

AÑO XXI - N° 583

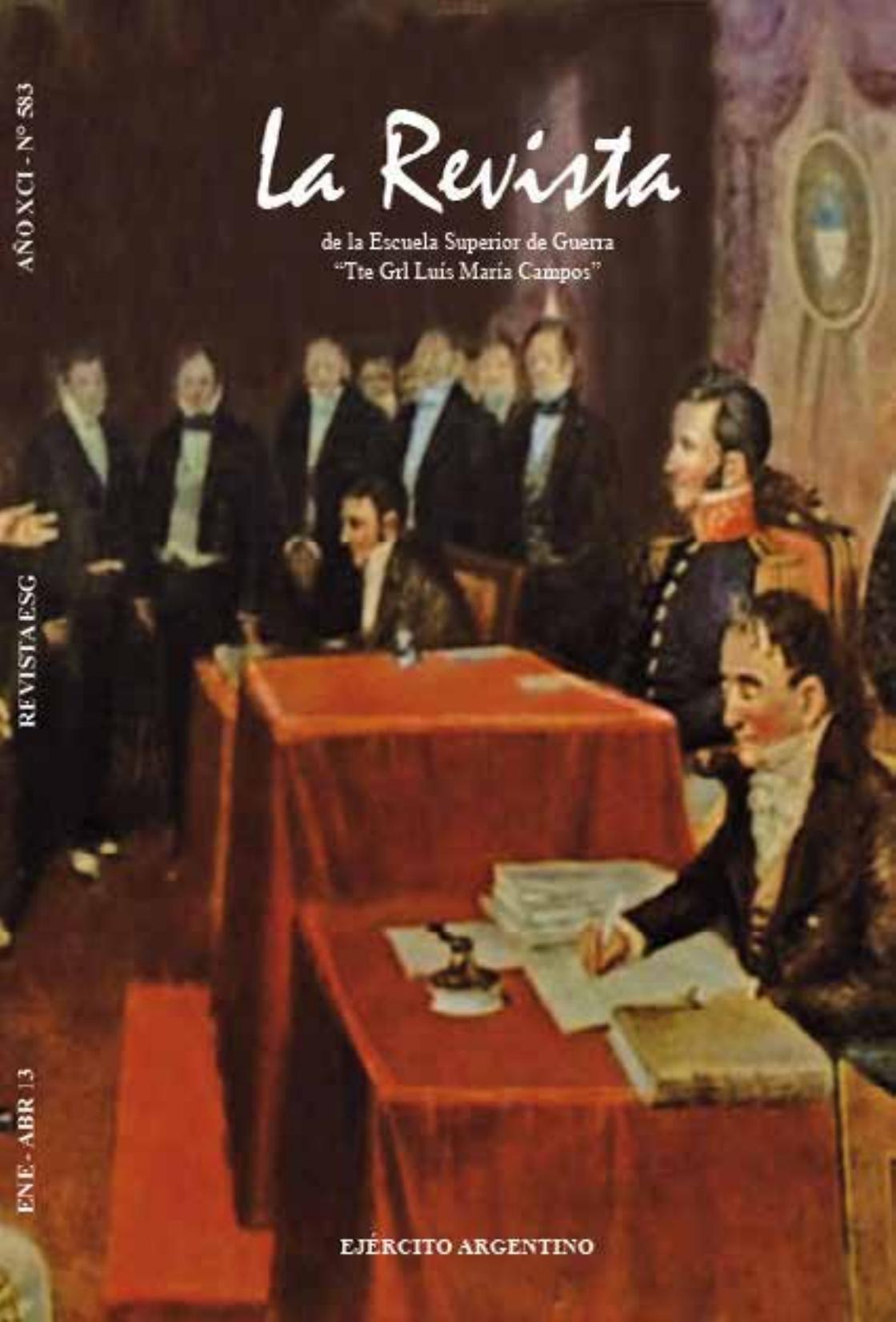
La Revista

de la Escuela Superior de Guerra
"Te Grl Luis María Campos"

REVISTA ESG

ENE.-ABR 13

EJÉRCITO ARGENTINO



S U M A R I O

**DIRECTOR ESG Y
DIRECTOR DE LA REVISTA**
Cnl Federico Sidders

SECRETARIO DE LA REVISTA
Cnl (R) Justino M. Bertotto

DISEÑO GRÁFICO
A/C María Camila Serrano

CORRECTOR DE LA REVISTA
Prof. Carlos Raúl G. Gutiérrez

ENCARGADA DE ADMINISTRACIÓN
A/C Nancy Jacobs

AUXILIAR DE ARCHIVO
Sol Vol Téc Lucio Trimarco

SUSCRIPCIÓN ANUAL EN
Luís María Campos 480
1426 - Ciudad Autónoma de
Buenos Aires
(011) 4-346-8600 Int 3428
Descuento por MUPIM

PROPIEDAD INTELECTUAL
Nro. 191840
ISSN 0327-1137

IMPRESO EN
Arsa Gráfica

ENE - ABR 13 Nro 583

Todos los derechos reservados. Hecho el depósito que marca la Ley 11.723. Los artículos firmados no implican la opinión de la Dirección y lo vertido en ellos es responsabilidad exclusiva de los firmantes.

- 1. Editorial.....3**
- Historia Militar**
- 2. Campaña Naval de Cepeda 1859**
Cnl (R) Mg Tomás Merino.....7
- 3. Proyecto de Investigación: Los Principios de la Conducción en los Niveles Táctico y Operacional a través de la Historia Militar**
Dr. Alejandro Amendolara.....17
- Estrategia**
- 4. ¿Ha cambiado algo en la guerra? Similitudes en el pensamiento militar desde Sun- Tzu hasta Wiliam S Lind.**
Tenl Néstor Ariel Queipo.....57
- 5. Nueva filosofía de los conceptos de objetivos, políticas y metas**
Mg José María Romero Maletti.....67
- 6. HIC SVNT LEONES. La seguridad informática y de telecomunicaciones de un Estado.**
Grl Div (R) Evergisto de Vergara.....77
- 7. Las Organizaciones de la Economía Social y la realidad social.**
Cnl (R) Hugo Laspiur.....87
- 8. Ponencia: Modelos, Posturas y Teorías Sobre el Liderazgo.**
Mg. Jorge Alberto Ayoroa y
Mg. Aureliano Da Ponte.....97
- Extensión Universitaria**
- 9. La Función de Extensión Universitaria en la Escuela Superior de Guerra**
Cnl (R) Mg Justino Bertotto.....115
- 10. Proyecto de Investigación “Diseño de Escenario Estratégico”**
Mg Enrique Clavier.....123
- 11. Semblanza de un hombre recto y sensible**
Lic Alfonsina Claría Olmedo.....153



Imagen de Tapa: Asamblea General Constituyente del año 1813



Editorial

La dinámica política que generó el triunfo revolucionario en la batalla de Tucumán y los esfuerzos de la Logia Lautaro, dieron lugar a la convocatoria a las provincias a participar en lo que se denominó la **Asamblea General Constituyente y Soberana del Año 1813**. Este, fue un congreso de diputados de las Provincias Unidas del Río de la Plata, convocado por el Segundo Triunvirato, que sesionó en la ciudad de Buenos Aires entre el 31 de enero de 1813 y el 26 de enero de 1815. Sus objetivos estratégicos políticos eran la soberanía popular, la independencia nacional y la redacción de una ley madre que definiese el sistema institucional del nuevo estado. Estos últimos objetivos no se cumplieron pero la asamblea estableció una importante cantidad de reformas en las instituciones de la incipiente nación.

Resulta interesante el análisis del artículo 6to de la convocatoria que expresa: “Esta Capital tendrá cuatro Diputados por su mayor población é importancia política; las demás Capitales de Provincia nombrarán dos y uno cada ciudad de su dependencia, á excepción de Tucumán, que podrá á discreción concurrir con 2 Diputados á la Asamblea”. (Debido esto al reconocimiento por el esfuerzo de guerra que la provincia llevó a cabo por la batalla citada).

Los datos llamativos de la diputación fueron que hubieron representantes de Luján, Chuquisaca, Potosí, Mizque, Montevideo y Maldonado. Los diputados que representaron a las provincias del Alto Perú fueron elegidos bajo la protección del Ejército Auxiliar y de las “republiquetas”, bajo el control de su comandante, el general Manuel Belgrano. No lograron incorporarse a la asamblea las diputaciones de Santa Cruz de la Sierra y Cochabamba.

La Asamblea declaró que los diputados lo eran del pueblo “*de la Nación*”, y no, “*de las provincias*”. Además, negó el derecho de los cabildos que los habían nombrado a reemplazarlos; era un paso importante hacia un régimen de estado de perfil unitario y centralizado, manteniendo el sistema hasta ese entonces vigente. En tal sentido, la Asamblea suspendió la incorporación de los diputados de la banda oriental que habían sido designados en el congreso regional de Tres Cruces, reunido por Artigas. Solo dos diputados habían sido elegidos por los cabildos

como era “sugerido” y los demás lo eran por el congreso provincial mencionado. (Las instrucciones de Artigas estaban orientadas a declarar la independencia de España y organizar a las provincias bajo una forma de estado federal, es decir, una confederación contraria a la centralización existente hasta ese entonces).

Como se dijo, la Asamblea, no cumplió con sus dos cometidos principales, la independencia y la constitución, logró otros objetivos de gran importancia para el desarrollo de las instituciones del Río de la Plata como instaurar la teoría de la representación política, declaró el principio de la soberanía popular, aprobó el uso de los símbolos patrios, (el Escudo Nacional, el Himno, el uso de la Escarapela), acuñó la primera moneda nacional en oro y plata, declaró fiesta cívica al 25 de mayo y determinó a la fe católica como culto oficial del nuevo estado, (aunque declaró la libertad de cultos) y estableció el patronato.

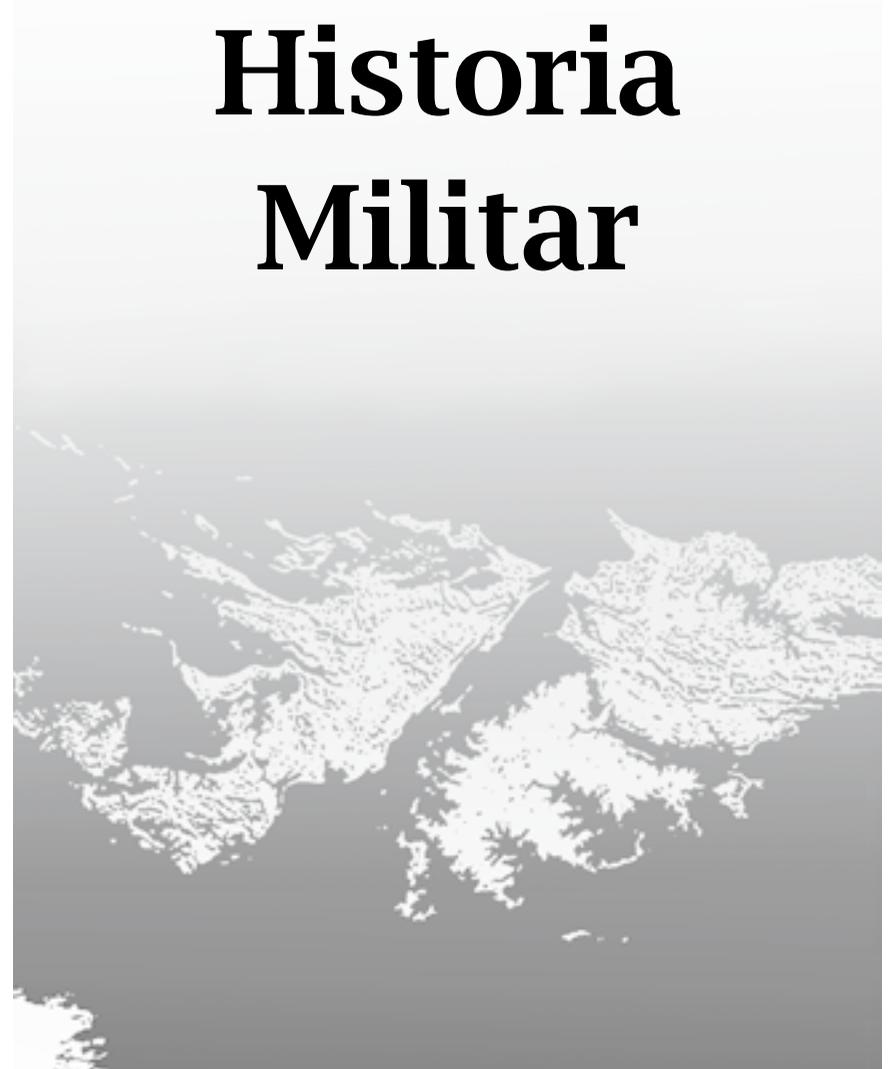
Además, en la organización del estado y de la política, aprobó un estatuto reglamentario, que reemplazó al poder ejecutivo colegiado, el Triunvirato, por uno unipersonal, el Directorio; promulgó el Reglamento de Justicia, creando las Cámaras de Apelaciones; declaró una amnistía para los expatriados por causas políticas; proclamó la libertad de imprenta; ordenó realizar un censo nacional y otorgó nuevas franquicias para el comercio.

