

# CONDUCCIÓN MILITAR POR FUNCIONES DE COMBATE

En la era digital la Conducción Militar no puede desconocer el imperativo de lograr la superioridad de información antes de embarcarse en cualquier conflicto. En la actualidad los comandos militares requieren adaptar sus tradicionales campos y áreas de la conducción extendiendo su estructura y utilizando herramientas digitales sobre la base de los Estados Mayores Conjuntos organizados por funciones de combate para la ejecución de operaciones conjuntas.

PALABRAS CLAVE: CONDUCCIÓN / PODER DE COMBATE / HERRAMIENTAS DIGITALES / OPERACIONES / MANIOBRA / ASUNTOS CIVILES

Por **Leonardo Arcadio Zarza**

## INTRODUCCIÓN

La conducción de una fuerza armada se ejerce desde el Poder Ejecutivo Nacional y comprende el conjunto de actividades de diseño, planificación, preparación, empleo y supervisión de medios a disposición para obtener el estado final operacional y estratégico que determine la Estrategia de Defensa Nacional.

En términos generales, la conducción estratégica de la fuerza es la que se ejerce sobre el total de las fuerzas asignadas a las operaciones y abarca el conjunto de las actividades de planificación, preparación y ejecución necesarias para esa función.

El Instrumento Militar de la Defensa Nacional es apto y eficaz en tanto se lo conciba, planifique y emplee en forma inte-



grada y sintetiza la acción conjunta que comprende una serie de características que definen y orientan su instrumentación.

El desafío de concebir una solución integrada al problema militar, requiere amalgamar de manera eficaz y eficiente las capacidades disponibles por medio de una cabal comprensión de la naturaleza de un efecto conjunto y los aspectos que contribuyen y hacen a su eficaz materialización.

Las Fuerzas Armadas alistan, adiestran y sostienen capacidades operacionales en la totalidad de las áreas de capacidad requeridas por el diseño del Instrumento Militar con la sola finalidad de ejecutar las operaciones en el Teatro de Guerra y el/los Teatro/s de Operaciones.

Las fuerzas armadas, hombres, mujeres y medios mantienen su forma de operar como lo han hecho tradicionalmente, pero son conscientes de la necesidad de una urgente adaptación a la forma de comunicarse e impartir órdenes en un mundo cada vez más virtual y dominado por el espectro cibernético social, sin perder el sentido de que, en lo que al manejo de la violencia se refiere, rápidamente se pasa de lo virtual a lo real.

El comandante conduce y controla apoyándose en su estado mayor. Los comandos modernos disponen de campos de la conducción que conviven con sistemas informatizados de operación por funciones de combate. Existe actualmente una permanente actualización en los procedimientos de trabajo de los estados mayores conjuntos. Al acelerarse la capacidad para obtener un gran flujo de información se requieren sistemas de control que filtren lo urgente y lo importante, prioridad que determinará el comandante.

En este siglo XXI, era de la información, la conducción mi-

***El Comandante conduce y controla apoyándose en su Estado Mayor. Los comandos modernos disponen de campos de la conducción que conviven con sistemas informatizados de operación en funciones de combate.***

litar es influenciada por la tecnología de manera que los comandantes se ven condicionados a utilizar herramientas digitales para ejercer el comando de las fuerzas en operaciones y conceptualizan capacidades militares en términos de funciones de combate para las operaciones conjuntas.

Las fuerzas armadas en la actualidad utilizan mayoritariamente las funciones de: Comando y control, Inteligencia, Fuegos, Movimiento y maniobra, Protección y Sosténimiento para transformar lo potencial de los planes en poder de combate real (gráfico N° 1).

#### CAMPOS Y ÁREAS DE LA CONDUCCIÓN

El ejercicio de la conducción se basa en aquellos ámbitos llamados campos de la conducción que comprenden un conjunto de acciones inherentes y relacionadas entre sí, dentro de los cuales se desarrolla la conducción militar. Los campos son: Operaciones, Inteligencia y Logística.

