

RESUMEN

En este trabajo se pretende investigar sobre el componente civil en un comando de teatro de operaciones (TO), particularizando sobre la interacción e integración de los asesores civiles del estado mayor especial en apoyo a los planes operacionales en el teatro de operaciones.

Los desafíos de integrar y coordinar el instrumento militar, no serán los únicos retos que afrontará un comandante, sino en todo acto de fuerza donde prevalece la acción militar deberá realizar ajustes en su organización, considerando la complejidad de los escenarios. Aquí se requiere precisión en la toma de decisiones y para ello podrá contar con idóneos asesores (integrados en un estado mayor), que permitan reducir la incertidumbre y la fricción en la conducción de sus fuerzas. Una decisión del comandante se convertirá en una cadena de sucesos de mayor y menor importancia.

Como elemento orientador, la doctrina básica para la acción militar conjunta establece criterios para la constitución del estado mayor de un comando conjunto: “El estado mayor de un comando de fuerzas conjuntas está integrado por representantes de las fuerzas componentes, adecuadamente balanceado, para proporcionar al comandante asesoramiento sobre los procedimientos de empleo, capacidades y limitaciones de los componentes de la fuerza conjunta. Los cargos dentro del estado mayor conjunto deben ser distribuidos de forma que permitan al comandante el cumplimiento de la misión asignada”. [Estado Mayor Conjunto de las FF AA, 2005a: 26].

En esta referencia extraída del documento citado, no se tiene en consideración la participación de civiles en la estructura de un estado mayor. La participación de elementos civiles dentro de un estado mayor especial facilitará la interoperabilidad de ese sistema de asesoramiento y asistencia, asegurando alcanzar el efecto final operacional impuesto o autoimpuesto, entendiendo a dicho concepto de interoperabilidad como: “Capacidad de compatibilizar, conjugar, intercambiar e integrar el poder de combate del Instrumento Militar de una misma Nación (conjunta), de dos o más naciones (combinada), que posibilita a dichas fuerzas operar, bajo un comando único y para el cumplimiento de una misión determinada” [Estado Mayor Conjunto de las FF AA, 2010b: I-14-14].

Éste estado mayor, con sus conocimientos particulares sobre asuntos específicos, permitirá que el comandante defina acertadamente el objetivo operacional, (con sus dos componentes: objeto y efecto), y que conduzca eficaz y eficientemente la fuerza en pos

de alcanzar esta meta. Con el aporte especializado de personal civil (a partir de ahora lo denominaremos componente civil), como lo es el de un asesor político, que actuará como articulador entre el nivel estratégico y el operacional, asegurará que sus decisiones estén alineadas con el efecto final militar y político; el de un oficial de información pública, quién facilitará la relación con la población, los medios de comunicación social y otras agencias dentro del TO; el consejero legal, que evitará las transgresiones legales, jurídicas y administrativas en las acciones llevadas a cabo dentro del teatro de operaciones y los oficiales de enlace, que asegurarán que la información actualizada fluya entre el estado mayor y los elementos enlazados, asegurando coordinación y cooperación. El aporte que brinden será muy rico para facilitar la conducción de operaciones militares y no militares dentro del teatro de operaciones.

Palabras clave:

Nivel Operacional – Interoperabilidad – Teatro de Operaciones – Estado Mayor – Asesores civiles.

TABLA DE CONTENIDOS

	Página
Resumen	1
Palabras clave	2
Introducción	4
Capítulo I La interoperabilidad entre civiles y militares como condición para el eficaz y eficiente desempeño de un estado mayor.	6
Capítulo II Funciones a desarrollar por cada uno de los integrantes del componente civil dentro de un estado mayor especial.	13
Capítulo III Proceso de interacción entre los componentes civiles y militares en un teatro de operaciones.	22
Conclusiones	25
Bibliografía	27

“Su éxito (el de los alemanes en 1940) habría podido ser evitado fácilmente sino hubiera sido por las facilidades que los garrafales errores de los aliados les dieron, errores garrafales debidos en su mayor parte a que siguieron prevaleciendo ideas anticuadas.” (Liddel Hart)

INTRODUCCIÓN

Las vertiginosas transformaciones que se generan en todas las sociedades son la fuerza motriz de los cambios que todo conflicto va asumiendo en todos sus estadios, por lo tanto entenderlo y definirlo convenientemente es un desafío que toda organización, que entienda en su resolución, buscará precisar oportunamente.

El tema que nos proponemos estudiar entendemos que posee un dinamismo tal que acompaña a las exigencias actuales de todo conflicto, con características de gran complejidad para considerarlo un problema normal, entender en su solución requerirá una sumatoria de conocimientos que va más allá de los propios del componente militar. La incorporación del componente civil, (con conocimientos específicos), permitirá procesar e integrar información para proporcionar un oportuno y preciso asesoramiento. La propuesta que presentamos, es investigar y analizar sobre la problemática de la interacción de los elementos civiles de un comando de teatro de operaciones (nivel operacional) con el resto de sus integrantes durante el proceso de toma de decisiones del comandante.

Para ello nos proponemos indagar y establecer cómo será comportamiento de los componentes civiles y su interacción con el resto de los integrantes en una organización de este nivel.

Lo realizaremos mediante el análisis y particularizando el concepto de interoperabilidad, como condición para el eficaz y eficiente desempeño del estado mayor, las funciones que deberán desarrollar cada uno de los integrantes del componente civil y los procesos de interacción entre los componentes civiles y militares en un teatro de operaciones.

Las fuerzas armadas de nuestro país desarrollarán operaciones conjuntas o combinadas cuando la política entienda que esto es necesario para acompañar y definir el logro de los objetivos por ella fijados.

Teniendo en cuenta a las fuerzas armadas como la organización a tratar en este trabajo, debemos enmarcar su accionar y hacer una aproximación sobre la organización que

contribuirá con el responsable de esa estructura (estado mayor) a definir el problema que en su nivel corresponde, y razonar en su resolución.

Para este trabajo, hemos realizado una investigación de tipo exploratoria con características propias de un ensayo, con análisis de fuentes primarias, secundarias y documentos, dividido en tres etapas: una informativa, una analítica y una documental que se presenta en este documento formal.

En el contenido del trabajo desarrollamos tres capítulos que buscan validar la hipótesis presentada por medio de pruebas argumentativas, dentro de las limitaciones y alcance definidos para esta investigación.

Creemos importante indagar en estos capítulos sobre el concepto de interoperabilidad, como condición para el eficaz y eficiente desempeño del estado mayor, definir algunas de las funciones que deberán desarrollar cada uno de los integrantes del componente civil dentro de un estado mayor especial y analizar los procesos de interacción entre los componentes civiles y militares en un teatro de operaciones.

“En la guerra todo es muy sencillo, pero hasta lo mas sencillo es muy difícil. Estas dificultades se van acumulando y producen la fricción que no podrá imaginar quien no haya visto la guerra.”
(C. von Clausewitz)

CAPÍTULO I

LA INTEROPERABILIDAD ENTRE CIVILES Y MILITARES COMO CONDICIÓN PARA EL EFICAZ Y EFICIENTE DESEMPEÑO DE UN ESTADO MAYOR

La comunicación en toda organización que funcione como un sistema tiene características que le son propias, entre ellas está la de interoperabilidad, que es esencial para el funcionamiento como tal, ya que ésta será una capacidad que permitirá a la organización que funcione con un intercambio fluido y de mutua comprensión entre sus integrantes.