Desde el punto de vista de los derechos humanos dictó la libertad de vientres, terminó con el tráfico de esclavos y el mayorazgo, suprimió los títulos de nobleza, derogó el servicio personal de los “indios”(sic), la encomienda, la mita y el yanaconazgo, libró a los indios de la obligación de pagar tributos, abolió la inquisición y suprimió la práctica de la tortura, quemando los elementos de tortura en las plazas públicas.

Ante ella se presentaron dos proyectos constitucionales: uno redactado por la Sociedad Patriótica y el segundo, por una “comisión oficial” nombrada a tal efecto por el Segundo Triunvirato. Estos dos proyectos presentados a la Asamblea tenían en común la división de poderes, la forma organizacional del estado y la forma de gobierno republicana. Hubo otros dos proyectos constitucionales, ambos anónimos. El primero de ellos era similar al de la “comisión oficial” y el último adoptaba como forma de estado la confederación. A pesar que la Asamblea fue convocada con el fin primordial de sancionar una constitución no trató ninguno de los cuatro proyectos constitucionales.

La última sesión de la Asamblea del Año XIII, fue celebrada el 26 de enero de 1815, Desde entonces, y durante el resto del gobierno de Alvear, la Asamblea no volvió a reunirse. Fue oficialmente disuelta a raíz del movimiento del 18 de abril de 1815.

Historia Militar



Campaña Naval de Cepeda 1859

por el Cnl (R) Mg Tomás Merino

Desde 1857 las relaciones entre la Confederación Argentina y el Estado de Buenos Aires se iban deteriorando; las discrepancias eran de carácter ideológico, entre los federales de la Confederación y los unitarios de Buenos Aires, y de carácter económico, representado por el control de la aduana y, consiguientemente, del comercio exterior del país, principal fuente de sus ingresos fiscales.

El disparador de la guerra fue el asesinato de Nazario Benavidez, ex gobernador de la provincia de San Juan, ocurrido el 23 de Octubre de 1858 y atribuido a unitarios impulsados por Buenos Aires. En una rápida escalada la provincia de San Juan fue intervenida por el gobierno nacional, el Congreso Nacional dictó el 1 de Abril de 1859 una ley ordenando reincorporar la provincia disidente de Buenos Aires y otra el 6 de Mayo autorizando al presidente Urquiza a usar la fuerza con esa finalidad. Esta última ley fue interpretada por el gobierno porteño como una formal declaración de guerra.

La Confederación disponía de un ejército poderoso capaz de decidir la lucha pero para ello debía reunirlos en la provincia de Santa Fe, y con ese fin inició su movilización a través del río Paraná. Pero carecía de Escuadra, por lo que gestionó con éxito armar buques en Montevideo, Río de Janeiro y Asunción, de los cuales los provenientes de las dos primeras estuvieron listos recién en Octubre y los de la última finalmente no fueron entregados.

El Coronel Bartolomé Mitre, jefe del ejército porteño, inició operaciones para invadir la provincia de Santa Fe. Al mismo tiempo los dos buques disponibles de la Escuadra del Estado de Buenos Aires, bajo el mando del coronel graduado José Murature, e integrada por los vapores GENERAL PINTO a cargo del coronel graduado Antonio Susini, y BUENOS AIRES a cargo de Alejandro Murature, zarparon de Buenos Aires para remontar aguas arriba el río Paraná. El 2 de Julio forzaron el paso bajo el fuego de las baterías de la Confederación ubicadas en Rosario, y tras capturar el bergantín goleta DIANA, que transportaba artillería para el ejército de la Confederación, se presentaron frente a Paraná, capital de la Confederación.

En esta posición el bloqueo del coronel Murature con sus buques interrumpía el paso a la margen occidental del Paraná del grueso del ejército de la Confederación y comprometía gravemente la situación de las fuerzas que ya estaban en territorio santafecino pues se encontraban completamente desmoralizadas y sufrían numerosas desertiones.

En la mañana del 7 de Julio un suceso inesperado cambiaría todo. Dos tripulantes del GENERAL PINTO, que habían sido antiguos soldados de Urquiza, sublevaron a los restantes tripulantes del buque. El Capitán Alejandro Murature, que estaba a bordo junto con su padre y el resto de los oficiales, intentó que los sublevados depusieran su actitud, pero al intentar reducirlos cayó acribillado. José Murature también trató de abalanzarse sobre los sublevados pero tropezó con el cadáver de su hijo y cayó herido, quedando contuso finalmente fue capturado junto con los restantes oficiales.

Como prisioneros, los oficiales quedaron alojados en una casa particular y José Murature en la casa de Urquiza. El gobierno de la Confederación decretó honores militares para Alejandro Murature, asistiendo al entierro, con espada, los oficiales recientemente hechos prisioneros. Su pérdida fue muy sentida en Buenos Aires y en la Escuadra de Buenos Aires. Pues se lo apreciaba por su valor y sus cualidades, incluso la familia del extinto Almirante Brown le rindió homenaje en misivas y poesías.

El Vapor GENERAL PINTO, que hasta ese momento había sido el mejor buque de la Escuadra de Buenos Aires, fue rebautizado con el nombre 9 DE JULIO y puesto al mando de Luis Cabassa.

El Vapor BUENOS AIRES logró evadirse aguas abajo por el Paraná sorteando las baterías de Rosario y se reunió con el resto de la Escuadra de Buenos Aires, la que fue puesta al mando de Antonio Susini, que también logró evadirse de Paraná, y se replegó sobre el río de la Plata y fortificó la isla Martín García con tropas, cañones y buques.

Con la captura del GENERAL PINTO quedó despejado el camino para que tropas de la Confederación cruzaran el río Paraná, se instalaran en Rosario, y se abrieran camino luego hacia Buenos Aires.

La Escuadra de Buenos Aires, además de su habitual apostadero del Riachuelo, utilizaría como puntos de apoyo la isla Martín García y el puerto de San Nicolás, y adquirió, en reemplazo del GENERAL PINTO, el Vapor GUARDIA NACIONAL, quedando compuesta por las siguientes unidades:

Tipo	Nombre	Comandante	Dimensiones (desplazamiento, eslora x manga x puntal, calado y armamento)	Observaciones
Vapor	GUARDIA NACIONAL	Juan Lamberti	539tn, 45x10x4m, 1,5m, 11 cañones	Nave Capitana

Vapor	CONSTITUCIÓN	Luis Py	97tn, 32x6,5x2,2m, 1,15m, 2 cañones	
Vapor	CAAGUAZÚ	José Luis Manzano	100tn, 34x6,5x3,75m, 1,6m, 5 cañones	
Vapor	PRIMER ARGENTINO (25 DE MAYO)	Domingo Pedraza	110tn, 37x5x4,75m, 1,8m, 8 cañones	
Bergantín	RÍO BAMBA	Antonio Somellera	220tn, 32x6x5,75m, 2,85m, 8 cañones	
Vapor	BUENOS AIRES	Carlos Massini	100tn, 34,3x6,3x2,75m, 1,1m, 4 cañones	
Pontón	CASTELLI	Plácido Goldriz	400tn, 40x7x5m, 2,2m, 14 cañones	En Martín García
Patacho	SAN NICOLÁS	Mariano Clavelli	65tn, 16x4,5x3m, 1,75m, 1 cañón	
Patacho	YERÚA	José María Manzano	100tn, 28x4,8x3,7m, 1,75m, 5 cañones	

Aguas arriba del río Paraná la Escuadra de la Confederación, sólo tenía al Vapor 9 DE JULIO, estando el grueso de la misma concentrándose en Montevideo a cargo de Mariano Cordero para su alistamiento final las restantes unidades adquiridas, quedando compuesta por las siguientes unidades:

Tipo	Nombre	Comandante	Dimensiones (desplazamiento, eslora x manga x puntal, calado y armamento)	Observaciones
Vapor	9 DE JULIO	Luis Cabassa	210tn, 32x7,5x5,75m, 2,7m, 8 cañones	En Paraná *
Vapor	SALTO	Santiago Baudrix	110tn, 28x5,4x4,5m, 1,6m, 4 cañones	Nave Capitana
Vapor	HÉRCULES	Bartolomé Cordero	195tn, 28x6x4m, 2m, 5 cañones	
Vapor	PAMPERO	Santiago Maurice	167tn, 26x5,5x4,75m, 1,8m, 6 cañones	
Vapor	MENAY	Julio Fonrouge	185tn, 28x5,75x4m, 1,95m, 2 cañones	
Barca	CONCEPCIÓN	Augusto Liliedal	235tn, 32x5,5x4,75m, 2m, 11 cañones	
Goleta	ARGOS	Dionisio Invierno	200tn, 24,3x5x4,75m, 2m, 6 cañones	

*Será la Nave Capitana a partir de la reunión con el resto de la Escuadra de la Confederación, el 18 de Octubre

Del 10 al 12 de Agosto, la Escuadra de la Confederación, desde Montevideo, se presenta frente a Buenos Aires, penetra en la rada y captura al Pontón CASTELLI, llevándolo a Colonia. Poco después la Escuadra de Buenos Aires, al mando de Susini consigue rescatar el pontón y lo lleva a la isla Martín García.

El 19 de Septiembre la Escuadra de Buenos Aires, excepto el GUARDIA NACIONAL todavía en alistamiento, zarpa de San Nicolás y al día siguiente inician ataques a Rosario. El RÍO BAMBA arroja balas rasas sobre algunos soldados de caballería ese día 20, el 21 se repite el ataque para descubrir las baterías de la Confederación que responden el ataque sin causar daños ni bajas.

En la noche del 25 de Septiembre los vapores 25 DE MAYO, CAAGUAZÚ y BUENOS AIRES frente a Rosario para inquietar a las tropas en tierra hacen disparos de cohetes, y a la mañana siguiente, incorporado el GUARDIA NACIONAL, se efectúa un desembarco durante algunas horas de una compañía que ocupa el pueblo de Las Piedras (Actual Villa Constitución) hasta el atardecer. En estas acciones participan integrantes de las Guardias Nacionales de la Ciudad de Buenos Aires y de San Nicolás embarcados como piquetes y tropa de infantería en las unidades de la Escuadra de Buenos Aires.

El 27 de Septiembre la Escuadra de Buenos Aires, intenta un ataque a los buques surtos en el puerto de Rosario, pero al no poder batir las baterías costeras por la mala calidad de la pólvora que impide la correcta puntería y graduación del alcance, y después de intentarlo por dos horas se retira aguas abajo fondeando el día siguiente en San Nicolás.

Estas escaramuzas que tuvieron lugar en el mes de Septiembre, habían sido amagos con algún cañonazo y fuegos de fusilería.

Nuevamente el 2 de Octubre la Escuadra de Buenos Aires, vuelve frente a las costas de Rosario fondeando a sólo 3 kilómetros del puerto hasta la madrugada del 5 de Octubre cuando los buques se aproximan y abren el fuego sobre las baterías, utilizando balas rasas y metralla y causando algunos daños en la zona céntrica de la próspera villa y varias bajas entre los guardias nacionales de Santa Fe que intentaron responder el fuego con sus fusiles sufriendo varias bajas, entre ellos el coronel Martínez Montes; pero a su vez lograron averiar levemente la superestructura del vapor 25 DE MAYO.

Esta última acción se suspende ante las gestiones del comandante del vapor USN PERRY para que no se afecte el comercio y tráfico internacional, y el comienzo de la mediación de Francisco Solano López, hijo del Presidente de Paraguay. Así la Escuadra de Buenos Aires regresa a San Nicolás a partir del 6 de Octubre.

Mientras tanto, el grueso de la Escuadra de la Confederación, en el puerto de Montevideo completaba su alistamiento y recibía un importante cargamento de cañones, municiones y pertrechos de guerra para el ejército de la Confederación.

Finalmente esa fuerza zarpó de dicho puerto el 12 de Octubre al mediodía, poniendo proa hacia las proximidades de la isla Martín García, frente a la cual fondeó esperando el momento oportuno para forzar el paso.

