGURA 2 . APPENDIX VIII: OBSERVED SYSTEM - ARGENTINE PERSPECTIVE

Gráficos conceptuales donde se refleja un modelo creativo de análisis sistémico de las perspectivas del Reino Unido y de Argentina en el Conflicto Malvinas<sup>2</sup>



1. Zarza Leonardo, *Malvinas: The Argentine Perspective of the Falkland's Conflict*. United States Army School of Advanced Military Studies. Ed 2010.
2. Idem.

## El Arte y diseño operacional brinda las BASES CONCEPTUALES para estructurar operaciones, pero por el otro lado, la secuencia de planeamiento brinda un proceso “probado” o seguro para organizar el trabajo del comandante, su estado mayor, los comandos subordinados y aliados, para desarrollar planes para resolver un problema.

sivos, aplicación de tiempo, *momentum*, etc. Todo ello ha servido de base para controlar la evolución de las operaciones en la campaña.

**c. Planeamiento:** el diseño ha permitido materializar lo conceptual del arte a lo concreto de las operaciones militares. Quedó claro que los planes fueron configurados para un teatro de operaciones insular y hubo una opción argentina de ejecutarlo en primavera-verano y no en otoño-invierno, pero los hechos se adelantaron. Las etapas de los planes estuvieron claramente expuestas en la ejecución de las operaciones desarrolladas durante la guerra.

Se analizó la Misión, se hizo una apreciación de la situación, se analizaron y desarrollaron los cursos de acción propios y del oponente, el comandante resolvió y se impartió un Plan de Campaña (que consta en diferentes documentos históricos) del lado argentino en el plan “Virgen del Rosario” para recuperar las islas y luego en uno más improvisado de defensa de las mismas. Del lado británico, en los planes desarrollados para desplegar la flota expedicionaria a Ascensión y luego al desembarco y operaciones terrestres en las islas.

### Conclusiones

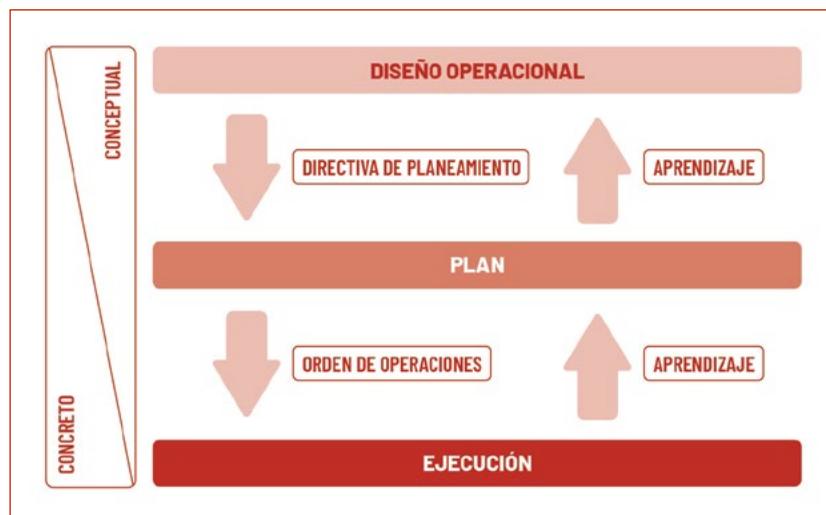
El diseño operacional es previo al planeamiento y sirve para estructurar la campaña ante escenarios com-

plejos, que en la actualidad abundan para el poder militar y son propios del nivel operacional por tener que traducir lo abstracto a lo concreto que exige el nivel táctico. Ejemplo de ello es la actual campaña contra el COVID-19. La finalidad de un hipotético diseño en este escenario particular de pandemia sería fijar un estado final deseado aprobado por el nivel estratégico, con líneas de esfuerzos que contengan tareas esenciales a lograr con el ámbito sanitario, económico, social, de seguridad, control civil, etc., que sirvan de base para disparar el método de planeamiento militar correspondiente y traducir en órdenes para la ejecución. Este proceso de diseño, planeamiento y ejecución es recurrente e iterativo.