El área de la Conducción es aquella parte importante de un campo de la conducción que agrupa funciones o actividades afines. La clasificación en áreas responde fundamentalmente a necesidades de organización y planeamiento. Las áreas del campo de conducción de Operaciones son: Adiestramiento, Operaciones, Asuntos Civiles, Comando-Control-Comunicaciones-Informática y Guerra Electrónica. El campo de conducción de Inteligencia dispone de un área propia con el mismo nombre, por su parte el de Logística dispone de: Personal, Finanzas y Logística<sup>1</sup>.

Respecto de los campos de conducción Operaciones, Inteligencia, Logística y sus respectivas áreas es importante destacar la necesidad de los estados mayores de adaptarse a una nueva sistematización e informatización en el proceso de transmisión de planes y órdenes, producto de la llegada de internet y su operación en red. Esto no quiere decir que un estado mayor se organice por áreas de conducción o por funciones sino que es preciso que se amalgamen tanto las áreas como las funciones y que las áreas de conducción utilicen los sistemas por funciones para operar en forma sincronizada.

GRÁFICO N° 1: FUNCIONES DE COMBATE PARA LAS OPERACIONES CONJUNTAS



Fuente: Publicación Conjunta de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos de América, JP-3-0 Joint Operations, 11 agosto 2011.

1. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta, PC 00-01, edición 2012.

## Funciones Conjuntas

Es el conjunto de actividades y capacidades relacionadas que todo Comandante utiliza para conducir, sincronizar e integrar operaciones conjuntas. En todos los niveles de conducción de una guerra las funciones de operaciones militares, comunes a toda operación conjunta, están compuestas de seis grupos básicos<sup>2</sup>:

- › Comando y Control
- › Inteligencia
- › Fuegos
- › Movimiento y maniobra
- › Protección
- › Sostenimiento

Las funciones se refuerzan y complementan una a otra y la integración a través de las funciones es esencial para el cumplimiento de la misión. Algunas funciones como Comando y Control se aplican a todas las operaciones conjuntas. Otras, como la función Fuegos, se aplica de acuerdo a la misión. Existen misiones, capacidades y tareas subordinadas que colaboran en la definición de las funciones e incluso pueden aplicar a más de una función<sup>3</sup>.

## Comando y Control

Se materializa con el ejercicio de la conducción y autoridad del Comandante sobre fuerzas asignadas y agregadas para el cumplimiento de la misión, quien establece su visión a nivel operacional a través de orientaciones y directivas que se materializan en decisiones para conducir el empleo de la fuerza conjunta.

- › **Comando:** Incluye la autoridad y responsabilidad para usar en forma efectiva los recursos a disposición y cumplimentar las misiones asignadas. El comando en todos los niveles es el arte de conducir y motivar al personal y organizaciones para ejecutar las acciones adecuadas a fin de poder cumplir la misión.
- › **Relaciones de Comando:** Para ejercer el comando y control todo Comandante utiliza relaciones de comando y funcionales (entre ellas: comando operacional, control operacional, comando táctico, control funcional, apoyo, agregado y asignado)
- › **Control:** Es inherente al comando. Esta función es necesaria para conocer el status de efectividad organizativa de las fuerzas, identificar variaciones respecto de los estándares y corregir posibles desviaciones.

Para todo conductor militar la clave no debe ser tanto tomar decisiones rápidas sino más bien oportunas y más veloces que las del conductor adversario. Podrá incluir las siguientes tareas:

- › Establecer, organizar y operar el Puesto Comando de la Fuerza Conjunta
- › Conducir las fuerzas conjuntas subordinadas
- › Preparar, y cuando sea requerido, modificar planes, órdenes y directivas
- › Establecer adecuadas relaciones de comando y funcionales

2. Casten, Robert, "Primera Modificación del Manual de Campaña 3-0- Como el U.S Army Combate en la Actualidad", *Military Review*, Julio-Agosto 2011.