La isla de Martín García constituía, desde la época de la colonia y hasta fines del siglo XIX, la llave de acceso a los ríos Uruguay y Paraná, pues a pesar de lo ancho del río de la Plata, el canal navegable obligaba a pasar muy cerca de dicha isla, que convenientemente fortificada podía impedir o como mínimo provocar serias averías y con ello desgastar a las fuerzas que intentasen trasponerla.

El Estado de Buenos Aires para esta oportunidad había sido previsor y además del Pontón CASTELLI y los Patachos SAN NICOLÁS y YERÚA, que estaban fondeadas al otro lado del canal en el veril opuesto a la isla, había instalado en su costa 4 baterías llamadas La Arena, Lavalle, Constitución y Buenos Aires, con 17 bocas de fuego. Esta distribución defensiva, servida por personal enganchado de la Marina y por Guardias Nacionales a órdenes del coronel Martín Arena, permitía batir entre dos fuegos a los buques que intentaran forzar el paso.

El 14 de Octubre a las ocho y media de la mañana, la Escuadra de la Confederación, levó y se encolumnó proa a la boca del Paraná, el Vapor SALTO remolcando la barca CONCEPCIÓN con la Mayor parte de los pertrechos para el Ejército, luego el Vapor HÉRCULES, detrás el vapor PAMPERO remolcando a la Goleta ARGOS y como matalote de popa el Vapor MENAY.

La primera en abrir fuego fue la batería La Arena pero los buques estaban más allá del alcance efectivo y esos tiros fueron ineficaces. Estos siguieron su derrota sin responder el fuego y al entrar en distancia de fuego efectivo iniciaron a su vez el cañoneo. Los tres primeros buques de la columna lo hicieron sobre las baterías repeliendo sus fuegos, mientras que los tres últimos sobre los navíos de la Confederación fondeados en la otra banda, que a su vez también hacían fuego. En el fragor del cañoneo el PAMPERO abordó al YERÚA y en el momento que sus hombres iban al abordaje su comandante Maurice cayó muerto, tomando el mando su segundo el sargento mayor José María Montagón.

También durante el cañoneo la barca CONCEPCIÓN con su carga casi se pierde al cortarse el remolque del SALTO, pero el HÉRCULES logra pasarle otro y con demora por una avería en su timón sigue las aguas de la nave capitana y las tres naves logran forzar el paso. Las otras tres naves logran seguirlas y también se alejan del alcance de los cañones porteños luego de dos horas de intenso combate artillero. Los confederados tuvieron 22 muertos y numerosos heridos, y los porteños 8 muertos y 18 heridos. Finalizadas las operaciones, como honras a Santiago Maurice, se lo ascendió a coronel y al PAMPERO se le impuso el nombre de CORONEL MAURICE.

Ese mismo día, cerca del mediodía la Escuadra de la Confederación, fondeó ya en el Paraná Guazú, verificó que sus averías no eran graves, sepultó en la costa a

sus muertos y luego continuó su derrota aguas arriba para tomar el río Ibicuy, que a través del río Paraná-Pavón retorna al brazo principal del Paraná a sólo 20 kilómetros al sur de Rosario, evitando aproximarse al puerto de San Nicolás donde se encontraba la Escuadra de Buenos Aires, desde el 6 de Octubre.

Ésta última, retrasada por la reparación de averías en la máquina del CAAGUAZÚ, permaneció en San Nicolás hasta tener noticia que la Escuadra de la Confederación había forzado Martín García, momento en el cual Susini destaca a los vapores BUENOS AIRES y CAAGUAZÚ para hostilizar a los buques confederados.

El avance de la Escuadra de la Confederación, a través del río Ibicuy y el Paraná-Pavón tuvo complicaciones y retrasos a causa de varaduras entre el 17 y el 18 de Octubre, y al zafar el HÉRCULES de la varadura que había sufrido y que había sido la más complicada y prolongada, poco después del mediodía, se avistaban los buques porteños enviados a hostilizarlos.

Como los pertrechos transportados eran muy necesarios para el ejército, Mariano Cordero tenía órdenes de no entablar combate dentro de lo posible, por lo que siguieron los buques aguas arriba, reuniéndose a poco avanzar con el vapor 9 DE JULIO, que cubrió la retaguardia interponiéndose con los vapores porteños que les seguían, los cuales al verse en inferioridad para enfrentarlo, abandonaron la persecución y retornaron a San Nicolás. El 18 de Octubre la Escuadra de la Confederación, a las 17.30 horas, arribó a Rosario sin nuevos inconvenientes.

A raíz de estas acciones entre el 12 y el 18 de Octubre, Mariano Cordero fue ascendido a coronel, en cambio Antonio Susini fue criticado por su inactividad, al no haber acudido a tiempo con sus buques a Martín García, y no haberlos apostado en el Paraná Guazú antes de la entrada en el Ibicuy.

A partir de esa tarde, las escuadras quedaron atentas, en Rosario una y en San Nicolás la otra, en espera de los sucesos que se desarrollarían tierra adentro, donde los ejércitos se encontrarían durante el 23 de Octubre en la cañada y arroyo de Cepeda, donde los 14.000 hombres mandados por Urquiza vencieron a los 9.000 mandados por Mitre, con amplia participación de unidades de Guardias Nacionales por ambos bandos.

La acción en la horqueta de Cepeda no logró el triunfo decisivo para ninguno de los dos bandos. Ambos ejércitos al parar las acciones por falta de luz ignoran las condiciones en que se encuentra el oponente, pero Mitre escaso de municiones no estaba dispuesto a tomar alguna iniciativa. Así, según lo resuelto por su Consejo de Guerra, decide la retirada a San Nicolás, con la cual pudo salvar a 2.000 infantes y 6 cañones, efectuando una muy exigente marcha de 15 horas desde la medianoche hasta la tarde del 24 de Octubre.

Allí, entre esa tarde y la mañana siguiente reorganizó los efectivos, cubiertos por el batallón de Guardias Nacionales de reserva de San Nicolás, que había permanecido de

guarnición en la ciudad, desplegándose a unos 7 a 8 kilómetros camino a Pergamino.

En el puerto de San Nicolás, además de la Escuadra de Buenos Aires, integrada por 5 vapores y un bergantín y al mando de Antonio Susini, se encontraban 11 transportes. En sus proximidades estaba la Escuadra de la Confederación, integrada por 5 vapores y 4 veleros, sumando 68 cañones y 855 hombres al mando de Luis Cabassa.

El 25 de Octubre por la tarde los efectivos salvados y reorganizados para defender a Buenos Aires comenzaron a embarcar en las naves de la Escuadra de Buenos Aires, mientras que la caballería se dirigía allí por tierra.

Esa misma mañana Urquiza ordenaba a la Escuadra de la Confederación *“permanecer sobre la escuadra enemiga, guardar la parte superior del río, y que conveniría dejar embarcar al enemigo sus restos, y perseguir la escuadra enseguida”*.

Al estar a la vista de San Nicolás la Escuadra Confederada, Mitre decide contrarrestar su ataque, para lo cual con su Estado Mayor embarcó en la nave capitana y Nazar, Conesa, Emilio Mitre y Rivas embarcaron al frente de sus respectivos cuerpos en el resto de los buques.

Saliendo del puerto, la Escuadra Confederada, se aproximó por babor, pero el coronel Susini lo advierte y resuelve enfrentarla rompiendo el fuego y dando al resto de los buques la señal *“autorizados a atacar al enemigo del mejor modo posible”*. Mientras tanto a bordo Mitre decide llegar al abordaje aprovechando que las naves se encuentran repletas de tropas.

Los buques de la Escuadra Confederada, se pusieron entonces en alejamiento y la Escuadra de Buenos Aires, fue en su persecución alcanzándola a una legua de San Nicolás. Susini ordena *“batirse a todo trance y discreción”*, trabándose a continuación un nutrido cañoneo y combate de mosquetería a tiro de pistola.

Los vapores GUARDIA NACIONAL y CONSTITUCIÓN maniobraron para cortar la retirada y abordar a los buques confederados, pero la caída de la noche y la tormenta que se desencadenó en forma impresionante impidió completar la operación.

Estas acciones duraron aproximadamente una hora y media, los buques porteños con las fuerzas ya embarcadas volvieron al puerto de San Nicolás, durante el resto de la noche se completó el embarco del ejército y en la mañana del 26 de Octubre, con buen tiempo, se inició la navegación aguas abajo hacia Buenos Aires.

La Escuadra de Buenos Aires, pudo continuar su travesía hacia Buenos Aires, dirigiéndose en primer término a la isla Martín García; siendo perseguida por la Escuadra de la Confederación hasta las nueve vueltas y la boca del Paraná de las Palmas, sin causarle daños.

Esta acción permitió a Susini recuperar el reconocimiento del gobierno del Estado de Buenos Aires, y el 29 de Octubre recibía la siguiente Orden del Día del Comandante General de Marina Juan Gelly Obes:

“Es grato al infrascrito decir a V.S., que instruido el Superior Gobierno del interesante parte pasado por V.S., con fecha 27 y relativo al notable combate del 25, al frente de San Nicolás de los Arroyos, le he ordenado manifieste a V.S., la satisfacción producida, tanto en el gobierno como en el pueblo a vista de aquel hecho, cuyos detalles han sido efectivamente como V.S., lo esperaba confirmados y ampliados por el General en Jefe del Ejército en Operaciones que lo presencié de inmediato, en los informes que ha dado al Superior Gobierno.

El conjunto de aquel suceso, obtenido a pesar de la gran diferencia en el respectivo número de buques, es mirado por el gobierno como un nuevo testimonio que V.S., y la Valiente Escuadra a su mando presentan al país, de la bravura, fidelidad y disciplina, que ya la habían hecho distinguir y que V.S., ha sabido imprimirle.

Quiere el Gobierno que V.S., lo haga así presente a todos los Señores Comandantes, Oficiales, Soldados y Tripulación, como también el justo aprecio que la opinión ha hecho de sus nobles comportamientos el cual a venido a arraigar más y más la esperanza de nuevos triunfos que ella deposita en la Escuadra del Estado.

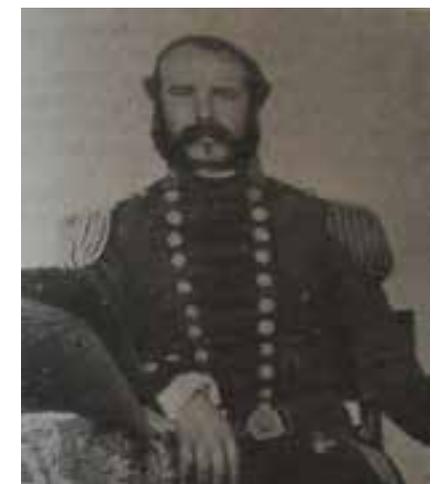
Quiere igualmente que V.S., se sirva hacer una manifestación especial al joven guardia marina de 13 años, hoy subteniente Don Alberto Seguí.

Sólo resta al infrascrito Señor Coronel agregar mi personal congratulación.

Dios le de a V.S., muchos años.



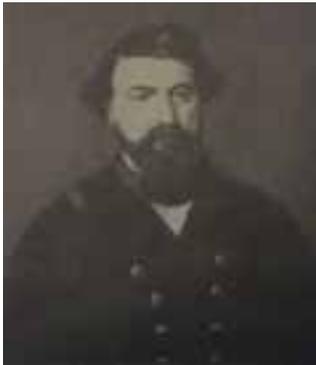
Cnl Antonio Susini



Cnl Mariano Cordero



Vapor "9 de Julio"



Comodoro de Marina José Félix Murature

Proyecto de Investigación: Los Principios de la Conducción en los Niveles Táctico y Operacional a través de la Historia Militar

Director: Tcnl (R) Dr. Claudio Morales Gorleri

Investigador: Dr. Alejandro Amendolara

Coordinador de Equipo de Historia Militar Argentina:

Mg. Martín Villagrán San Millán

Expedición Libertadora Al Perú

Dr. Alejandro Amendolara

Con la campaña de los Andes, la guerra contra España había tomado nuevamente un carácter ofensivo estratégico en su parte sur, siendo el triunfo de Maipú el primer paso efectivo hacia la emancipación definitiva de la América española. La expedición libertadora del Perú sería la coronación del vasto plan estratégico continental sanmartiniano. "El día 29 de febrero de 1816 el general San Martín había manifestado: "Chile, por su población, índole de sus habitantes, riquezas y posición geográfica, es el pueblo que regido por una mano diestra, está llamado a fijar la suerte de la revolución de la América del Sur, y siendo además litoral marítimo debe abrirse el camino del Pacífico para buscar el camino por él. Lograda esta grande empresa, el Perú es libre".¹

1. Plan Estratégico de San Martín

"El objetivo intermedio, o sea el medio para la obtención del objetivo final, la constituyó la Independencia de Chile. Obtenido el objetivo intermedio, solo que-

¹ Mosquera, Enrique D.; "Ensayo crítico sobre la Campaña Libertadora al Perú (hasta Guayaquil); Biblioteca del Oficial, Volumen 343; Círculo Militar, Buenos Aires, 1947, pág.26.

daba ahora por orientarse hacia el objetivo final, que contemplaría en tal forma el plan de conjunto impuesto inicialmente”.²

Vencidos los realistas en Chile y en Salta, donde se frustraron sus intentos de avance al sur, el general argentino planeó sus operaciones con una doble acción estratégica para mantener divididas las fuerzas peninsulares. “La primera decisión estratégica de orden elevado y fundamental fue amparada y sustentada por San Martín cuando planeó la invasión del Virreinato de Lima por otra vía que la que habían propugnado sus coetáneos”.³

Por el noroeste argentino se realizaría una operación ofensiva secundaria, con el Ejército del Norte desde Salta, el que debía invadir el Alto Perú para aferrar allí al adversario, mientras San Martín, en la operación principal, actuaría contra Perú por el océano Pacífico, tomado como línea de operaciones hasta su desembarco en el suelo enemigo. Simultáneamente se solicitaría la cooperación de Bolívar, en avance desde el norte, para destruir las fuerzas restantes de España en América. Previamente a la invasión debía obtenerse el dominio del Pacífico, que ya fue esbozado.