La doctrina para la acción militar conjunta establece una definición para este término, su aplicación y entendimiento en las fuerzas armadas

“Capacidad de compatibilizar, conjugar, intercambiar e integrar el poder de combate del Instrumento Militar de una misma Nación (conjunta), de dos o mas naciones (combinada), que posibilita a dichas fuerzas operar, bajo un comando único y para el cumplimiento de una misión determinada”¹.

Esta capacidad se dará en la organización militar denominada estado mayor, que es el órgano de asesoramiento y asistencia propio del comandante para contribuir y entender en el proceso de toma de decisiones.

El manual de nivel operacional intenta una suerte de aproximación de la conformación de un estado mayor en este nivel para el desarrollo de las operaciones en un teatro de operaciones.

La interoperabilidad que se debe dar en un estado mayor entre civiles y militares es esencial para cumplir con la finalidad de alcanzar un funcionamiento eficiente en el trabajo de la organización de la que forman parte, entre ellos se generará una interconexión que permita integrar todos los subsistemas (integrantes del estado mayor)

¹ Argentina. Estado Mayor Conjunto de las FF AA. “Glosario de Términos de empleo militar para la Acción Militar Conjunta-Proyecto 2010”. Buenos Aires. 2010.

en un único sistema de características multifuncional con diferentes áreas operativas integradas capaces de intercambiar información de interés para cada área constitutiva del estado mayor.

En la determinación de un estado mayor, mucho tiene que ver la naturaleza del conflicto, si éste está definido o no, ya que las particularidades del contexto influirán de manera directa y proporcional a las necesidades en la conformación de la estructura de apoyo al comandante.

Consideramos interesante hablar de organización y de una probable conformación, según las necesidades que un comandante pueda llegar a tener para recibir asesoramiento y asistencia para encontrar la solución a un problema, desde una visión directa del diseño de organizaciones eficaces según el aporte correspondiente de autores como lo es Henry Mintzberg, quién desarrolla y describe diferentes configuraciones en la estructura organizacional.

El diseño de una organización y las relaciones que se deben dar en ella es fundamental para su óptimo funcionamiento, las distintas configuraciones que la situación obligue a adoptar deberán tener un alto grado de flexibilidad sin dejar de atender la especificidad necesaria para cumplir con fin buscado en la tarea para la cual se ha conformado.

La organización para ello deberá determinar qué conocimientos, habilidades y destrezas deberán tener aquellos que se desempeñen en el estado mayor para asesorar y asistir al comandante operacional, desarrollando así un comportamiento que mas tarde será complementado con una capacitación particular y el adoctrinamiento necesario para el eficiente desempeño de la organización.

En este proceso también será importante la metodología a llevar a cabo para el reclutamiento y selección que responderá de acuerdo a la necesidad y requerimientos que la estructura militar muestre para encontrar la solución al problema militar que se le presente.

En todas estas situaciones trataremos de explicar la importancia que tiene la dimensión de la especialización horizontal de la tarea para una organización militar como lo es el estado mayor especial en un teatro de operaciones.

“La especialización de tarea en la dimensión horizontal – la forma predominante de la división del trabajo – es una parte inherente de cada organización, verdaderamente de toda actividad humana”².

² Mintzberg, Henry. *Diseño de las organizaciones eficientes*. Buenos Aires. Ed. El Ateneo. 1991.

La especialización, es ser más específico en el trabajo como integrante del estado mayor, en particular dentro del especial, esto permitirá una apreciación mas acertada dentro de la identificación del problema y con menor empleo del factor tiempo.

*“La especialización horizontal aumenta la repetición en el trabajo, facilitando de esta forma su estandarización. Las producciones pueden ser producidas en forma mas uniforme y eficiente. La especialización horizontal también centra la atención del trabajador, lo que facilita el aprendizaje”*³.

La especialización de cada integrante se deberá integrar o fusionar en el trabajo que le es propio como organización, (trabajo de estado mayor), para ello tendrá gran relevancia la interacción de los mismos para que puedan alcanzar la interoperabilidad y lograr así la sinergia en la estructura a la que pertenecen por medio de un lenguaje común para el intercambio de información y datos.

La interacción entre civiles y militares en un estado mayor es esencial para lograr a excelencia en los resultados, esto va a requerir un gran esfuerzo para compatibilizar procedimientos, concepciones y metodología de trabajo, es decir que no se puede hablar de estado mayor con una conformación ad hoc con personal foráneo a la estructura militar y solo con la intensión manifiesta de asesoramiento y asistencia al comandante, dado que en oportunidad de empleo, la forma de trabajo de un estado mayor deberá ser conocida por aquellos especialistas civiles que sean designados para integrar un equipo de trabajo, conociendo detalles que van desde las vicisitudes que la vida en campaña le demanda a cada participante hasta superar la influencia de cansancio y la fatiga entre otras.

Es así que vemos como consideración de gran importancia, tratar sobre la capacitación y el adoctrinamiento o también llamado proceso de socialización de aquellos civiles que se integren al estado mayor, entendiendo esto, como el hacer apto a alguien para una misión o finalidad determinada e integrarlo por medio de la transmisión de determinadas ideas o creencias propias de la estructura militar.

Entendemos que estos dos procesos se justifican en la estructura organizacional de un estado mayor especial por el nivel de compromiso y especificidad que se le requerirá a cada integrante que entienda en cuestiones puntuales y muy particulares.

“En la práctica, la capacitación misma requiere una experiencia particular y extensa, mas allá de la capacitación que la organización pueda suministrar. Así que la

³ Mintzberg, Henry. *Diseño de las organizaciones eficientes*. Buenos Aires. Ed. El Ateneo. 1991.

responsabilidad por ésta ya no recae en la tecnoestructura sino en algún tipo de asociación profesional.”⁴.

*“La socialización se refiere al proceso por el cual un nuevo miembro aprende el sistema de valores, las normas, y los esquemas de comportamiento requeridos por la sociedad, organización o grupo al que está entrando.”*⁵.

Con la aplicación de estos procesos, se podrá alcanzar el anhelo de que entre ellos debe existir una fluida comunicación, donde el intercambio de información facilitará la comprensión del problema militar que deben solucionar mediante el conocimiento y sus diferentes capacidades que pondrán a disposición en pos de su resolución.

Estos integrantes, refiriéndonos al personal civil asignado, entendemos que serán aquellas partes del estado mayor que por su formación poseen conocimientos particulares que son de suma importancia para el comandante en el proceso de toma de decisiones, contribuyendo de esta manera con su aporte, en situaciones particulares o especiales, donde puedan ejercer su competencia para la búsqueda de una solución a un problema que se va a presentar o que ya se haya presentado.