3. Publicación Conjunta de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos de América, JP-3-31 Command and Control of Joint Land Operations, Febrero, 2014.



- › Asignar Áreas de Operaciones y tareas a requerimiento
  - › Dar prioridad para la asignación de recursos
  - › Administrar el Riesgo
  - › Comunicar y administrar la información
  - › Supervisar el cumplimiento de tareas, creación de condiciones y alcance de objetivos
  - › Coordinación y control del empleo de capacidades conjuntas letales y no letales
  - › Coordinar, sincronizar, y cuando sea apropiado, integrar operaciones conjuntas con otras organizaciones intra e inter estatales y aliados
  - › Conducir adecuadamente la comunicación institucional desde el Área de Operaciones.
- › **Áreas de operaciones y consideraciones funcionales**
- › **Comando y Control en un Área de Operaciones:** De acuerdo al lugar donde se realicen las operaciones conjuntas, terrestre o insular, normalmente los Comandantes de Componentes Terrestre y Naval serán los comandantes apoyados.
- La conducción de las Fuerzas Armadas Argentinas deberá adaptar y transformar sus campos y áreas de conducción con sistemas informatizados de funciones de combate para alcanzar una operatividad eficiente.***
- › **Comando y Control de Operaciones Aéreas y Espaciales:** Será la autoridad de coordinación en las operaciones aéreas conjuntas en la tercera dimensión. Podrá incluir, entre otros: Autoridad de Control Aeroespacial y Comandos de Defensa Aeroespacial.
    - › Sistema de Comando y Control
    - › Estado Mayor Conjunto (EMC)
    - › Enlaces
    - › Medidas de Coordinación y Control
    - › Sistemas de Comunicaciones e Informática
    - › Sistemas de Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento
  - › **Operaciones en Red (*Network Operations*):** En la actualidad la conducción de las operaciones militares se efectúa de manera digital y en el espacio cibernético. Esta dimensión requiere de un adecuado y eficiente Comando de Defensa de Guerra Cibernética para las fuerzas conjuntas con capacidad de disuadir y desalentar cualquier intento de ataque cibernético activo o pasivo por parte de adversarios.
  - › **Elementos Esenciales de Inteligencia y Otros Requerimientos de Inteligencia (EEI/ORI):** Todo Comandante deberá tener especialmente en cuenta la correcta selección de los mismos para direccionar adecuadamente el esfuerzo conjunto.
  - › **Ritmo de Batalla (*Tempo*):** Son el conjunto de operaciones diarias de *briefings*, *meetings* y requerimientos que deben ejecutar los Comandantes y sus estados mayores para facilitar la eficiencia del comando y control en las operaciones conjuntas.



## ***Las fuerzas armadas en la actualidad utilizan mayoritariamente las funciones de: Comando y control, Inteligencia, Fuegos, Movimiento y maniobra, Protección y Sostenimiento para transformar lo potencial de los planes en poder de combate real.***

El Comandante debe comunicar y compartir la interpretación-comprensión del problema con todo su Estado Mayor y Comandos Subordinados. En la actualidad, y ante la gran variedad de escenarios complejos, se requiere de una adecuada gestión de información, colaboración y conocimiento compartido entre el comando conjunto, los aliados, el estado mayor y los comandos subordinados.