El lapso que transcurrió desde Maipú (abril 1818) hasta mediados de 1820, más de dos años, en que recién pudo realizarse la expedición, pero sin el concurso de fuerzas desde el noroeste argentino, que mucho pudieron gravitar con una ofensiva simultánea, para aferrar en Alto Perú importantes fuerzas españolas, lo que no se realizó por la disolución total del Gobierno Nacional, al ser derrotado el director supremo de las Provincias Unidas, por las fuerzas de López y Ramírez que por orden de Gervasio de Artigas lo derrotaron en la Batalla de Cepeda (01-02-1820). Tampoco pudo contar con la más limitada cooperación de las fuerzas del coronel mayor Martín Güemes,⁴ desde el noroeste, en los momentos más necesarios, porque éste también se vio arrastrado por la lucha intestina.



Teatro de Operaciones

² Mosquera, ob.cit., pág.30.

³ Dellepiane, Carlos; “Historia Militar del Perú”; Tomo Primero; Biblioteca del Oficial, Volumen 267-268; Circulo Militar; Buenos Aires, 1941, pág.56.

⁴ luego general en Jefe del Ejército de Observación.

2. Situación política y militar de Perú

Mientras que las colonias españolas en América del Sur se levantaron contra la metrópoli a partir de 1810, Perú permaneció ajeno a este movimiento. Dos causas

explican el fenómeno, como primera el carácter heterogéneo de su población, formada en su mayoría de indígenas, esclavos negros, mestizos de indios y africanos, y españoles, con aspiraciones, costumbres, intereses e instrucción muy dispares; la segunda, que el poderío realista estaba donde todos los intentos precedentes, especialmente de los indios, fueron pronta y sangrientamente dominados.

En 1820, el ejército realista contaba con 23.000 hombres ⁵ muy bien armados y municionados, distribuidos en dos grandes agrupaciones principales: la de Bajo Perú de 8.000 combatientes, que defendía Lima; la que actuaba en Alto Perú, de 7.000 hombres; y el resto de las fuerzas en agrupaciones menores situadas en la costa, de Guayaquil a Arica, y en la Sierra. Disponía de arsenales de reserva en Lima y Callao, y depósitos distribuidos en la Sierra. Conjuntamente con esta impresionante cantidad de fuerzas, la más grande y mejor que habían tenido los realistas en América, contaban en Perú con conductores de prestigio ganado, uno de ellos el propio virrey del Perú, teniente general Joaquín de la Pezuela, vencedor en Vilcapugio, Ayohuma y Sipe Sipe, otro, el teniente general José de la Serna, general en jefe del ejército de Alto Perú, y los brigadieres José Canterac, Jerónimo Valdés, Mariano Ricafort y José Carratalá, también probados. Ante esta situación general, fuerte, iba a iniciar sus actividades la expedición de San Martín, con un pequeño ejército, sin ninguna cooperación directa e inmediata desde otras fronteras.

3. Preparativos de la expedición

Para realizar la segunda parte de su plan continental –la expedición a Perú–, San Martín necesitaba dominar primero el Pacífico, conforme a su plan estratégico. Para ello, junto con el gobierno de Chile se abocaron a la conformación de una escuadra. En 1818, con los escasos medios disponibles se había producido el triunfo del capitán O'Brien, quien obligó a la escuadra española a levantar el bloqueo de Valparaíso, se comenzó a conformar la escuadra. La escuadra chilena fue sucesivamente reforzada con los barcos adquiridos y tomados al adversario, tras las acciones en el Pacífico, con lo que efectivizó su dominio sobre la flota adversaria, culminando con la toma de Valdivia en 1820, obteniendo la supremacía necesaria para emprender las operaciones combinadas que se estaban concibiendo.

Al igual que antes del Cruce de los Andes en 1817, “San Martín había realizado la guerra por él denominada “de zapa”, “una verdadera guerra de nervios, mediante informes falsos –pero aparentemente verídicos–, con los que a la postre, Pezuela, desorientado, estaba ignorante de los efectivos, lugares de desembarco y momento de la expedición. Por ello sus fuerzas, como las de Marcó del Pont en 1817, fluctuaban, tratando de ponerse en condiciones de responder a todas las

⁵ “Los cuadros, formados en su mayor parte por oficiales peninsulares, contaban en sus filas a numerosos criollos, en cuya mente germinaba la idea de libertad, con más o menos lentitud, pero con toda eficacia”. Dellepiane, pág.59.

eventualidades.” ⁶ Por su lado, el servicio de espionaje le suministraba datos sobre los dispositivos, recursos y moral de los realistas. Asimismo, mediante acciones de propaganda desde Chile, San Martín buscó despertar la disposición favorable del pueblo peruano hacia la expedición y su apoyo para aumentar los efectivos del Ejército una vez llegados al territorio peruano.

4. El Ejército Libertador del Perú y la escuadra chilena

El ejército expedicionario se denominó “Ejército Libertador del Perú” y estaba compuesto de unos cuatro mil cuatrocientos hombres (dos mil trescientos argentinos, y el resto chilenos), es decir, dos mil menos de los que San Martín consideraba necesarios. Llevaba el ejército treinta y un cañones de montaña, dos obuses y dos morteros; de los 652 hombres de caballería, doscientos no tenían caballos, que deberían conseguirse en Perú. También se transportaban los servicios: intendencia, sanidad, maestranza, etc., preparado todo con la pasión y minuciosidad demostradas para la invasión a Chile, y aún más, en vista de la enorme superioridad del adversario y otros factores contrarios que se verán. La ayuda chilena en esta primera fase de la empresa fue magnífica.

La escuadra se componía de ocho buques de guerra y once cañoneras, con 247 piezas, tripulados por 1.600 marineros y soldados de desembarco, de los que mil eran chilenos y el resto en su mayoría ingleses, especialmente la oficialidad. El convoy lo constituían dieciséis transportes con provisiones para cuatro meses. Llevaba también 15.000 fusiles, 2.000 sables y vestuario para 6.000 hombres con que dotar a las fuerzas que se movilizarían en Perú, y para los guerrilleros. El ejército era una fuerza bastante homogénea y de espíritu muy elevado, por los triunfos obtenidos en Chile y por la instrucción recibida.

5. Plan de operaciones

“Tampoco en esta oportunidad presentó San Martín un plan de operaciones en detalle. Como en la campaña de los Andes, solamente dio a conocer ideas generales en su correspondencia oficial y privada, fiel a su consigna de mantener el más riguroso secreto al respecto, como condición previa para alcanzar el éxito”. ⁷

En los primeros meses antes de la partida el plan operativo de San Martín consistía en transportar el ejército por el Pacífico para desembarcar en Pisco con el propósito de atraer hacia allí a las fuerzas de Lima. Por su lado, las fuerzas navales contendrían a los restos de la escuadra española. “Una invasión conducida sobre territorios de

⁶ Best, Best, Félix; “Historia de las Guerras Argentinas, de la Independencia, Internacionales, Civiles, y con el Indio”, Tomo 1; Ediciones Peuser; Buenos Aires, 1960, pág. 274.

⁷ Ornstein, Leopoldo R.; “Las Campañas Libertadoras del General San Martín”; Editorial AGEPE, Buenos Aires, 1958, pág.325.

dilatado litoral, debe realizarse, en efecto, por la vía marítima, que es la que más favorece la iniciativa de las operaciones, permitiendo la elección de un punto y un momento dados para emprender la ofensiva terrestre”.⁸ A continuación, la masa de las fuerzas se reembarcaría para dirigirse sobre Lima, mientras el resto avanzaría por tierra hacia la Sierra para extender la insurrección y obtener recursos. La agrupación de la Sierra debía luego reunirse al grueso del Ejército para la obtención del objetivo general que era el de desalojar a los españoles de Lima. Como maniobras de engaño, se simularían desembarcos en la costa para dispersar al enemigo y desconcertarlo, pasando a la ofensiva contra las distintas agrupaciones enemigas una vez logrados los refuerzos necesarios del país y los de fuerzas colombianas.

6. Embarco y desembarco de la expedición

Mientras la escuadra y los transportes se reunían en Valparaíso, el ejército permanecía concentrado desde mayo de 1820, en el valle de Quillota y cuando aquello fue terminado, las tropas y demás elementos efectuaron el embarco en Valparaíso, que se inició el 10 de agosto y terminó al día siguiente, por la simultaneidad de la operación, facilitada por la existencia de pequeños muelles flotantes mandados construir por el Generalísimo.



Abel Antonio. Partida de la Escuadra Libertadora del Perú.

Óleo. INS. Bs. As.

⁸ Dellepiane, ob.cit., pág.58.

El convoy del ejército libertador zarpó el 20 de agosto de 1820, utilizando las tropas de desembarco 12 de los transportes.⁹ El 7 de septiembre la escuadra llegó a la bahía de Paracas, 15 kilómetros al sur del puerto de Pisco y a 260 kilómetros de Lima, donde San Martín ordenó el desembarco y adelantamiento de una división de tropas (batallón 11 reforzado) al mando de Las Heras para que se apoderase de Pisco como cabeza de playa. Un destacamento español de 400 hombres al mando del coronel de milicias Manuel Quimper, encargado de defender el lugar, decidió replegarse y dirigirse a Ica, obligando a la mayor parte de la población a seguirle. Por la medida apuntada el ejército pudo pisar tierra en la bahía de Pisco –en esta operación anfibia- sin ninguna resistencia realista, terminando el 11. La sorpresa se había producido.¹⁰

El plan de San Martín, consistía en mantenerse a la defensiva con la masa de su ejército en el norte del Perú, mientras que por medio de la política, la diplomacia, el trabajo de zapa, la propaganda y las acciones ofensivas de fuerzas secundarias, se formarían nuevas opiniones en el pueblo a favor de la revolución, y se lo levantaría para secundar y cooperar por todos los medios con el ejército libertador, hostilizando a la vez con gran intensidad a los realistas. “Otro plan no era realizable dada la desproporción de las fuerzas.”¹¹

“La situación generada a raíz de la invasión patriota había profundizado la división en el interior de la oficialidad realista.”¹² Al momento de la invasión en la Bahía de Paracas, los realistas tienen unos 8.000 hombres en la zona Lima-Callao, y unos 2.000 adelantados hacia el Cañete y Pisco, siendo unos 400 al mando de Quimper los más cercanos a los patriotas, y unos 13.000 hombres al sur de Perú y Alto Perú. Luego del desembarco, San Martín destaca exploración hacia el valle del Cañete, para dar la sensación de que avanzará por tierra hacia Lima. Pezuela, al conocer la presencia de los patriotas en Pisco destacó otra agrupación, ésta de 260 hombres, para reforzar a Quimper. La que se situó en el Cañete; poco después adelantó una de 310 jinetes hacia Lurín, mandada por el teniente coronel García Camba, “creyendo Pezuela que una vez desembarcado allí no se embarcaría nuevamente y elegiría el camino terrestre para llegar hasta Lima, tomó las medi-

⁹ “Por fin había llegado para el General la tan ansiada como postergada ocasión de completar la misión que dio sentido a su vida: “Se acerca el momento en que voy a poder seguir la grande obra de libertar al Perú. Voy a abrir la campaña más memorable de nuestra revolución y cuyo resultado aguarda el mundo para declararnos rebeldes si somos vencidos, o reconocer nuestros derechos si triunfamos”; Mitre, Bartolomé, Tomo II, pág. 257.