Figura 1 – Arquitectura de capas para lograr el diseño operacional

El diseño operacional es la extensión y aplicación práctica del proceso creativo del arte operacional. Tanto el arte como el diseño operacional sintetizan la intuición y creatividad del comandante, con el proceso lógico y analítico del diseño. En la actualidad, el arte operacional y la necesidad de pensamiento crítico, creativo, conocimiento, habilidades y experiencia por parte de los conductores militares cobra más vigencia que nunca para comprender el ambiente operacional y para diseñar campañas militares coherentes, que minimizan el empleo de la fuerza letal. El arte operacional persiste como la parte creativa de las operaciones

FIGURA 3 . ARQUITECTURA DE CAPAS PARA LOGRAR EL DISEÑO OPERACIONAL



militares. Actualmente, se lo plasma a través del “diseño” recurrente para estructurar un eficiente planeamiento ante escenarios militares complejos. Mientras el carácter de los conflictos cambia con el tiempo, la naturaleza violenta y caótica de la guerra permanece inalterable.

Los elementos del diseño operacional son herramientas a disposición del conductor militar para expresar el arte de estructurar la campaña, armonizar y sincronizar las capacidades militares conjuntas en tiempo, espacio y propósito, a fin de cumplir con la misión. En la conducción de las organizaciones que conforman el instrumento militar actual, no es suficiente el conocimiento técnico de las capacidades y el empleo de todos los sistemas de armas de las fuerzas.

Para una efectiva determinación de capacidades militares se debe incluir el conocimiento de un “meta-contexto” (Ambiente Operacional), identificar el correcto problema que muchas veces no es de solución solamente militar y, finalmente, esbozar el “Concepto de diseño u operacional”. Hoy más que nunca se

**FIGURA 4. SÍNTESIS DE LA RELACIÓN ARTE, DISEÑO, PLANEAMIENTO Y CONDUCCIÓN – PROPIEDAD DEL MY EA CHRISTIAN IVÁN GNIESKO**



requiere de ese plus de arte y diseño que se manifiesta en un liderazgo persuasivo, adaptativo e innovador. Los profesionales de las Fuerzas Armadas deben poseer un concepto de diseño que no se quede solamente en la teoría, sino que debe plasmarse en una organización que aprende “haciendo”. El instrumento militar está siendo empleado en una variedad de situaciones que demandan futuros conductores que sean

expertos del arte del diseño, flexibles agentes que deben motorizar el cambio y generar una gran transformación cualitativa en beneficio de la Institución y de la Nación.

En definitiva, como podemos observar en la figura siguiente: primero se “diseña”, luego, se “plana” y, finalmente, se “ejecuta”, siempre teniendo presente en toda la campaña u operaciones el “arte operacional”. ■

#### BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

##### BÁSICA

Bases para el pensamiento Estratégico – Tomo III – Estrategia Operacional.

-

Lazzati, Santiago. *Toma de decisiones*, en Mercado Digital, Cuaderno 2, Noviembre de 1995.

-

Manual de historia Militar – Autores varios, Tomo 1, 2 y 3. ESG, año 1975, 2da edición.

-

PC 20 – 01, Planeamiento para la Acción Militar Conjunta.

##### COMPLEMENTARIA

Apuntes académicos para curso de estado mayor, Autores Profesores Cahe-Diclemente, Sin año de Edición.

-

Coulter, Robbins: Administración, Ed Prentice Hall, México, 1998.

-

Emery, James, Sistemas de Planeamiento y Control en la Empresa, Editorial EL ATENEO, 4ta Edición, Bs As.1987.

-

Gniesko, C. I. (2019). Matriz para la determinación del Centro de Gravedad. *Military Review*, p.3 <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/Gniesko-Matriz-del-Centro-de-Gravedad-SPA-Q1-2019.pdf>

-

Hodgets & Altman: Comportamiento en las organizaciones. Ed no disponible.

-

Kolb, Rubin y McIntire: Psicología de las organizaciones: problemas.

-

Marta, Guerri (2018). *Psicoactiva*. Ley de Pareto. Obtenido el 10 de abril de:

<https://www.psicoactiva.com/blog/principio-pareto-la-regla-del-8020/>

-

Peters y Watterman, “En Busca de la Excelencia”, Pag 64, Ed no disponible.

-

contemporáneos, Prentice Hall, México, 1986

-

Solana, Ricardo; Administración de Organizaciones, Ediciones interoceánicas, Bs As, 1996

-

Zarza Leonardo, *Malvinas: The Argentine Perspective of the Falkland's Conflict*.

United States Army School of Advanced Military Studies. Ed 2010.