La interacción de estos miembros con el resto del estado mayor es un factor que podemos considerar de vital importancia para la subsistencia de la organización, ya que su labor no corresponde que sea compartimentada y aislada, sino que normalmente se deberá integrar y ser coordinada por medio de alguno sus integrantes en quién el comandante haya delegado autoridad de coordinación o en el jefe del estado mayor.

En cuanto a la interoperabilidad es una necesidad que surge y que es propia de este ambiente operativo, donde su existencia se convierte en un factor de eficiencia, y por lo tanto de supervivencia, ya que permitirá interactuar con el resto de las fuerzas, ya sea en un contexto conjunto o combinado con fuerzas aliadas.

Entendemos entonces que la interoperabilidad es la capacidad que poseen varios subsistemas que aunque considerados heterogéneos, pueden intercambiar información e interpretarla de una forma que es compartida y que contribuye a la sinergia del estado mayor.

⁴ Mintzberg, Henry. *Diseño de las organizaciones eficientes*. Buenos Aires. Ed. El Ateneo. 1991.

⁵ *Ibidem*.

“La capacidad de los sistemas, unidades o fuerzas para proveer servicios y recibir los servicios desde otros sistemas, unidades o fuerzas, y para utilizar los servicios e intercambiarlos para que puedan funcionar juntos de manera efectiva”⁶.

Los distintos subsistemas de un estado mayor deberán tener en cuenta que lo importante es que al final todos ellos tengan una percepción similar del entorno y de lo que está sucediendo.

“Los sistemas participantes conocen el uso que se le da a los datos y el contexto en el que se utilizan. A nivel práctico: la información está contextualizada y se conoce su uso y propósito.

El nivel conceptual de la información, en el que cada sistema y cada operador de sistema, tienen conciencia de la información de la misma manera, entienden su significado de la misma manera y la interpretan de la misma manera”⁷.

Como si fueran subsistemas será la forma de interactuar de los integrantes de un estado mayor, en un contexto combinado de coalición, encontrarán una situación de mayor complejidad que la que debieron aprender a resolver en un ámbito conjunto.

Podemos inferir que las complicaciones que pueden llegar a presentarse en este ámbito (combinado) serán de características particulares, en relación a los medios que la componen, existiendo aspectos culturales, doctrinarios, legales e incluso idiomáticos.

La relación que se desarrollará entre estas fuerzas de coalición se supone que deberán tener una sólida base formada por la acción de agencias o socios de la coalición que interactúan para dejar sentados los fundamentos de esta integración de medios y personal militar, ya sea regional o extra regional, demostrando que su accionar será un eslabón más en el fin político que se persigue.

En el accionar de este tipo de agrupación de fuerzas, (coalición), para lograr la interoperabilidad en el órgano de planeamiento, se tendrá que asumir un estado de cooperación mutua entre los integrantes de distintas fuerzas.

⁶ Traducción del autor. *“The definition of interoperability used by DoD and NATO is: “The ability of systems, units, or forces to provide services to and accept services from other systems, units, or forces, and to use the services so exchanged to enable them to operate effectively together.”* The RAND Corporation. “Interoperability of U.S. and NATO Allied Air Forces: Supporting Data and Case Studies”. Disponible en: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2005/MR1603.pdf. fecha de captura: 14/8/11.

⁷Metamodel. “Concepto de interoperabilidad”. Disponible en: <http://metamodel.wordpress.com/2011/03/04/concepto-de-interoperabilidad/>. fecha de captura: 02/08/11.

“Es por ello que la interoperabilidad en el ámbito de las fuerzas armadas regionales, solo se entiende desde la óptica de la cooperación y desde ella es que avanzaremos en su análisis”⁸.

Cuando se trabaje en un estado mayor con partes componentes integradas por civiles y militares de distintas fuerzas o países, será importante definir aspectos legales que permitan entender en los fines que se persiga y objetivos políticos que sean de mutua comprensión para contribuir en una decisión.

“Uno de los supuestos para la interoperabilidad, es la constitución de bases legales que permitan el establecimiento de reglas de entendimiento o de objetivos políticos comunes sobre los cuales la interoperabilidad se desarrolle sin contratiempos”⁹.

Nos apoyaremos en este supuesto para tratar de clarificar la situación compleja que tendrán que afrontar los integrantes del estado mayor en una fuerza de coalición o combinada mediante la comprensión de conceptos, la compatibilización de procedimientos y el establecimiento de un proceso de estandarización y cooperación mutua para asegurar la interoperabilidad inherente a esa organización.

“La implicancia es la necesidad de interoperabilidad en la planificación, para tener capacidad de adaptación suficiente para asumir la posibilidad de coaliciones de distintas magnitudes y diferente composición por parte de cada integrante de la coalición. “Plug and play” es un concepto bien conocido en lo tecnológico, pero también se requiere a nivel nacional: por ejemplo, para prever la posibilidad de diferentes combinaciones de socios de la coalición, y que la gestión de los idas y vueltas de sus miembros no sea el foco de la misión, cambios y / o misiones que se agreguen, logrando reducir al mínimo las interrupciones en el esfuerzo general de la coalición. Este requisito sugiere una amplia gama de opciones para dar una solución de interoperabilidad, entre ellas, la doctrina, los procedimientos y sistemas que pueden mejorar la capacidad de adaptarse al carácter dinámico de las coaliciones, que incluyen transiciones”¹⁰.

⁸ Centro de estudios hemisféricos de defensa. “Aspectos legales de la Interoperabilidad”. Disponible en http://www.ndu.edu/chds/SRC-peru07/SRC_PAPERS/TRACK%202/MARIA%20OTERO.pdf. Fecha de captura 19/4/11.

⁹ Metamodel. “Concepto de interoperabilidad”. Disponible en:

<http://metamodel.wordpress.com/2011/03/04/concepto-de-interoperabilidad/>. fecha de captura: 02/08/11.

¹⁰ Traducción del autor. “The implication is that interoperability planning needs to be adaptive enough to accommodate the possibility of coalitions of different sizes, and composed of different coalition partners. “Plug and play” is a concept well known at the technological level, but it also is required at the national level: for example, to provide for the possibility of different combinations of coalition partners; and to manage the comings and goings of coalition members as the mission focus changes and/or missions are

“En este nuevo ambiente operativo un factor de eficiencia, y por lo tanto de supervivencia, es la capacidad de interoperar con el resto de las fuerzas aliadas”¹¹.

Se observa que este autor reafirma nuestra postura en torno a la interoperabilidad que debe existir entre las fuerzas de coalición o combinadas en el marco de operaciones militares necesarias para alcanzar un estado final operacional.

added, completed, or abandoned, while minimizing disruptions to the overall coalition effort. This requirement suggests a broad range of interoperability solution options, including organizations, doctrine, procedures, and systems that can improve the ability to accommodate the dynamic character of coalitions, including transitions”. The RAND Corporation. “Interoperability of U.S. and NATO Allied Air Forces: Supporting Data and Case Studies”. Disponible en: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2005/MR1603.pdf. fecha de captura: 14/8/11.