¹⁰ Al ocupar tierra peruana, el general San Martín dijo en su proclama a los soldados: “Ya hemos llegado al lugar de nuestros destinos y solo falta que el valor consume la obra de la constancia. Acordaos que nuestro gran deber es consolar a la América y que no venís a hacer conquistas sino a libertar pueblos; los peruanos son nuestros hermanos; abrazadles y respetad sus derechos como respetasteis los de los chilenos después de Chacabuco”.

¹¹ Best, ob.cit., pág.276.

¹² Pasquali, Patricia; “San Martín. La fuerza de la misión y la soledad de la gloria”; EMECÉ Editores, Buenos Aires, 2004.pág.353.

das defensivas del caso”.¹³ El 14 de septiembre, “sorprendido por la invasión en circunstancias en que se disponía a enviar una misión de pacificación a Chile”¹⁴ entabla negociaciones con San Martín para un armisticio, denominado de Miraflores, por el cual se pacta una cesación de hostilidades hasta el 4 de octubre. Uno y otro adversario tratan por este medio de mejorar su situación militar, más que de llegar a un avenimiento.

Expirado el plazo y conforme al plan, “luego de permanecer un mes y medio en Pisco, consideró cumplidos los objetivos que se había propuesto en ese sitio: aprovisionamiento, propaganda política, incorporación de hombres y lanzamiento de la campaña a la Sierra”,¹⁵ San Martín destaca a la Sierra al general Juan Antonio Álvarez de Arenales, mientras que el 23 de octubre reembarca en Pisco el grueso del ejército, de unos 3.000 hombres.¹⁶ Con ello intentaría inducir a Pezuela a mantener su masa en Lima, con maniobras y demostraciones de desembarco, de modo que las operaciones en la Sierra pudieran desenvolverse libremente. “Los baratos tiempos que obtuvo sobre los mal advertidos destacamentos realistas, acrecieron la moral de sus tropas y propendieron a sembrar el desconcierto entre los hombres que formaban el bando adverso”.¹⁷



*C. Wood. Desembarco del Ejército Libertador
en Pisco. Óleo. MHN Santiago, Chile.*

¹³ Otero, José Pacífico; “Historia del Libertador don José de San Martín”; Tomo V, Biblioteca del Oficial, Volumen 314; Círculo Militar, Buenos Aires, 1944, pág.8.

¹⁴ Ornstein, ob.cit., pág.328.

¹⁵ Pasquali, ob.cit., pág.354.

¹⁶ Antes de embarcar, el 21 de octubre de 1820, San Martín creó por decreto la bandera y escudo de la nueva nación.

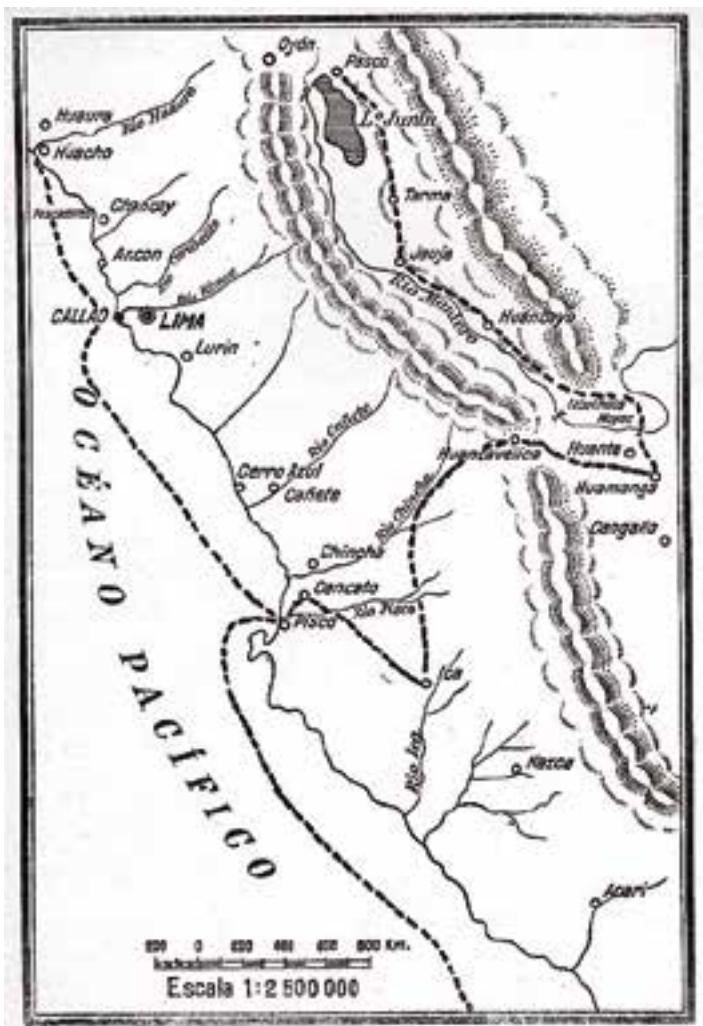
¹⁷ Dellepiane, ob.cit., pág. 67.

7. Primera Campaña de Arenales en la Sierra

Ante la necesidad de sublevar los pueblos del interior de Perú en favor de los principios de la revolución, y de cooperar con una poderosa operación secundaria a las que el grueso realizaría por el norte del país, cuanto para reunir recursos de toda índole para proseguir la guerra.

Salió de Pisco una agrupación de más de 1.300 hombres (dos batallones, medio escuadrón y dos cañones) que debían internarse en la Sierra bajo las órdenes de Arenales –jefe muy experimentado en la guerra de montaña-, la que al regreso hacia la costa, para incorporarse al ejército, rodearía por el norte la ciudad de los virreyes. Esta columna, que partió el 4 de octubre, se dirigió a Ica, abandonada por los realistas; desde allí lanzó su jefe un escuadrón mandado por Rufino Guido hacia Palpa, el cual alcanzó al enemigo, del que, dos compañías se le pasaron y el resto se dispersó. Luego salió un destacamento hacia el sur, al mando del teniente coronel Rojas, en busca de Quimper, que dispone de unos 500 infantes, consiguiendo con sus 250 hombres (jinetes e infantes montados), darle alcance en la ruta de Nazca y derrotarlo en la primera quincena de octubre. Después Rojas destaca una fracción al mando del teniente Vicente Suárez y éste, en la zona de Acari, lo vence definitivamente el 16 de octubre, tomándole prisioneros y más de 100 cargas de munición. El destacamento regresa incorporándose a Arenales en Ica, el 19, dejando así asegurada la retaguardia de éste. “Cuando Pezuela se enteró por las noticias llegadas a Lima que una parte del ejército libertador asomaba triunfalmente por el camino de la Sierra, cambió de conducta y ensayó desbaratar el plan estratégico de San Martín, llamando al brigadier Diego O’Reilly y dándole órdenes perentorias para que con las fuerzas que tenía disponibles avanzase sobre el cerro de Pasco”.¹⁸

¹⁸ Otero, ob.cit., pág. xx.



Teatro de Operaciones

El 21 de octubre Arenales reanuda el avance, ocupando Huamanga, para luego continuar su marcha. Al llegar al Mantaro se encuentra con que el adversario le cierra el paso hacia el norte. En efecto, allí estaba el brigadier Montenegro con 600 hombres, algunos recién mandados por Pezuela, y dos cañones. Ante la imposibilidad de regresar o demorar su avance combinado los movimientos de San Martín, el jefe patriota resuelve el ataque, porque Ricafort, con fuerzas superiores, venía en su busca desde el sur. La acción es realizada sorpresivamente el 11 de noviembre,

avanzando en dos columnas contra sendos puentes custodiados por el enemigo; pero con su centro de gravedad por el punto de pasaje defendido más débilmente, llamado de Mayoc. Consiguió así pasar el grueso y amenazar por la espalda a la guarnición del otro puente lo que produjo la retirada general del enemigo hacia Huancayo; siendo perseguido y alcanzado el día 20 en las inmediaciones de Jauja, donde fue totalmente derrotado. Prosigue la persecución de las fuerzas realistas con 50 de caballería y 1 batallón, alcanzando los restos del enemigo en Tarma el 23, los que son aniquilados completamente. Se tomaron prisioneros, 6 cañones, 500 fusiles y 50.000 cartuchos, que suma a los caballos, etc. antes apresados. Con las armas y demás elementos tomados, Arenales constituyó cuerpos de milicias que quedaron en la Sierra a las órdenes del coronel Otero, para sostener allí la insurrección y retardar el avance del enemigo sobre sus espaldas.

8. Batalla de Pasco

En la prosecución del avance general patriota se produjo el 6 de diciembre de 1820 el combate de Pasco, entre las fuerzas de Arenales, unos 900 hombres (740 infantes, 120 jinetes y 4 cañones), y un destacamento realista de 1.300 hombres¹⁹ salido de Lima a mediados de noviembre. Este destacamento debía operar en coordinación con Ricafort, que avanzaba, aunque lentamente, desde el sur para aniquilar a Arenales, pero tal refuerzo no llegó a tiempo porque éste, interpuesto, “estimó la necesidad de actuar rápidamente, procediendo ofensivamente contra la columna de O’Reilly”.²⁰ “Ante la amenaza de ser copado desde dos direcciones a la vez, maniobró con celeridad por la línea interior para batir a uno de los núcleos adversarios antes que el otro pudiera hacer sentir su acción”.²¹

El general O’Reilly se había atrincherado en una fuerte posición al sur de la aldea de Pasco, para cerrar a los patriotas su camino hacia Lima y para esperar desde allí la llegada de Ricafort. “O’Reilly procedió a la distribución de su ejército teniendo en cuenta los accidentes topográficos que lo rodeaban y allí esperó el que fuese a buscarle el enemigo”.²² La posición era dominada desde el cerro Uliachin. Arenales, que lo reconoció el 5 de diciembre se propuso sorprender a su adversario escalandando dicho cerro –considerado casi inaccesible-, para caerle en una rápida acción frontal, que le evitara largos y complicados movimientos envolventes por la serranía. Los realistas estaban desplegados detrás de un barranco profundo, apoyando

19 “O’Reilly había partido de Lima el 18 de noviembre, y sus fuerzas estaban formadas por el Batallón “Victoria” (llamado también de Talavera) de 600 plazas, y por los escuadrones “Dragones de Caballería” y “Lanceros de Lima” que sumaban 180 jinetes. A este efectivo se habían agregado 200 infantes de distintos cuerpos de Lima; 200 de la compañía de milicias “Concordia del Cerro de Pasco”; y 200 de otras tropas y de los fugitivos de la compañía “Cárdenas”. De esta manera, O’Reilly disponía, en total, de 1.300 hombres, con dos piezas de artillería”. Dellepiane, pág. (s) 88/89.

20 Mosquera, ob.cit., pág. 75.

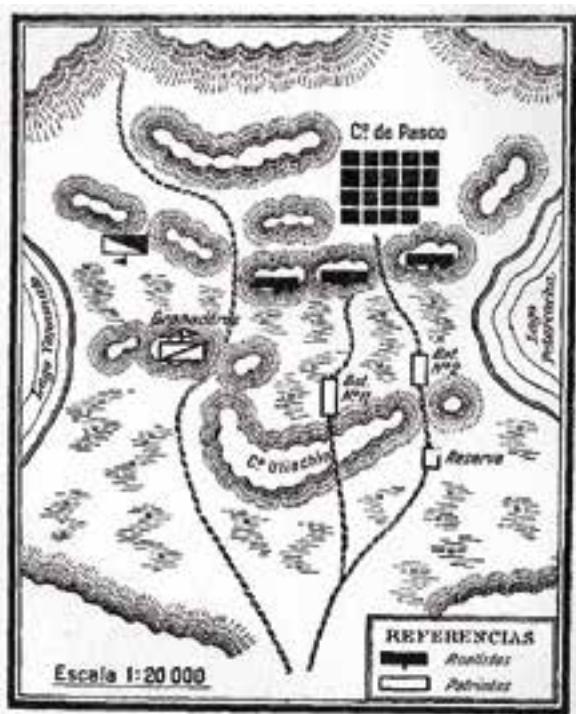
21 Ornstein, ob.cit., pág.339.

22 Otero, ob.cit., pág.90.

su derecha en un terreno pantanoso, y su izquierda sobre un lago pequeño. “Entre el dispositivo español y el cerro Uliachin se extendía a la manera de un istmo entre las lagunas de Petarcocha y Yanamate, una angosta franja de terreno de no más de 1 ½ kilómetros de ancho, que se caracterizaba por su naturaleza pantanosa y su limitadísima practicabilidad”.²³

“El ataque a la posición defensiva sólo era posible dirigiendo las tropas por los tres únicos caminos tendidos entre los bañados y los que resultaban verdaderos desfiladeros, completamente batidos por los fuegos desde las alturas ocupadas por O’Reilly. Rodear a éstas era imposible, por hallarse sus alas apoyadas en ambas lagunas. El terreno obligaba, por lo tanto, a emprender un ataque frontal por un terreno pantanoso, contra un posición de montaña fuertemente ocupada”.²⁴ Resuelto el ataque, Arenales adopta una formación de “cuña invertida”.