- › **Administración del Riesgo:** El riesgo es inherente a toda operación militar. Se debe asegurar un adecuado balance entre seguridad y cumplimiento de la misión.
- › **Estrategia Comunicacional:** En toda operación militar el Comandante Conjunto debe tener especialmente en cuenta los aspectos relacionados con el manejo de la información y la conexión entre la fuerza y la población civil para que las acciones se ejecuten dentro de los marcos legales que estipula la Constitución Nacional y las directivas del Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas. Se debe optimizar el adecuado empleo del órgano de comunicación institucional coordinado con el de comunicación social.
- › **Asuntos Civiles:** Son aquellas actividades que realiza un Comandante durante un conflicto armado para mantener adecuadas relaciones entre sus fuerzas militares y las autoridades y población civil. Estas actividades deben tender a minimizar las interferencias que pudieran producirse sobre las operaciones militares en curso.
- › **Velo y Engaño:** Se estila planificar en forma detallada este tipo de operaciones a nivel operacional y son las que conducen deliberadamente al adversario a tomar decisiones erróneas para favorecer las acciones propias.
- › **Expertiz cultural, regional y de lenguaje:** Aspecto que consiste en que todo Comandante y su Estado Mayor adquiera y mantenga un adecuado acervo cultural multifacético para adaptarse y transformar el ambiente operacional donde sea empleada la fuerza.

A partir del año 2006, luego de la acción militar de Israel sobre El Líbano, fuerzas armadas de primer orden han notado

ciertas falencias en sistemas de comando y control digital sumamente automatizados, lo cual provocó el retorno a una versión de conducción más personal ejercida por el Comandante denominada *Mission Command*.

La versión sostiene la conducción basada en la intención del Comandante y que los escalones subordinados operen con gran independencia pero sincronizados para lograr el efecto determinado por el Comandante.

A pesar de ello, la misma *Mission Command* requiere para la conducción de las funciones de combate, un área de conducción denominada *Knowledge Management Cell* (KMC - Célula de Gestión del Conocimiento) que tiene por objeto organizar y proporcionar “Manejo de Información relevante” para el Comandante en operaciones. El Comandante requiere su carta de situación digital enriquecida permanentemente pero mantiene su tradicional carta en papel como resguardo.

### **Inteligencia**

Contribuye a la identificación y comprensión del ambiente operacional por parte del Comandante a través de la integración, evaluación, análisis e interpretación de la información de agresores militares externos, naciones extranjeras o áreas de operaciones actuales o potenciales. La inteligencia del nivel operacional debe responder lo que está haciendo el enemigo, lo que está en capacidad de hacer o puede llegar hacer en el futuro.

- La función de inteligencia abarca los siguientes procesos:
- › Planificar y conducir actividades de inteligencia y contrainteligencia para proteger acciones de espionaje y sabotaje
  - › Recolección de datos
  - › Proceso y recopilación de datos para generar información relevante
  - › Análisis de información y producción de inteligencia
  - › Diseminación e integración de inteligencia con las operaciones
  - › Evaluación y retroalimentación de calidad y efectividad de inteligencia

Las responsabilidades recaen en el Comandante Conjunto, su estado mayor conjunto y comandos subordinados. Abarca actividades propias de inteligencia, contrainteligencia, vigilancia, reconocimiento, inteligencia humana, obtención aérea y electrónica de información.

### **Fuegos**

El empleo de los Fuegos es el uso de las bocas de fuego disponibles y otros sistemas para crear un efecto letal o no letal sobre un blanco. Los Fuegos Conjuntos son aquellos que se ejecutan durante el empleo de fuerzas de dos o más componentes en acción coordinada para producir efectos deseados en apoyo a un objetivo común. Los Fuegos pueden producir efectos letales pero existen actualmente medios y recursos

no letales (entre ellos, ataque electrónico y ataque cibernético) que pueden ser empleados con o sin efecto de destrucción física.

Pueden incluir las siguientes tareas:

- › Targeting Conjunto
- › Apoyo de Fuego Conjunto
- › Defensa Aérea y Misilística
- › Fuegos de Interdicción
- › Conducir ataques estratégicos
- › Emplear capacidades de Operaciones de Información (apoyo a fuegos no letales)
- › Operaciones de Ciberdefensa
- › Evaluación de daños

### Movimiento y maniobra

Comprende la disposición de fuerzas conjuntas para conducir operaciones desde una posición relativa favorable antes o durante las operaciones de combate, explotando el éxito táctico para alcanzar los objetivos operacionales y estratégicos. Incluye el despliegue y movimiento de las fuerzas en un área de operaciones, ejecutar las maniobras profundas necesarias para finalidades ofensivas, defensivas o retrogradadas y asegurar la movilidad de las propias fuerzas<sup>4</sup>.