¹¹ Colegio oficial de ingenieros de telecomunicaciones. “Evolución de los sistemas de mando y control: Interoperabilidad e integración”. Disponible en: <http://www.coit.es/publicaciones/bit/bit154/josemariaguerrero.pdf>. fecha de captura 11/6/11.

“Esta dificultad de ver correctamente las cosas, que es una de las principales causas de fricción en la guerra, hace que las cosas parezcan muy diferentes de lo que se esperaba.”
(C. von Clausewitz)

CAPÍTULO II

FUNCIONES A DESARROLLAR POR CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DEL COMPONENTE CIVIL DENTRO DE UN ESTADO MAYOR ESPECIAL

En el capítulo anterior hemos desarrollado la interoperabilidad como elemento de interconexión de los integrantes civiles del estado mayor con el resto de las partes que lo constituyen y esencial en la interacción humana que se debe dar en un comando de un teatro de operaciones.

En este desarrollo restringiremos la investigación en relación a los integrantes civiles del estado mayor organizado para una campaña, puntualizando sobre el asesor político, asesor legal, el asesor u oficial de información pública o prensa y el oficial de enlace.

Es importante comprender, que siempre que se asigne una función a un sistema o subsistema debe ser afín a los medios con que cuenta, que haya armonía, es decir que exista una conveniente proporción y correspondencia de unas cosas con otras.

A cada asesor se le debe solicitar la información para la cual se ha preparado, donde su especialización lo destaca para asuntos que son muy particulares y que allí donde el personal militar no será considerado el mas adecuado para asistir o asesorar.

El asesor político (ASPOL)

Será quién esté a órdenes el comandante del teatro de operaciones, haya sido designado por la estrategia militar o nacional, con un conocimiento acabado acerca de las intensiones que el nivel superior tiene para la campaña, conociendo las políticas que en muchos casos escapan al saber del comandante.

La estrategia nacional y militar puede asignar el efecto operacional y el comandante definir los objetivos operacionales y el efecto final operacional, pero en otros casos podrá recibir orientaciones que no siempre estarán formalizadas en un documento o escrito, es entonces cuando comienza la importante labor del asesor político, que es quién conoce las intenciones de la estrategia nacional y militar y será el artífice de la

articulación entre las intensiones políticas y las decisiones del comandante del teatro de operaciones.

*“En consecuencia, siempre que se ha declarado la guerra, la política ha sido regida demasiado frecuentemente por el fin militar y, éste ha sido considerado como un fin en sí mismo, en lugar de, simplemente, como un medio para alcanzar el fin”*¹².

En alusión a este fin, el asesor político será quien observe, asesore y asista al comandante para que el logro de los objetivos operacionales sea un fin en sí mismo, contribuyendo a alcanzar el tiempo oportuno para las operaciones.

Será quien contribuye en disipar la niebla que afecta al comandante en el proceso donde define el estado final que deben alcanzar las operaciones a desarrollar en el teatro, asegurando que se encuentren alineadas con el efecto final político deseado.

Las fuerzas necesitan relacionarse con una gran variedad de autoridades y organizaciones civiles e incluso estas relaciones pueden ser una parte fundamental de la misión a alcanzar durante la campaña, por ello estas actividades deben ser concebidas, planificadas y coordinadas en estrecho enlace con las operaciones militares.

*“El cómo pelear del soldado es realmente cosa suya, y lo puede hacer bien o mal. Pero el porqué, el cuándo, y muy frecuentemente el donde pelear son decisiones sobre las que usualmente tiene poco control, ya que las mismas residen en campos e la política”*¹³.

Por ello, el comandante es quién ejercerá el uso de la fuerza para contribuir al logro de un fin político, ya que las acciones no se desarrollarán por el solo hecho de hacer la guerra y solucionar un problema, sino por continuación de la política de una nación o coalición.

Este asesor estará facultado para informar al comandante sobre una amplia gama de, cuestiones de índole político-militar y diplomáticas que pueden llegar a afectar asuntos internacionales, a menudo proporciona un canal informal de comunicación entre el comandante y el ámbito diplomático o entre los integrantes del estado mayor y los funcionarios del gobierno nacional o eventualmente con representantes de organizaciones multinacionales.

“El ASPOL coordina con y asegura la cooperación entre personal militar y funcionarios políticos (ya sean nacionales o de fuerzas o alianzas multinacionales), el

¹² Liddel Hart, B. H. *Estrategia - La aproximación indirecta*. Buenos Aires. Círculo Militar. 1984.

¹³ Cohen, E. A.; Gooch, J. *Infortunios militares – La anatomía del fracaso en la guerra*. Buenos Aires. Instituto de publicaciones navales. 1998.

ASPOL es quien proporciona puntos de vista y perspectivas no militares así como también sirve como enlace y contacto directo con el Ministerio de Defensa, a la vez que mejora las comunicaciones y coordinación con las representaciones extranjeras o embajadas en la zona de trabajo ”¹⁴.

Por esto y teniendo en cuenta que las crisis serán complejas y contendrán una serie de aspectos políticos, ambientales, culturales, sociales, económicos, etc., en la mayor parte de los escenarios, cualquiera que sea la naturaleza, las fuerzas implicadas no pueden cumplir correctamente su misión sin tener en cuenta las cuestiones civiles, ya que las actitudes y las reacciones de la población civil en el teatro de operaciones pueden tener mucha influencia en el resultado de cualquier operación militar.

Durante el planeamiento participará proporcionando asesoramiento y asistencia como experto en cuestiones y políticas emanadas del ámbito político para contribuir en el proceso de toma de decisiones asegurando una acertada interpretación de las restricciones emanadas del poder político.

Acompañará supervisando la ejecución del plan de campaña, asegurando que las acciones se mantengan alineadas a las intenciones del poder político, con el aporte de ideas e información para cuando surjan otras organizaciones en carácter de socios o aliados, permitiendo la adecuada integración de las fuerzas al teatro de operaciones, minimizando aquellos puntos conflictivos desde el punto de vista político que amenacen la seguridad y estabilidad de la organización.

Reunirá información sobre cuestiones político militares, coordinando aquellos aspectos que requieran decisiones o políticas de la estrategia nacional o militar en cuanto a las relaciones con organismos no gubernamentales u organizaciones internacionales que incidan en el teatro de operaciones.

“Estos aspectos toman mucha mayor dimensión cuando las acciones de una campaña incluyen aspectos de tipo de reconstrucción de la economía o la creación de condiciones para un mayor desarrollo socio económico, en especial en eventos como:

- * Elecciones, ya sea locales, provinciales o nacionales.*
- * Operaciones y coordinación cívico - militar.*
- * Actividades de reconstrucción.*
- * Actividades y campañas de información pública.*
- * Asuntos civiles y territoriales.*

¹⁴ De Vergara, E. *Oficial de enlace con el asesor político (ESPOL)*. Escrito no publicado. 2010.

* *Ayuda Humanitaria*”¹⁵.

Mantendrá enlace asegurando la interconexión de las fuerzas con los asesores políticos de las fuerzas de otras naciones y será quién represente al comandante en las reuniones formales con estos representantes.