El día 6, después de haber soportado un fuerte temporal de nieve, llegados a la cumbre la infantería y los cuatro cañones, tras enormes dificultades, éstos abrieron el fuego, para que el enemigo descubriera su posición y mostrara sus fuerzas, mientras la caballería a las órdenes de Lavalle, seguía de reserva. Roto el fuego, O’Reilly a su vez movilizó sus fuerzas y las extendió en línea de combate.



23 Ornstein, ob.cit., pág. 338
24 Ornstein, ob.cit., pág. 338.

Batalla del Cerro de Pasco

A eso de las 13, la infantería de Arenales descendió la pendiente en tres columnas, con “280 hombres del Batallón N°2, a la derecha; 280 hombres del Batallón N°11 a la izquierda; el sobrante de tropas de estos batallones marchaban en reserva en el intervalo de las dos columnas”,²⁵ acompañada por la artillería. En su posición, los realistas tenían la infantería en el centro y en la izquierda y la caballería escalonada en la derecha; habían adelantado dos compañías de cazadores con la misión de impedir el descenso de las fuerzas patriotas.”Desde el punto de vista táctico, este encuentro por parte del atacante se efectuó en la forma menos favorable, desde el momento en que la acción se llevó a cabo en forma netamente frontal, brillando por su ausencia todo movimiento envolvente”.²⁶

El N°2 de Chile atacó a paso de trote el flanco izquierdo de la posición enemiga, por un estrecho istmo a la izquierda de de la laguna de Palarcocha. “Atacando con ímpetu extraordinario, abrió el fuego a tiro de fusil y aprovechando la humareda lanzase al asalto. El N°11 de los Andes, con la misión de atacar el centro del dispositivo realista, avanzó bajo un fuerte fuego de artillería enemiga. Una vez atravesado el barranco, el N°11 fue recibido por una descarga cerrada, tras lo cual, se lanzó una feroz carga a la bayoneta que provocó la desorganización del enemigo, quienes se vieron obligados a retroceder desordenadamente”.²⁷ Las tropas realistas entraron en pánico y abandonaron sus posiciones, replegándose por ambos lados del poblado mientras eran perseguidos por los patriotas.

Simultáneamente, mientras la infantería realista se replegaba, el escuadrón del mayor Juan Lavalle se colocó por la izquierda y se lanzó sobre los jinetes realistas, los que sin esperar la carga se dieron a la fuga. Las columnas patriotas después de atravesar la ciudad se reunieron al norte de la misma, para continuar la persecución del enemigo. “El ímpetu del ataque sumado a la resquebrajada moral de los defensores, hicieron que el triunfo para las armas patriotas fuera fácil”.²⁸

Los patriotas tuvieron 11 muertos y 32 heridos; los realistas 58 y 20, respectivamente. Cayeron en poder de Arenales, comprendida la persecución en 100 kilómetros, 343 prisioneros, entre ellos O’Reilly y el teniente coronel Andrés de Santa Cruz –gran figura después en la política sudamericana-, 2 cañones de montaña, 360 fusiles, el parque, y la caja militar. “Fue una acción aniquiladora. Este resultado se debió a las muy superiores condiciones de instrucción y moral de los vencedores, con relación a los vencidos”.²⁹

Con esta gloriosa jornada, la primera acción campal de importancia táctica en la serie de éxitos logrados, Arenales dejó establecida en la Sierra la superioridad

25 Otero, ob.cit., pág.89.
26 Mosquera, ob.cit., pág.88.
27 Mosquera, ob.cit., pág.77.
28 Mosquera, ob.cit., pág.88.
29 Best, ob.cit., pág.280.

militar de la causa libertadora y abierto el camino de comunicación para unirse la agrupación a San Martín. Con sus actividades la campaña llenó cumplidamente uno de sus objetivos –el de efectuar una poderosa diversión hacia allí-, y en parte, otro, el de provocar la insurrección del país. Sus adecuadas disposiciones y la celeridad de los movimientos, lo permitieron. En tres meses, la división de Arenales “había recorrido más de mil kilómetros desafiando el poderío militar de los realistas, venciendo a la naturaleza en lo que ella tiene de más fatigoso y abrupto, y sembrando por todos los pueblos por donde pasaban sus legionarios en valles y cumbres, el fuego de la insurrección”.³⁰

9. Desembarcos en Ancón y Huacho

Mientras Arenales cumplía su avance en la Campaña a la Sierra, el 29 de octubre los barcos de transporte junto con los buques de la escuadra llegan a Callao, donde realizan una demostración, “acaso además persigue el intento de estimular al pueblo de Lima a un pronunciamiento o de infiltrar así una nueva levadura a su patriotismo”³¹, reanudando la navegación para luego fondear en Ancón (36 kilómetros al norte de Lima), dejando a tres naves frente a Callao.

En Ancón, el 3 de noviembre el Libertador desembarca y destaca pequeñas fracciones hacia Lima, para dar la impresión de que el ejército bajaba allí, y otra mixta de 200 infantes y 40 cazadores a las órdenes del mayor peruano Andrés Reyes –llevando al capitán Federico Brandsen-, hacia Huacho, para requisar ganado y abastecimientos y predisponer a los habitantes a favor de los patriotas. Así, accionando por mar y tierra, el comandante en jefe mantiene desorientado a Pezuela. Este destacamento fue atacado por una división realista que había salido de Lima al mando del coronel Jerónimo Valdés. Brandsen repelió la agresión derrotando sucesivamente a dos escuadrones enemigos.

El 9 de noviembre la escuadra abandonó la Bahía de Ancón para continuar al norte,³² y para el día 12, el ejército desembarcaba en Huacho (150 kilómetros al norte de Callao) y pasaba al norte del río Huahua, obstáculo de orillas altas y escarpadas, muy favorable para la posición defensiva. Allí se situó en amplio frente y se fortificó, apoyando su derecha en el mar; en tal lugar podía cooperar con sus fuegos la escuadra en caso de ataque enemigo. Delante de la posición y hacia Lima se interponían extensos desiertos, privados de recursos, constituyendo una zona desfavorable para la ofensiva de patriotas o realistas.

Por su parte, el virrey con 7.000 hombres, se situó afuera y al norte de Lima, en

³⁰ Otero, ob.cit., pág.96.

³¹ Otero, ob.cit., pág.17.

³² Por la noche del 5 de noviembre, el almirante Cochrane, con los capitanes Guise y Crosbie, junto con 140 hombres en 14 botes, capturaron en el puerto del Callao la fragata Esmeralda. El buque fue retirado aguas afuera, y luego incorporado a la escuadra chilena bajo el nombre de Valdivia.

Asnapuquío, y adelantó una fuerte vanguardia de 2 escuadrones y 3 batallones³³ hacia el Chancay. A las fuerzas que venían de Alto Perú, al mando de Valdés y Ricafort, una vez reunidas, se les ordenó acelerar la marcha hacia Lima. Valdés, dejando las fuerzas a Ricafort se adelantó a Lima, recibiendo las misiones que se han visto. Canterac, desde el sur del Perú, con un batallón y dos escuadrones, desembarcó en Cerro Azul y siguió también a Lima. Favorecido por la protección de toda la caballería patriota (700 jinetes) que se aproximó a Valdés, el batallón Numancia, de 1.000 hombres que había quedado atrás, se pasó a las filas independientes el 3 de diciembre. Poco después se conoció en el cuartel general el triunfo de Pasco obtenido entretanto por Arenales.

Así, San Martín, situado al norte de Lima y dominando el mar, tenía también como cierta una posible concurrencia de Bolívar para la obra común de la independencia total de América. “Al finalizar el año 1820, San Martín contaba en su haber, y sin haber comprometido batalla alguna, la dominación moral, militar, y política del Perú.”³⁴ Pero Bolívar desde mediados de 1820 no prosperaba en su ofensiva en el sur de Colombia, y a principios de 1821 las fuerzas bolivarianas sufrían un nuevo desastre salvándose sus restos por el armisticio de Trujillo. “No se podía, por lo tanto, contar por el momento con esa colaboración esperada desde el norte por tierra.”³⁵



El Batallón Numancia recibe su bandera. Acuarela. MH del Carmen de Maipo, Chile.

³³ Batallones Numancia, Infante Don Carlos y Arequipa, dos escuadrones de Dragones (Dragones de la Unión y Dragones del Perú), y dos piezas de artillería, totalizando unos 2.000 hombres.

³⁴ Otero, ob.cit., pág.60.

³⁵ Best, ob.cit., pág. 277.

10. Ataque patriota frustrado

En enero de 1821 la situación política y militar del Perú era alentadora, con la revolución extendida a todo el territorio. Así, San Martín planea un ataque a los realistas que en número de 6.000 cubren Lima desde Aznapuquio. Cuenta con los 4.000 hombres de Huaura y los de Arenales (unos 1.000), situados en las nacientes del Chancay (100 kilómetros). La operación debe ser rápida y sorpresiva, porque ya están próximos a Lima, Canterac y Ricafort (éste salía el 4 de Jauja), con cuyo concurso las fuerzas del virrey volvían a ser muy superiores. Las fuerzas de Huaura avanzan el 5 de enero hasta el Chancay; la escuadra debe cooperar con sus fuegos y Arenales caer sobre el flanco derecho enemigo viniendo por entre el Chancay y el Chillón. La caballería patriota es adelantada al sur del Chancay para explorar y asegurar el franqueo de ese río.

Pese a la determinación, y con los primeros pasos cumplidos, debió suspenderse el plan, pues Arenales, como resultado de su campaña en la Sierra, no puede llegar el día fijado –lo avisaba el 30 de diciembre–, debido al estado en que quedó la columna luego de atravesar una zona desértica. Si se lo esperaba, la sorpresa operativa quedaba frustrada y se efectivizaba la incorporación de Ricafort y Canterac, afectando gravemente las posibilidades de éxito de los patriotas. San Martín resuelve volver a la posición de Huaura, ante la posibilidad de un ataque enemigo y, si bien el día 8 se le ha incorporado Arenales, sus fuerzas estaban exhaustas y disminuidas por la desertión buena parte de sus hombres, que no se decidían a abandonar sus hogares en la Sierra. Por su parte, Canterac ha llegado a Lima y era inminente el arribo de Ricafort. El 13 de enero, protegido el grueso de la caballería, regresó San Martín a su posición previa. Allí puede esperar el ataque enemigo y contraatacar. Efectivamente, los realistas habían preparado con el total de sus fuerzas un avance contra el Chancay, que así cae en el vacío, por lo que Pezuela debe volver a la posición de Aznapuquio. Temía que San Martín cayera por mar sobre Lima y la ocupara durante su ausencia. “Esto produjo una sensación de superioridad moral y material en favor de los patriotas y se tradujo en la desmoralización de Pezuela”.³⁶ El 29 de enero, hace crisis la anarquía imperante en el ejército español, terminando con la deposición del virrey Pezuela quien es reemplazado por el teniente general José de la Serna. Este a su vez, nombra al brigadier José Canterac como comandante en jefe del ejército, y jefe de estado mayor, al coronel Jerónimo Valdéz.

“En los cuatro meses transcurridos desde la aparición del Ejército Libertador en las costas peruanas, éste, con solo 4.000 hombres, había logrado desencadenar la insurrección en una extensa región de la sierra, obteniendo un resonante triunfo en Pasco, provocó un pronunciamiento categórico en todas las provincias septentrionales del virreinato incluso la independencia de Guayaquil, bloqueado el Callao después de capturar la más poderosa nave de guerra de la flota bajo los fuegos de la fortaleza, y, finalmente, sitiaba ahora a Lima inmovilizando las tropas del virrey en

³⁶ Ornstein, ob.cit., pág.351.

su campamento de Aznapuquio”.³⁷ “El ejército demostró su capacidad para maniobrar frente al enemigo; su presencia fue interpretada por éste como un desafío a librar una batalla, lo que creó una sensación de superioridad moral y material a favor de los patriotas y desmoralizó a los realistas”.³⁸

Sin embargo, el estado sanitario de los patriotas había comenzado a deteriorarse para entonces, debido a las epidemias (fiebre amarilla) de la zona costera, afectando a unos dos mil enfermos, sin que los realistas estuvieran mejor a este respecto. A partir de su repliegue al Huara, el general San Martín no compromete ninguna otra empresa de gran envergadura con la masa de su ejército, limitándose exclusivamente a acciones secundarias.