Pueden incluir las siguientes tareas:

- › Movimientos para obtener un adecuado alcance operacional respecto de centros de gravedad del oponente o puntos decisivos
- › Desplegar, reagrupar o mover fuerzas conjuntas en un área de operaciones (esfuerzos operacionales) por medio terrestre, naval o aéreo
- › Maniobrar fuerzas conjuntas y combinadas con fuegos a disposición, alcanzar posiciones de ventaja sobre el oponente
- › Proporcionar movilidad a fuerzas conjuntas para facilitar el movimiento, la maniobra y evitar el retardo sorteando todo tipo de obstáculos y accidentes geográficos
- › Retardar, canalizar o detener el movimiento y maniobra de todo agresor estatal externo o amenaza. Esto puede incluir operaciones de contra movilidad, apoyar con fuerzas ante la ejecución de sanciones, embargos o bloqueos
- › Ejercer el control en el área de operaciones cuya posesión o control provee a uno u otro bando una ventaja operacional

La superioridad de movimiento y maniobra sobre el oponente se verá reflejada en una ventaja que no solo será el resultado de la maniobra y fuegos conjuntos sino del empleo por parte de todo Comandante de principios de conducción como masa y economía de fuerzas

### Protección

Dentro del género de función conjunta Protección, se propone la incorporación de la Protección Civil. Debido a la apa-



***Funciones Conjuntas es el conjunto de actividades y capacidades relacionadas que todo Comandante utiliza para conducir, sincronizar e integrar operaciones conjuntas.***

ración de escenarios complejos y nuevas tecnologías de comando y control digital surge en la actualidad la necesidad de tener en cuenta la función conjunta de Protección para toda operación militar.

La función Protección se focaliza en la preservación del poder de combate de la fuerza conjunta a través de:

- › Medidas de defensa activas que protejan la fuerza conjunta, la información, las bases de operaciones, la infraestructura necesaria y líneas de comunicaciones que alerten de posibles ataques del oponente
- › Medidas de defensa pasivas destinadas a dificultar la localización y destrucción de los sistemas de fuerzas conjuntas
- › Aplicación de tecnología y procedimientos adecuados para reducir el riesgo de fratricidio
- › Acciones de apoyo a la comunidad y prevención ante situaciones de emergencias producto de accidentes, afecciones de salud y desastres naturales



Puede incluir las siguientes tareas:

- › Protección civil
- › Defensa aeroespacial y misilística
- › Ciberdefensa
- › Guerra electrónica
- › Operaciones de evacuación/recuperación de no combatientes
- › Seguridad física para fuerzas y medios
- › Operaciones de protección ante amenazas Químico, Bacteriológico y Nuclear (QBN)
- › Apoyo a acciones contraterroristas
- › Apoyo a la comunidad, ayuda humanitaria y asistencia humanitaria ante emergencias y desastres naturales

### Sostenimiento

Esta función condiciona los límites físicos de toda operación militar. Es la capacidad de abastecer y mantener fuerzas y recursos necesarios para lograr el alcance operacional, sostener las operaciones militares en el cumplimiento de la misión y garantizar la capacidad de redespliegue. Proporciona libertad de acción, autonomía logística y autosuficiencia operacional.

El planeamiento logístico tiene por finalidad lograr un concepto de apoyo logístico capaz de dar factibilidad y aceptabilidad a las operaciones de las fuerzas conjuntas.