El asesor legal o jurídico

Estará a órdenes del comandante para asesorarlo y asistirlo en todas aquellas cuestiones propias del derecho internacional humanitario, derecho internacional de los conflictos armados y del *ius in bello* (derecho en la guerra), así también en aspectos legales propios de la organización y entender en la confección de las reglas de empeñamiento del nivel operacional.

*“La obligación relativa a la presencia de asesores jurídicos en las fuerzas armadas, estipulada en el artículo 82 del Protocolo adicional I, tiene como finalidad garantizar que el derecho internacional humanitario se conozca mejor y, en consecuencia, se respete más. Dado que la conducción de las hostilidades es cada vez más compleja, tanto en el plano jurídico como en el plano técnico, los Estados que participaron en las negociaciones que culminarían con la aprobación del Protocolo adicional I consideraron oportuno poner asesores jurídicos a disposición de los comandantes militares para que les asesoren acerca de la aplicación y la enseñanza del derecho internacional humanitario”*¹⁶.

Los asesores jurídicos harán observar las obligaciones establecidas en los convenios de ginebra y sus correspondientes protocolos adicionales, difundirá y observará que llegue a los más bajos niveles las normas del derecho internacional humanitario, asegurando la protección de las personas que no participen de las hostilidades.

*“los militares que han sido tradicionalmente instruidos para la guerra y para conseguir intereses políticos nacionales o colectivos. Las Fuerzas [Armadas] son pagadas y entrenadas para usar una violencia regulada para conseguir objetivos establecidos por los gobiernos. Entonces la acción militar es esencialmente política en su naturaleza”*¹⁷.

Aclarando esta idea, será quién asesorará al comandante sobre el uso de la fuerza bajo el contexto del ejercicio del poder político, de manera que sus decisiones no provoquen

¹⁵ De Vergara, E. *Oficial de enlace con el asesor político (ESPOL)*. Escrito no publicado. 2010.

¹⁶ CICR. “El DIH en la conducción de las hostilidades”. Disponible en: <http://www.icrc.org/spa/war-and-law/conduct-hostilities/overview-conduct-of-hostilities.htm>. fecha de captura: 12/8/11

¹⁷ Pontificia Universidad Católica de Chile. “Relaciones Civiles-Militares en Operaciones de Paz”. Disponible en: <http://www.uc.cl/icp/webcp/img/pdf/defensa/5.pdf> . fecha de captura: 14/08/11.

una sucesión de hechos que afecten al nivel estratégico o vayan en contra de las intenciones emanadas del poder político.

El asesor jurídico ayudará a al comandante a entender la evolución del conflicto dentro del marco legal que ha adoptado la nación, evitando decisiones que sean contrarias a la normativa, como puede ser el caso de acciones a desarrollar en la guerra o conflicto armado, (se da exclusivamente entre estados), o a desarrollar durante un conflicto armado de los denominados luchas de liberación, (en forma exclusiva se da entre partes de un estado y no siempre controlado por éste).

“la función de asesor jurídico consiste esencialmente en asesorar con respecto a la aplicación y al respeto del derecho internacional humanitario. En ese marco, los asesores jurídicos pueden, en particular, dar su opinión sobre las operaciones militares previstas o las que están en curso, aportar sus conocimientos para analizar un problema específico con el que estén confrontados los comandantes, verificar el correcto desarrollo de los procedimientos de la consulta jurídica por lo que atañe a los subordinados y recordar a los comandantes sus obligaciones, estipuladas en el artículo 87 del Protocolo adicional I (Deberes de los jefes)”¹⁸.

Asesorará y asistirá sobre el ius in bello (derecho en la guerra), particularizando sobre los derechos y obligaciones de los beligerantes en la conducción de las operaciones militares, limitando el uso de los medios para accionar sobre el enemigo y teniendo en cuenta el principio de limitación y el de eficiencia militar, (proporcionalidad en la elección de medios para lograr un fin).

Orientará al comandante sobre el empleo de las armas y de los procedimientos para el logro de los objetivos, recordando que tiene libertad limitada en la elección de los medios y en los métodos para atacar al enemigo, evitando condicionar las acciones y respetando el riesgo que decida asumir el comandante del teatro de operaciones.

En el caso de una operación donde participen fuerzas armadas de distintos países en el marco de una coalición combinada, el asesor jurídico deberá lograr la interoperabilidad con las otras fuerzas desde el punto de vista del marco legal o acuerdos necesarios par el desarrollo de las operaciones.

Colaborará con el responsable de apoyo militar a los asuntos civiles (AMAC) en todos aquellos aspectos necesarios donde se empleen medios militares, en particular durante

¹⁸CICR. “Asesores jurídicos en las fuerzas armadas”. Disponible en: [http://www.icrc.org/Web/spa/sitespa0.nsf/htmlall/5V5MV2/\\$FILE/Asesores_20_juridicos_FFAA.pdf](http://www.icrc.org/Web/spa/sitespa0.nsf/htmlall/5V5MV2/$FILE/Asesores_20_juridicos_FFAA.pdf). fecha de captura: 12/8/11.

fases de la operación como lo son la de estabilización u operaciones militares de no guerra.

Contribuirá con la confección de las reglas de empeñamiento (RDE) que actuarán como restricciones o subordinaciones para el empleo de los medios militares, impuestas por el comandante y que sean necesarias para el desarrollo de las operaciones en el teatro de operaciones.

El asesor u oficial de información pública o prensa

En la actualidad la fluidez que tiene la transmisión de información es muy vertiginosa, hoy con las tecnologías y posibilidades de acceder a ellas permite transmitir prácticamente en tiempo real los sucesos en un determinado lugar, descuidar o no prever este factor puede tener efectos negativos en el desarrollo de las operaciones.

Se encontrará a órdenes del comandante, tendrá cualidades personales que lo destacan por su credibilidad y habilidad para entender cómo quiere el comandante transmitir la información que entiende que es conveniente transmitir para contener y lograr la aceptación de la opinión pública.

Será el asesor del comandante en asuntos concernientes con los medios de comunicación y opinión pública, desempeñándose a su vez como portavoz de la fuerza, contribuyendo a resolver el problema de éste con los medios y la influencia que pueden tener éstos en el desarrollo futuro de las operaciones.

“El vocero debe ser cuidadosamente seleccionado por su credibilidad y habilidades como expositor (no sólo su capacidad para enfrentar a las cámaras), y debe estar en capacidad de comprender la amplia dimensión en términos políticos y legales de lo que está sucediendo en el TO”¹⁹.

Por ello, este asesor será quién está especializado para tratar con los medios, conociendo procedimientos de entrevistas para que transmita la información necesaria y pertinente, evitando comunicar aquellos datos que no son conveniente para captar el apoyo de la opinión pública o se contraponga con las políticas emanadas de de la estrategia nacional y militar.

“El objetivo de la PI. en operaciones es aumentar el conocimiento público y promover la comprensión de la misión entre todas las audiencias clave, incluyendo el personal militar participante y la población civil del área afectada”²⁰.

¹⁹ De Vergara, E. *Oficial de información pública (OIP)*. Escrito no publicado. 2010.

²⁰ Ejército de España. *Mando de adiestramiento y doctrina – Operaciones*. Madrid. 2003.