Las dos campañas reseñadas, que terminaron favorablemente para San Martín, tuvieron como consecuencias: el dominio moral del ejército aliado sobre el adversario, factor preponderante para proseguir la lucha y triunfar en los lances tácticos; facilitaron, estimularon y despertaron el patriotismo de las masas populares, necesario para la cooperación que debían prestar en la contienda en el sentido de aumentar los efectivos, disminuyendo los del enemigo; dieron la posesión de buena parte del territorio del norte peruano, como campo operativo asegurado, desde donde, por su situación, quedaba facilitada la cooperación de Bolívar, si éste triunfaba y se resolvía por una acción conjunta que había considerado necesaria desde 1819 y que ahora podía ser directa.

9. Campaña en Puertos Intermedios

“Una de las primeras medidas adoptadas por La Serna al hacerse cargo del virreinato, fue la de dirigir su vista hacia el lado de la Sierra con la intención de actuar en esa dirección, por considerar que las comunicaciones en el sur permanecían cortadas mientras se mantuvieran tropas “insurgentes” del otro lado del Mantaro”.³⁹

Así, San Martín buscaba distraer fuerzas del virrey hacia el sur del Perú e impedir sus comunicaciones en esa parte del país para facilitar una nueva campaña de Arenales en la Sierra. Esto unido a un amago de las fuerzas patriotas en Huaura sobre Lima. Para apoyar la rebelión de las fuerzas que guarnecen Callao, convenida previamente con algunos jefes de la plaza, se conceden al almirante Cochrane algunas tropas del ejército; pero la empresa fracasa pues con el cambio del virrey, también fue relevada la guarnición y se la reforzó, por un conocimiento vago que se tuvo de la conjura.

Entonces Cochrane propuso a San Martín realizar una expedición con una división embarcada a los Puertos Intermedios. “El almirante ofrecía atraer fuerzas enemigas

³⁷ Ornstein, ob.cit., pág.351.

³⁸ Soria, Diego Alejandro; “Las Campañas Militares del General San Martín”; Instituto Sanmartiniano, Fundación Mater Dei; Rosario, 2004, pág.110.

³⁹ Mosquera; ob.cit, pág.147

en direcciones excéntricas y atacarlas”.⁴⁰ En consecuencia, se le encarga al almirante una expedición de carácter anfibio hacia el sur, conocida como “Campaña de Puertos Intermedios”, en referencia a aquellos situados en la costa peruana entre el Callao y Valparaíso. Las fuerzas terrestres ascendían a 700 hombres (600 infantes y 60 cazadores y granaderos a caballo), y quedaron al mando del teniente coronel inglés Guillermo Miller. La expedición zarpó de Huacho el 13 de marzo de 1821.⁴¹

Antes de la partida de Arenales y simultáneamente con las actividades de Cochrane, Miller y los guerrilleros, el Libertador organiza a partir del 9 de abril, una demostración con su caballería sobre la capital, y después embarca sus fuerzas para amenazarla con un desembarco desde Ancón, regresando en junio a Huaura.

Estos movimientos tienen dos fines: crearse un pie favorable en las negociaciones pacificadoras con el enviado del rey, llegado en esos días,⁴² y facilitar la acción de Arenales en la Sierra, como realmente ocurrió con el llamado que la Serna hizo de Valdés y Ricafort a Lima, cuando creyó la capital muy amenazada.

El desembarco de la expedición se produce el 22 de marzo en Pisco, ocupando rápidamente Chíncha. La Serna envía 200 hombres al mando del teniente coronel Andrés García Camba contra Miller, quien se sitúa a 40 kilómetros de éste. La noticia de la marcha de la columna realista hizo que Cochrane cambiara sus planes “perdiendo de vista el objetivo de la expedición por él propuesto”.⁴³ Después Cochrane intenta sendas acciones contra el Callao (2 de abril) y Cerro Azul, sin resultados favorables. Atacados de paludismo las tropas y jefes terrestres de ambos bandos, las operaciones se paralizan, sin antes que el destacamento patriota hubiera obtenido de todos modos un botín de 300 caballos y 500 cabezas de ganado vacuno. La división de Miller fue reembarcada en Pisco para luego desembarcar en Sama (52 kilómetros al norte) el 22 de abril. Desde allí destaca al sargento mayor Manuel José Soler hacia Arica con los granaderos, ocupando la ciudad el 11, tomando prisioneros. Miller sigue con el resto y ocupa Tacna el 14. Allí se tomó un importante botín de dinero, barras de plata y mercaderías del que se incautó Cochrane.⁴⁴ Los prisioneros se pasaron a los patriotas formando el Batallón Leales del Perú.

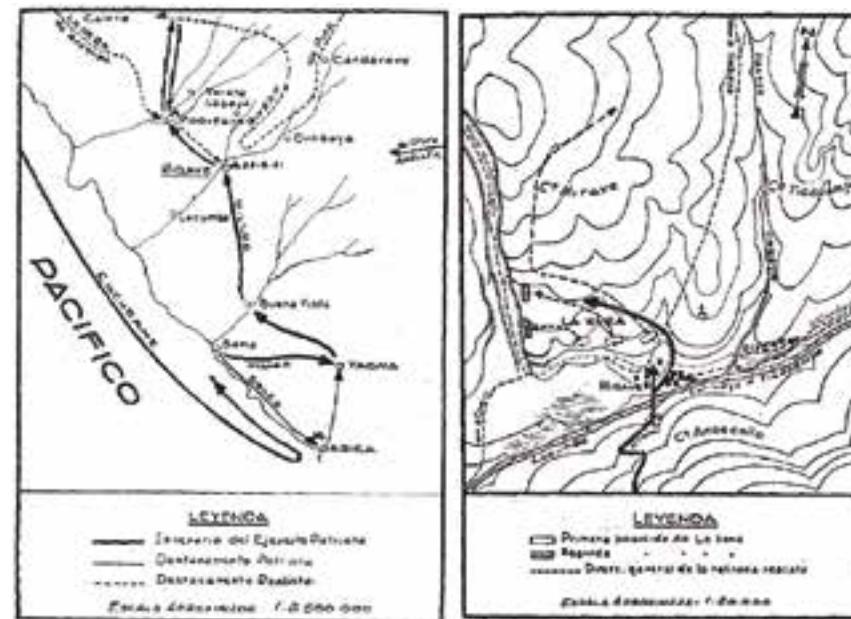
40 Soria, ob.cit., pág. 112.

41 Los efectivos embarcaron en el “San Martín”, la “O’Higgins”, y la “Valdivia” (ex-“Esmeralda”).

42 Don Manuel Abreu había sido enviado por el rey español para establecer una Junta Pacificadora que arreglase las diferencias.

43 Soria; ob.cit., pág. 113.

44 “En el botín recogido figuraban 120.000 pesos, que habían sido remitidos desde Lima, y mercaderías diversas por un valor total de 300.000, de todo lo cual se incautó Cochrane, disponiendo de ello a su arbitrio y desacreditando ante los ojos de los nativos el prestigio de las tropas patriotas”; Ormstein, págs. 358/359.



Campaña de Miller a Puertos Intermedios

Combate de Miravé

Ante estos movimientos, el general Ramírez Orozco, comandante del ejército de Alto Perú, quien dirigía las operaciones desde Arequipa, destaca tres pequeñas columnas que debían continuar sobre Tacna. El teniente coronel Felipe Rivero partió de Pisco con 250 hombres del Batallón centro; el teniente coronel Cayetano Ameller, desde Oruro, con 250 hombres del Batallón Ligero de Guaura; y el coronel José Santos La Hera desde Arequipa, con 200 hombres, a los que se sumaron 100 más de Moquegua.

“Miller recibió informaciones completas suministradas por los habitantes de la provincia de Tacna, de todos los movimientos que pensaban llevar a cabo los destacamentos realistas”⁴⁵ Entonces, se decidió a emprender una operación ofensiva en el interior del país. Resolvió atacar al destacamento de La Hera, que era más fuerte y había ocupado la posición de Mirave, antes de que se reuniera con los otros. “En consecuencia, meditó un plan cuya ejecución conocemos bajo la denominación de “maniobra por línea interior”, mediante la cual, con la masa de sus fuerzas, debía avanzar rápidamente por entre dos de las columnas enemigas, antes de que ellas lograsen la reunión en el valle de Tacna y batirlas por separado y en detalle, contando en este caso con superioridad numérica”.⁴⁶

45 Dellepiane; ob.cit. pág.105.

46 Mosquera, ob.cit., pág. 138.

Desde Sama realizó una marcha por montañas alcanzando Miravé el 21 de mayo, donde La Hera aguardaba la incorporación de Rivero. El jefe español se había situado para la defensa al norte del río Locumba, con 520 hombres (320 infantes y el resto jinetes). Las fuerzas de Miller, que ahora totalizaban más de 450 hombres (350 infantes, 70 jinetes, 60 voluntarios, y 20 marineros con dos cohetas a la Congreve), inició el pasaje del río ese mismo día 21 por la noche, para atacar a la mañana siguiente. Sorprendido por el avance patriota, La Hera procedió a adoptar el dispositivo tendiente a frenar el avance. “El frente de sus fuerzas lo dispuso en dirección al sur, sobre una explanada en una loma de fácil acceso, en cuya parte occidental se encontraba limitada por una escarpadura”.⁴⁷

Miller estableció su centro de gravedad a la derecha, y así, luego de apenas 15 minutos, consiguió encerrar a los realistas contra un barranco del río donde los venció, ocasionándoles 150 bajas, entre muertos, heridos y prisioneros. Los patriotas solo tuvieron 25 bajas, entre muertos y heridos. El teniente coronel Rivero marchaba hacia Mirave por la quebrada del río Curibaya y llegaba a la escena con doscientos hombres, pero se replegó al comprobar que La Hera había sido derrotado, no sin antes recibir algunos disparos de las cohetas.

Tras el combate Miller persiguió los restos de la División La Hera, la que alcanzó en Moquegua el día 24, luego de una marcha forzada en donde el capitán argentino Suárez los cargó, causándoles 20 muertos y tomándoles prisioneros. Luego de ello, buscó el enfrentamiento con Rivero. Tras recorrer 60 kilómetros en un día lo encontró en Calera. El enemigo se desbandó pasándose a los patriotas muchos hombres y cayendo otros prisioneros. “Hasta el momento, en menos de quince días, han sido muertos, apresados o puestos fuera de combate, mil enemigos”.⁴⁸

Con la información de que las fuerzas de Ramírez, en mayor número, avanzaban hacia él, Miller decidió no proseguir, replegándose a Arica. Apremiado por La Hera, que venía con 1.600 realistas, Miller reembarcó el 22 de julio en algunos transportes mercantes que se vio obligado a tomar por la fuerza, ya que Cochrane, en el entendimiento que la expedición había fracasado, se había retirado de esas aguas con la escuadra patriota. “Por la tarde de este día apareció La Hera en el puerto, con la precipitación de quien quiere vengar un agravio”.⁴⁹

Las fuerzas independientes desembarcaron en Pisco el 1° de agosto, obligando a retirarse al jefe español coronel Santalla, que ocupaba la costa de Ica. Luego fue alcanzado en Nazca fue batido, y luego en Copari y Yaguachi, dejando 180 prisioneros.