Puede incluir las siguientes tareas:

- › Establecer el diseño logístico adecuado para el desarrollo de las operaciones conjuntas

- › Proporcionar todas las funciones logísticas de material a la fuerza conjunta
- › Proporcionar todas las funciones logísticas de personal a la fuerza conjunta
- › Proporcionar todas las funciones logísticas de finanzas a la fuerza conjunta
- › Diseño, cálculos y desarrollo de adquisición, almacenamiento, movimiento, distribución, mantenimiento, evacuación y disposición de material
- › Cálculos de movimiento, evacuación y hospitalización de personal
- › Adquisición, construcción, mantenimiento, operación y disposición de facilidades e instalaciones
- › Adquisición y financiamiento de servicios
- › Gestión financiera
- › Apoyo de asuntos jurídicos y legales

### CONCLUSIONES

La conducción de las Fuerzas Armadas Argentinas deberá adaptar y transformar sus campos y áreas de conducción con sistemas informatizados de funciones de combate para alcanzar una operatividad eficiente.

Para ello deberá realizar una transformación tecnológica acorde a la actual era digital de la información y a la capacidad de interoperabilidad exigida por los aliados regionales latinoamericanos. Esto requiere, entre otras, de una gran infraestructura tecnológica, redes, bases de datos, fibras ópticas, satélites, administración de bandas de comunicaciones, encriptamiento de redes.

Respecto del Comando y Control, el Comando es ejercicio de autoridad y toma de decisiones, en tanto el liderazgo es más arte que ciencia. En la Doctrina Militar Argentina a esto último se lo denomina Conducción.

Control es “como el Comandante ejecuta la Conducción” y es más ciencia que arte.

En las operaciones militares que están protagonizando los países de la OTAN en Medio Oriente se percibe una alta dependencia tecnológica espacial. Existe un gran desequilibrio entre avance tecnológico, evolución doctrinaria y gestión del conocimiento. Para solucionar esto se estima como imperativo el diseño de un Plan de Manejo de la Información.

La tecnología moderna ha mejorado la capacidad de coleccionar y diseminar información pero también potencia la demanda de información. No basta la superioridad en la cantidad de información sino la superioridad de conocimiento y comprensión de la situación. Lo que deberá buscarse es el predominio de decisiones acertadas en los centros y nodos de Comando y Control.

El correo electrónico, por ejemplo, puede utilizarse en operaciones militares aunque se lo considera tanto el mejor amigo como el peor enemigo. En los Estados Mayores de los Ejércitos de primer orden dotados de sistemas de comando y control digital se ha instrumentado la existencia de la figura del *Knowledge Management Officer* (Oficial de Gestión del Conocimiento) para ayudar a diseñar el *Common Operational Picture* (COP) que mejor se adapte a las necesidades de los Comandantes Operacionales.

### Leonardo Arcadio Zarza

Teniente coronel. Oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino y del Ejército de los Estados Unidos. Licenciado en Estrategia y Organización. Segundo Jefe de la Compañía de Ingenieros Conjunta Kosovo 4 en el marco de la OTAN, en 2002. Egresado de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas. Abogado, magíster en Defensa Nacional. Titulado en Estados Unidos: en Business por la Universidad de Kansas; en Logística y en Artes y Ciencias Militares por el Colegio de Comando y Estado Mayor del Ejército. Fue Jefe del Escuadrón de Aviación de Apoyo de Inteligencia 601. Es profesor de la Escuela Superior de Guerra y se desempeña como Jefe del Batallón de Aviación de Apoyo de Combate 601.

Las Fuerzas Armadas de la República Argentina están transformando su organización adaptándola a la era de la actual información digital. Prueba de ello son los proyectos en plena ejecución de comando y control digital de las tres fuerzas armadas, de la reciente creación del Comando Conjunto de Ciberdefensa y de los logros de todo el pueblo de la Nación con el lanzamiento del satélite de comunicaciones ARSAT-1 en octubre de 2014, el siguiente ARSAT- 2 y los próximos que se lanzarán, todos con el propósito de garantizar la paz de la región, paz que finalmente obtendrá sus frutos con creces en la posteridad.