La acción de los medios de comunicación podrá influir en la opinión pública y en la opinión internacional, contribuyendo con ello al logro del principio de voluntad de vencer o moral y que la cohesión de las fuerzas puestas a disposición del comandante se incrementa sustancialmente por contar con su apoyo.

“La importancia de alcanzar el apoyo de la opinión pública, con el fin de lograr el necesario consenso frente a la actuación de la fuerza, se considera imprescindible a la hora de planear y conducir cualquier tipo de operación militar moderna. La presencia de los medios de comunicación durante las fases de una operación requerirá una organización propiamente establecida para manejar, registrar, informar, transportar, alojar y escoltar a los medios”²¹.

Es claro que el teatro de operaciones va a necesitar de una organización que se responsabilice del manejo de la información y en particular de su difusión, ya que su repercusión puede afectar a todos los niveles de conducción.

El asesor u oficial de información pública o prensa difundirá información a los medios a cerca de las actividades desarrolladas por la fuerza teniendo como principal finalidad mantener al público totalmente informado y buscando así su comprensión y apoyo.

“La Información Pública es una función muy importante del planeamiento y conducción de las operaciones militares. Desde antes del comienzo de las operaciones es importante establecer una política eficaz de Información Pública”²².

Entendemos entonces que durante el planeamiento el asesor de información pública puede contribuir con otros campos de la conducción, como ser con operaciones, en la confección del plan de velo y engaño, ya que con la difusión adecuada de cierta información puede llegar a inducir erróneamente al adversario en sus conclusiones.

Entre sus funciones también podemos considerar que se desempeñe como coordinador con los corresponsales de guerra que ingresen al teatro, regulando en parte las actividades de estos corresponsales a fin de evitar que con su accionar interfieran en el desarrollo de las operaciones o ingresen en áreas sensibles y de alto riesgo. Esto en particular por las consecuencias estratégicas que puede llegar a tener si se produce la muerte de periodistas en el teatro de operaciones y más aún si se produce bajo circunstancias de propio fuego.

²¹ Ejército de España. *Mando de adiestramiento y doctrina – Operaciones*. Madrid. 2003.

²² *Ibidem*.

“Los nuevos medios de comunicación no cambian simplemente la realidad, sino, lo que es todavía mas importante, nuestra percepción de ésta y, por ello, el contexto en que contienden tanto la propaganda de la guerra como la de la paz”²³.

En todo momento deberá evaluar las consecuencias que tienen la transmisión de información y de ser necesario contar con un procedimiento para redireccionar la opinión pública, interactuará con el asesor político de manera de alinear sus acciones con los objetivos políticos establecidos por el poder político.

Podrá orientar al personal militar que deba hacer declaraciones, enseñándoles a moderar su lenguaje y evitando hablar de muerte (entre otras cosas), ya que esto influye negativamente en la opinión pública.

“Las operaciones de información consisten en las acciones emprendidas para influir en la toma de decisiones en apoyo de los objetivos de la organización operativa considerada, que afectan a la explotación y protección de la información, los sistemas de mando y control que la soportan y los sistemas de comunicaciones e información que la procesan”²⁴.

Podrá participar en las operaciones de información junto a otros integrantes del estado mayor, buscando sostener y proteger la propia capacidad, con el fin de tratar la información que podrá influir sobre las capacidades enemigas en beneficio de las operaciones a desarrollar dentro del teatro de operaciones.

Contribuirá con el comandante en la interpretación de los hechos a fin de reducir la incertidumbre en determinadas circunstancias, discerniendo sobre la moralidad y la legalidad en el uso de la fuerza.

El oficial de enlace

Serán aquellos miembros del estado mayor especial que se desempeñarán como nexos entre los distintos campos de la conducción, organizaciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, otras fuerzas de países que formen parte de la coalición conformada para un fin determinado y otras agencias.

Su principal herramienta será el conocimiento acabado y en detalle de la situación, enmarcada en el contexto que se deba desenvolver, (interagencias, campos de la conducción, etc.).

²³ Toffler, A.; Toffler, H. *Las guerras del futuro*. Barcelona. Plaza & Janes editores S. A. 1994.

²⁴ Ejército de España. *Mando de adiestramiento y doctrina – Operaciones*. Madrid. 2003.

Deberá poseer cualidades personales que permitan mediante su interacción mantener la comunicación asegurando la cooperación y coordinación entre las partes que le corresponda atender.

“Un oficial de enlace preparado, competente, de confianza y bien informado es la clave para un enlace eficaz. El oficial de enlace debe tener el puesto y la experiencia adecuados para la misión y tener la plena confianza del comandante”²⁵.

Es así, que los oficiales de enlace serán los responsables de asegurar la integración de la información dentro del estado mayor, ya que con su amplio conocimiento de la situación contribuirán a satisfacer las necesidades de información de los distintos campos de la conducción.

Será importante que los oficiales de enlace conozcan el concepto de la operación a desarrollar sus misiones particulares a desarrollar, la intención del comandante y las restricciones que éste le impuso al teatro de operaciones.

“Los Oficiales de Enlace deben familiarizarse con la intención de su comandante, el concepto de operaciones y las reglas enfrentamiento (ROE). Los Oficiales de Enlace deben transmitir claramente y aclarar las recomendaciones que hagan a nombre de su comandante. Los Oficiales de Enlace deben tener conocimiento de las operaciones de su propio comando, formación o unidad y deben familiarizarse con la organización general, el comando y los procedimientos de personal del cuartel general o del comando receptor”²⁶.

Deberá comprender que con su oportuna y precisa participación potenciará la interoperabilidad dentro de la organización de la que forma parte, fortaleciendo la estructura de comando del comandante del teatro de operaciones.

²⁵CEA. “Guía para el oficial de enlace en operaciones de paz”. Disponible en: http://www.coter.eb.mil.br/html/cepaeb/CEPAEB%20WEB%20SITE/Docs/manuais/Manual_CEA_LNO-Guide.pdf. fecha de captura: 12/8/11.

²⁶ Ibídem.

“La guerra es el campo de la incertidumbre; tres cuartas partes de las cosas a partir de las cuales es necesario calcular qué acción debe ser emprendida en una guerra se encuentran mas o menos ocultas en la nebulosa de una gran incertidumbre.”
(C. von Clausewitz)

CAPÍTULO III

PROCESO DE INTERACCIÓN ENTRE LOS COMPONENTES CIVILES Y MILITARES EN UN TEATRO DE OPERACIONES

La relación de los integrantes del estado mayor (civiles y militares) se caracterizará por ser fluida, directa, y con la intención de complementar los conocimientos de los distintos campos de la conducción, contribuyendo a la consolidación de la estructura de la organización.

“Acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más objetos, agentes, fuerzas, funciones, etc.”²⁷.

Entendemos entonces que esta acción que se sucede dará fuerza a la interoperabilidad, que es una necesidad que surge y que es propia de este ambiente operativo, donde su existencia se convierte en un factor de eficiencia, y por lo tanto de supervivencia de la estructura de la organización.

“El proceso de interacción humana presupone necesariamente comunicación, aunque exista una intención contraria. Estamos siempre comunicando algo, sea por medio de palabras u otros medios no verbales, tales como gestos, postura corporal, posición y distancia en relación a los demás. Estar en presencia de otro, modifica el contexto perceptivo de cada uno promoviendo la interacción, que es, al final, comunicación, con mensajes emitidos y recibidos de cada participante en esta situación conjunta”²⁸.

El proceso de interacción dentro del estado mayor será la acción o conjunto de acciones que se llevarán a cabo entre sus integrantes de forma recíproca, permitiendo la comunicación e interoperabilidad de la organización como sistema.

Quienes participen de las distintas reuniones o trabajo de estado mayor deberán estar compenetrados en la actividad y situación que les toca asumir, para asimilar así todas

²⁷ Real Academia Española. “DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición”. Disponible en: <http://buscon.rae.es>. fecha de captura: 24/9/11.

²⁸ EFCL. “Modalidades De Interacción Grupal”. Disponible en: <http://www.creamundos.net/reflexionados/modalidades.pdf>. fecha de captura: 16/8/11.

las expresiones de sus integrantes, ya que como en todo proceso comunicativo es importante atender a aquellas expresiones (comunicación expresiva o gestual), como su disposición a no dialogar, consternación, gestos o cualquier otro sentimiento, que denoten un significado y que puede llegar a contribuir en el proceso para hallar una solución al problema militar que les cabe resolver.

Entre los integrantes de del estado mayor, la interacción será iniciadora de una sucesión de hechos y generará conocimientos entre civiles y militares, prescindiendo de sus intereses personales en bien de la consolidación de la estructura organizativa, es decir que las ideas, sugerencias o apreciaciones de uno se potenciará con los aportes que otros puedan hacer en base a la especialización o conocimiento que posean de la situación en la que están involucrados.

“Es evidente que la interacción entre organizaciones humanitarias y ejército surge principalmente por necesidad. Así, en varios conflictos de los noventa, las fuerzas de mantenimiento de la paz han recibido el mandato de proteger a los trabajadores de organizaciones humanitarias y a sus actividades”²⁹.

Es así que la interacción va mucho mas allá de su mero significado, genera una atracción de voluntades, se produce por la necesidad de amalgamar esfuerzos y conocimiento para encontrar la solución a una necesidad o un problema, como se expresa más arriba en relación a las operaciones de paz emanadas de la organización de las naciones unidas.

El potencial que puede llegar a proyectar las organizaciones militares en un territorio con un entorno agresivo y con necesidad de urgentes respuestas, se va a consolidar si los esfuerzos son debidamente orientados por medio de la interacción de quienes conduzcan y participen en el proceso de toma de decisiones, ya sean éstos civiles o militares.

La interacción entre civiles y militares de un estado mayor con otros actores como lo pueden ser organismos gubernamentales, no gubernamentales, organizaciones internacionales o supraestatales, será muy importante en el nivel operacional, para entender las dificultades que presenta la problemática a tratar, por ello volvemos a mencionar la necesidad de conocimiento y experiencia, que existe para estos oficiales y civiles que asesoran y asisten al comandante sobre aspectos culturales, sociales,

²⁹ Universidad de Granada. “Relaciones cívico militare en operaciones de paz: Casos de Bosnia y Kosovo”. Disponible en: <http://www.ugr.es/~ceas/Misiones%20de%20paz/Relaciones%20civico-militares.pdf>. fecha de captura: 03/9/11.

políticos, étnicos y religiosos, a fin de reducirle la incertidumbre y concebir apreciaciones concretas sobre el problema que debe resolver.

La interacción como núcleo duro en el trabajo del estado mayor buscará contribuir en la formulación del problema y orientando su reformulación, ayudará a satisfacer las necesidades de esta organización con el aporte integrado de los integrantes civiles, especializados en aspectos de interés del comandante como lo son, el asesor político, el oficial de información pública; el consejero legal y los oficiales de enlace, con ello permitirá accionar de manera proactiva y reactiva ante los cambios que se presenten en los centros de gravedad y en el estado final deseado para la campaña.

“Las fuerzas armadas son creadas para librar guerras. Una vez creadas deben luchar con la incertidumbre, la fricción y la inflexibilidad. Mientras tanto, las decisiones deben ser tomadas en función al de la fuerza, no contra un enemigo abstracto, sino uno real y pensante”.
(M. van Creveld)

CONCLUSIONES FINALES

Como contribución al tema investigado, producto del análisis y del estudio de los argumentos que presentan diversos autores en temas relacionados a esta problemática, podemos decir que nos deja como conclusiones lo siguiente:

La conformación de un estado mayor en el nivel operacional deberá contar con un alto grado de flexibilidad y especificidad, para que así el comandante pueda llegar a recibir el asesoramiento y la asistencia necesaria para resolver las particularidades que el problema militar le vaya presentando, y en caso de no contar con este personal deberá requerirlo con la premura del caso antes de iniciar con la identificación del problema en el primer paso del planeamiento operacional.

Cuando interactúen personal militar y civil designados por fuerzas armadas de distintos países en el órgano de asesoramiento y asistencia del comandante, debe existir un contexto legal que enmarque criterios para alinear enfoques personales a los operacionales y políticos de esa organización, (coalición o fuerza combinada).

Proponemos como línea de investigación indagar como potenciar el lenguaje común, es importante seguir trabajando en resolver la interoperabilidad necesaria de un estado mayor conformado por personal civil y militar, en el trabajo de un estado mayor se debe buscar potenciar ese “lenguaje común” (interoperabilidad) que permite la comprensión entre sus miembros (civiles y militares) para que de esta manera puedan compartir información y comentarios con una misma visión operativa.

Surge como experiencia, que en los últimos veinte años las fuerzas armadas han participado en el desarrollo de operaciones militares de paz con contingentes y personal

en los puestos comando de las fuerzas, el personal que ha participado ha tenido que aprender a interactuar con militares y civiles que ocupaban cargos vitales para la subsistencia de la estructura de la organización, y descubrieron que la complejidad del problema a tratar les exigía en muchos casos la participación de otros especialistas en asuntos particulares según la misión militar en la que se desempeñaban.

Los especialistas que se sumen al estado mayor especial, no solo deberían ser estos cuatro que se han tratado en el presente trabajo de investigación, sino que también se podrían considerar entre otros un especialista en negociación, un asesor en asuntos civiles, un asesor en asuntos de policía, un asesor especialista en comunidades política de derecho constituida con régimen de organización internacional (Unión Europea, OTAN, MERCOSUR, etc.) y otros que pueden ser motivo de estudio de trabajos de investigación posteriores a éste.

Será muy significativo contar con el apoyo de la opinión pública, ya que si esto no sucede la guerra va fracasar, es necesario e importante contar con el apoyo público, esto va a permitir lograr una estructura sólida, donde los logros obtenidos en el ámbito militar se podrán convertir en logros políticos de un estado u organización.

Para el comandante será importante contar con un asesor político, con su participación se asegurará que su intensión se pueda alinear con la del poder político, logrando con ello la articulación entre las intensiones políticas, la decisión del comandante y las acciones en el terreno.

Potenciar la interacción del personal civil y militar del estado mayor se puede considerar como una responsabilidad de comando, tanto el comandante como el jefe del estado mayor, buscarán incentivos para motivar esta asociación de los integrantes de la organización, para lograr la sinergia en la estructura y la cohesión del estado mayor .

La interacción entre civiles y militares que conformen un estado mayor en el nivel operacional, permitirá encontrar o dar la aproximación mas adecuada a la solución de los complejos problemas que se le van a presentar al comandante del teatro de operaciones, con mayores exigencias si es en el marco de una operación de paz con mandato de las naciones unidas.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- a. Cohen, E. A.; Gooch, J. 1998. *Infortunios militares – La anatomía del fracaso en la guerra*. Buenos Aires. Instituto de publicaciones navales.
- b. Dixon, N. F. 1991. *Sobre la psicología de la incompetencia militar*. Barcelona. Editorial Anagrama.
- c. Liddel Hart, B. H. 1984. *Estrategia - La aproximación indirecta*. Buenos Aires. Círculo Militar.
- d. Mintzberg, H. 1991. *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires. El Ateneo.
- e. Semberoiz, E. R. 1985. *Derecho internacional de la guerra*. Buenos Aires. Circulo militar.
- f. Settembrino, H. O. 1985. *La función gerencial en la empresa*. Buenos Aires. El Ateneo.
- g. Toffler, A.; Toffler, H. 1994. *Las guerras del futuro*. Barcelona. Plaza & Janes editores S. A.

Revistas, Boletines, Fascículos

- a. *Manual de Informaciones*. Buenos Aires. Dirección de Inteligencia. Nro 2 2003. Trimestral. Sin ISSN.
- b. *Military Review*. Kansas. Centro de armas combinadas, Fuerte Leavenworth. Nro 5, 2008. Bimestral. US ISSN 0193-2977.
- c. *Military Review*. Kansas. Centro de armas combinadas, Fuerte Leavenworth. Nro 6, 2008. Bimestral. US ISSN 0193-2977.

Entrevistas

- a. Grl Br Barni, Rafael José. *Sobre sus experiencias como comandante de una fuerza en el nivel operacional, en el marco de naciones unidas*. Entrevista concedida al Mayor Juan Pedro Perini. Buenos Aires. 04/7/2011.

Otros Documentos

- b. Argentina. Estado Mayor Conjunto de las FF AA. “Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta”. Buenos Aires. 2005.
- c. Argentina. Ejército Argentino. “Organización y funcionamiento de los estados mayores”. Buenos Aires. Instituto geográfico militar. 1998.
- d. Argentina. Estado mayor conjunto de las fuerzas armadas. “Manual de estrategia y planeamiento para la acción militar conjunta Nivel Operacional – La campaña”. Buenos Aires. 2011.
- e. Argentina. Estado mayor conjunto de las fuerzas armadas. “Glosario de Términos de Empleo Militar para la Acción Militar Conjunta”. Buenos Aires. 2010.
- f. De Vergara, E. “Oficial de enlace con el asesor político (ESPOL)”. Escrito no publicado. 2010.
- g. De Vergara, E. “Oficial de información pública (OIP)”. Escrito no publicado. 2010.
- h. Ejército de España. *Mando de adiestramiento y doctrina – Operaciones*. Madrid. 2003.

Páginas Web

- a. CEA. “Guía para el oficial de enlace en operaciones de paz”. Disponible en: http://www.coter.eb.mil.br/html/cepaeb/CEPAEB%20WEB%20SITE/Docs/manuais/Manual_CEA_LNO-Guide.pdf. fecha de captura: 12/8/11.
- b. Center for Technology and National Security Policy National Defense University. “Harnessing the Interagency for Complex Operations”. Disponible en: <http://www.ndu.edu/CTNSP/docUploaded/DTP%2016%20Harnessing%20the%20Interagency.pdf>. fecha de captura: 25/4/11.
- c. Centro de estudios hemisféricos de defensa. “Aspectos legales de la Interoperabilidad”. Disponible en http://www.ndu.edu/chds/SRC-peru07/SRC_PAPERS/TRACK%202/MARIA%20OTERO.pdf. fecha de captura 19/4/11.
- d. CICR. “Asesores jurídicos en las fuerzas armadas”. Disponible en: [http://www.icrc.org/Web/spa/sitespa0.nsf/htmlall/5V5MV2/\\$FILE/Asesores_20_juridicos_FFAA.pdf](http://www.icrc.org/Web/spa/sitespa0.nsf/htmlall/5V5MV2/$FILE/Asesores_20_juridicos_FFAA.pdf). fecha de captura: 12/8/11.

- e. CICR. “Los desafíos contemporáneos en la relación entre civiles y militares: ¿complementariedad o incompatibilidad?”. Revista internacional de la cruz roja. Disponible en <http://www.icrc.org/web/spa/sitespa0.nsf/html/66KJRW>. fecha de captura: 21/4/11.
- f. CICR. “El DIH en la conducción de hostilidades”. Disponible en: <http://www.icrc.org/spa/war-and-law/conduct-hostilities/overview-conduct-of-hostilities.htm>. fecha de captura: 12/8/11.
- g. EFCI. “Modalidades De Interacción Grupal”. Disponible en: <http://www.creamundos.net/reflexionados/modalidades.pdf>. fecha de captura: 16/8/11.
- h. FASOC Vol. VIII, No. 4. “La proyección moderna del ejército”. Disponible en: <http://www.fasoc.cl/files/articulo/ART41210f7e57c69.pdf>. fecha de captura: 23/4/11.
- i. Public Information Officer. “La información en la crisis” Disponible en: <http://www.publicinformationofficer.com/crisiscommunication.html>. fecha de captura: 23/4/11.
- j. Real Academia Española. “DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición”. Disponible en: <http://buscon.rae.es>. fecha de captura: 24/9/11.
- k. Revista Palabra–Clave. “Militares, Prensa y credibilidad”. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/649/64900802.pdf>. fecha de captura: 21/4/11.
- l. The RAND Corporation. “Interoperability of U.S. and NATO Allied Air Forces: Supporting Data and Case Studies”. Disponible en: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2005/MR1603.pdf. fecha de captura: 14/8/11.
- m. United States Army Combined Arms Center. “Compromiso con los medios”. Disponible en: http://usacac.leavenworth.army.mil/cac2/call/docs/11-03/app_f.asp. fecha de captura: 23/4/11.
- n. Universidad externado de Colombia. “Los medios masivos y el conflicto armado en Colombia”. Disponible en http://www.uib.es/catedra_iberamericana/investigaciones/documents/11.pdf. fecha de captura: 19/4/11.

- o. Universidad de Granada. Relaciones cívico militare en operaciones de paz:
Casos de Bosnia y Kosovo. Disponible en:
[http://www.ugr.es/~ceas/Misiones%20de%20paz/Relaciones%20civico-
militares.pdf](http://www.ugr.es/~ceas/Misiones%20de%20paz/Relaciones%20civico-militares.pdf). fecha de captura: 03/9/11.