Con ello, las fuerzas de Miller reembarcaron y se incorporaron enseguida al ejér-

47 Mosquera, ob.cit., pág.141.

48 Best; ob.cit., pág. 284.

49 Dellepiane, ob.cit., pág.107.

cito aliado, que para entonces ya ocupaba Lima. La expedición al mando de Miller había cumplido con su misión, pese a contar con medios tan limitados. “Distrajo la atención y fuerzas enemigas hacia el sur, mientras Arenales actuaba en la Sierra, y con un ardiente espíritu ofensivo y gran rapidez operativa resolvió sus problemas militares, ultimándolos con aciertos tácticos –llevando siempre la iniciativa-, que le produjeron gloria, no obstante ser de poca importancia, lo que no resta méritos a su actuación.”⁵⁰ “Se consiguió alarmar a toda la región del Alto Perú, distraer fuerzas enemigas hacia Tacna y Arica, derrotar a dos destacamentos realistas y preparar la revolución en las comarcas del sur”.⁵¹ “Ello se debió a la capacidad y valor del coronel Miller, cuyo criterio y decisión evitaron el fracaso a que lo exponía la actitud del almirante Cochrane, cuya falta de responsabilidad y espíritu de colaboración se pusieron en evidencia al dejar abandonadas a su suerte a las fuerzas expedicionarias para dedicarse a la búsqueda de botines de guerra”.⁵²

10. Segunda Campaña del general Arenales en la Sierra

“Paralelamente, el 21 de abril había partido de Huaura una segunda campaña a la Sierra confiada nuevamente a Arenales que con el triple de las fuerzas que la primera, debía recorrerla en sentido opuesto al anterior, es decir, de Pasco a Ica”.⁵³ Con ello, se buscaba “contribuir a la evacuación de Lima por los realistas al privarlos de los recursos para subsistir que recibían del interior, ocupando a la vez la zona en que pudieran rehacerse y, como siempre, extender la insurrección”.⁵⁴

En la oportunidad de bajar el general Ricafort a Lima, dejó en el valle del Mantaro al coronel Carratalá con 500 hombres, con la misión de reestablecer el orden en las provincias del interior. Por su parte, San Martín había reemplazado al mayor José Félix Aldao (el fraile) en el mando de las fuerzas dejadas en la Sierra –y que ahora estaban en Oyón- por el coronel peruano Agustín Gamarra, recientemente pasado a los patriotas, quien llevó refuerzos de oficiales, y tropa, el 15 de febrero, para oponerse mejor al coronel Carratalá. “Esta actitud del general San Martín tuvo también como móvil el haber reconocido el error cometido al ordenar el abandono de la Sierra al general Arenales, cuya presencia quería ahora reemplazar con Gamarra y las fuerzas constituidas por el valioso Aldao”.⁵⁵

El virrey La Serna lanza por entonces varias columnas contra los indios sublevados en la Sierra, siendo la principal una de 1.200 hombres, al mando del coronel Valdés, la que parte de Lima el 25 de marzo, uniéndose a la de Ricafort, que ha salido antes, formando un total de 2.000 plazas, al mando del segundo. Este prosigue

50 Best, ob.cit., pág. 284.

51 Ornstein; ob.cit., pág. 361.

52 Soria, ob.cit., pág. 116.

53 Pasqualli; ob.cit., pág. 357.

54 Best; ob.cit., pág.284.

55 Mosquera; ob.cit., pág.145.

Luego terminado el armisticio y de una acción favorable en Huando (29 de junio), en la que Alvarado derrotó una avanzada enemiga, supo la prórroga del armisticio por ocho días más, por lo que debió suspender la persecución. Gracias a ello, Carratalá, pudo retirarse a Huamanga, mientras que Arenales hacia lo propio hacia Jauja.

11. Evacuación realista y el ingreso de los patriotas en Lima:

Las operaciones de los patriotas que condicionaban los víveres y recursos a Lima, y el mal estado sanitario de las fuerzas y su desmoralización, decidieron al general La Serna por el abandono de la capital para dirigirse a la Sierra. Allí esperaba reconstruir su ejército moral y materialmente. La evacuación debía hacerse en dos escalones sucesivos. El 26 de junio partió hacia el sur Canterac con unos 1.500 hombres a su mando, siguiendo por la costa hasta la quebrada de Cañete, luego por ésta hacia el Este hacia Huancavelica, y finalmente buscando la reunión con Carratalá, hacia el Norte, en Huando. En el trayecto fue hostilizado por los guerrilleros. “Constantemente llegaban al campamento de San Martín delegaciones de patriotas peruanos insistiendo en que activase la toma de la ciudad. Pero el Libertador, que conocía los planes del virrey y su propósito de retirarse a la Sierra, no quiso precipitar los acontecimientos”.⁶³

De estos movimientos tuvo conocimiento Arenales y, resuelto a atacar a Canterac, cuando descendiese de la cordillera al valle del Mantaro, se puso en movimiento hacia el sur, por dicho valle, llegando al Huancayo; contaba ahora con más de 4.300 hombres, incluso los voluntarios incorporados; pero en la noche del 12 al 13 de julio, antes de amanecer, estando relativamente cerca del enemigo, que marchaba hacia Huancavelica, recibió carta de San Martín, quien, desconociendo la situación de su subalterno, le aconsejaba, confirmando sus anteriores instrucciones, no comprometer combate sin la completa seguridad de vencer, y le expresaba se retirase hacia Pasco o hacia Lima, si el enemigo le buscaba. “Aunque las directivas recibidas al iniciar la campaña determinaban la retirada ante un fracaso y éste no se había producido, ni las instrucciones habían sido modificadas, Arenales interpretó que la intención de su comandante era que se retirara, por lo cual inició la marcha y cuando ya había cruzado la cordillera, recibió una nueva comunicación que le prescribía mantenerse a todo trance en la sierra y prometía el envío de fuerzas. Pero ya era tarde”.⁶⁴

Se perdió así la oportunidad de batir con más de 4.000 hombres a fuerzas numéricamente inferiores –ya desde la salida de Lima y después aún menores por las muertes, desertiones, rezagados-, y además cansadas y con las cabalgaduras postradas por la marcha a través de la cordillera. Como Arenales no quería cargar con la grave responsabilidad que resultaría de atacar al enemigo, reunió “Junta de Guerra” (pro-

cedimiento de la época frente a situaciones difíciles, que restaba autoridad al jefe y embrollaba sus apreciaciones), en la que se acordó el regreso a Huancayo, prosiguiendo luego por Concepción a Jauja, a donde arribó el 19 de julio.

Arenales había logrado duplicar sus efectivos y colocarse en ventaja para batir a la mitad de los efectivos realistas salidos de Lima, pero “el jefe de la expedición malogró los esfuerzos a causa de una inadecuada interpretación de las órdenes recibidas y dejó nuevamente en manos del adversario, como en su primera campaña, la región estratégica de mayor importancia para la prosecución de las operaciones”.⁶⁵

Mientras tanto, once días después de la partida de Canterac de Lima, La Serna hizo lo propio el 6 de julio con el resto de las fuerzas de Lima, alrededor de 2.000 hombres. En la capital quedan sólo unos 1.000 enfermos junto con el Marqués de Montemura para que hiciera entrega de la ciudad a San Martín. “En la fortaleza del Callao quedó una guarnición de 2.000 hombres al mando del general La Mar, con víveres para sostenerse un par de meses y la promesa de que serían reforzados y reabastecidos en breve plazo”.⁶⁶

En su retirada el virrey intenta penetrar a la Sierra por varios valles, pero los guerrilleros y los pobladores se lo impiden, debiendo pasar bastante más al sur por la quebrada de Topará, abajo del Cañete, -por donde había seguido Canterac, reuniéndose a éste en Jauja. “El efectivo total de las tropas realistas alcanzaba, en Jauja, después de la reunión sólo a 4.000 hombres aniquilados por las enfermedades, fatigados por el paso de la cordillera. Sin embargo, su reconstrucción y entrenamiento iban a durar pocos días, a pesar del calamitoso estado en que se encontraban, favorecidos por los abundantes recursos y el buen clima de la Sierra”.⁶⁷

Ante la retirada de Canterac, San Martín no se mueve de Huaura, ni al desalojar la capital La Serna el 6 de julio, pasando a ocuparla recién el 9 de julio, tras enviar contra el virrey a Las Heras, secundado por Necochea, para que, mandando los hombres sanos, lo persiguieran. El Libertador queda con un batallón y 30 jinetes en observación de Callao y Lima. Los perseguidores patriotas finalmente terminaron por detenerse, por falta de víveres y de infantería de apoyo. “El 9 de julio entraron en Lima las primeras unidades del Ejército Libertador, siendo efusivamente ovacionado por la población, que acudió en masa a recibirlos. Recién al día siguiente y en horas de la noche entró San Martín sustrayéndose a todos los homenajes”,⁶⁸ y “dedicándose a poner orden en la Capital, a consultar el voto de los pobladores en cabildo abierto y a preparar la ceremonia de la Proclamación de la Independencia que se efectuó el 28 de julio de 1821”.⁶⁹

63 Ornstein; ob.cit., pág. 369.

64 Soria; ob.cit., pág.119.

65 Ornstein; ob.cit., pág.371.

66 Dellepiane; ob.cit., pág. 118.

67 Ornstein; ob.cit., pág.371.

68 Dellepiane; ob.cit., pág. 118.

63 Ornstein; ob.cit., pág.369.

64 Soria; ob.cit., pág.119.



Velarde Etna. Proclamación de la Independencia del Perú. Óleo.

12. Captura de la fortaleza del Callao:

En la fortaleza del Callao había quedado una guarnición de 2.000 hombres, y poco después era sitiada por las tropas del general José Gregorio de Las Heras, al frente de un ejército de 1.200 hombres. El general San Martín “no contaba con una artillería de sitio lo suficientemente poderosa como para intentar una operación seria contra la plaza, ni tampoco de todos aquellos elementos necesarios de que se dispusieron para el asalto de Talcahuano”.⁷⁰ Estas fuerzas rechazaron los intentos de los realistas de romper el cerco, mientras la flota chilena bloqueaba el puerto. El 14 de agosto de 1821, se observó que los puentes levadizos de la fortaleza estaban bajos, por lo que Las Heras realizó un ataque sorpresivo con más de 1.000 efectivos,⁷¹ “fiándose más en la rapidez y la sorpresa, que en el poderío del ataque, ya que los efectivos y el apoyo de artillería, eran insuficientes”.⁷² Pero la acción fracasó porque los españoles levantaron el segundo puente cerrando el recinto, abriendo un pesado fuego contra los atacantes, y por la falta de cooperación de la escuadra.⁷³ Los patriotas “sufrieron

⁷⁰ Mosquera; ob.cit., pág.193.

⁷¹ Los efectivos patriotas estaban compuestos por los Batallones 11 de Los Andes, 4 y 5 de Chile y Numancia, el Regimiento de Granaderos a Caballo y la escolta del General. En Soria; ob.cit., pág.123.

⁷² Best; ob.cit., pág. 292.

⁷³ “El almirante Cochrane, convencido de que en el Callao se hallaban encerrados todos los caudales de los españoles, trató de entrar en negociaciones con el general La Mar proponiéndole que le entregase los castillos y la tercera parte de los mencionados caudales, a cambio de ciertas concesiones, proposi-

ción que fue altamente rechazada por el jefe de la fortaleza”; en Ornstein; ob.cit., pág. 374.

10 muertos y 17 heridos, mientras las bajas totales del enemigo subieron a 41, entre ellas el brigadier Ricafort que, herido, cayó prisionero”.⁷⁴

“A esta altura de los acontecimientos, San Martín carecía de fuerzas suficientes como para asumir la iniciativa de las operaciones. Estas circunstancias, sumadas al deficiente estado sanitario de sus tropas, obligaron a San Martín a guardar una actitud pasiva, a la espera de los acontecimientos, y principalmente del avance de Bolívar hacia el Ecuador, para combinar las operaciones con éste.”⁷⁵

En tanto, los españoles se rehacían rápidamente en la Sierra y, tomando por primera vez la iniciativa, planearon una operación para salvar a los efectivos sitiados en Callao que contaban con escasos medios para subsistir, y el armamento liviano allí existente, previa destrucción de los barcos, fuertes y cañones. Solamente en el caso de presentarse perspectivas muy favorables se atacaría al Ejército Libertador, sin exponer sus tropas, a menos que se tuviese certeza del triunfo, con vistas a la reconquista de Lima. El general José Canterac, reunió una tropa seleccionada entre las mejores que el virrey llevó consigo,⁷⁶ partiendo de Jauja el 25 de agosto de 1821, es decir, a menos de dos meses de la evacuación total de Lima.

Atravesó la montaña en dos columnas por las quebradas de Huairichiri y del río Lurín; continuó luego, reunido, por Manchay a Rinconada (contiguo al Rimac) y de allí al sudoeste; todo esto con muy grandes sacrificios físicos para las tropas. “No habiendo guías que quisieran conducirlo, el jefe español se aventuró a través de la cadena montañosa, cortándola a rumbo por lugares no hollados hasta entonces por la planta del hombre. La travesía resultó difícil y muy penosa, debido a la baja temperatura reinante en las alturas, la escasez de agua y lo escabroso del terreno, todo lo cual provocó algunas bajas y numerosos enfermos”.⁷⁷ En el camino, en Santiago de Tuna, derrotó a un destacamento patriota de seguridad y exploración, que se dejó aferrar, produciéndole cincuenta muertos y capturándole 26 hombres, cayendo prisionero su jefe, el teniente coronel José García Sócoli.

El suceso puso en alerta al Libertador, quien con 5.300 efectivos (contando las milicias), aunque con muchos enfermos y convalecientes y mucha “negrada” (término de generales españoles de Callao), frente a los 4.000 de Canterac, también muy disminuidos, y cansados, y a los 2.000 de Callao, no aptos para operar en campaña, podría haber actuado por líneas interiores contra aquellos con superioridad numérica, optando sin embargo por defenderse, dejando la iniciativa al adversario.

⁷⁴ Soria; ob.cit., pág.124.

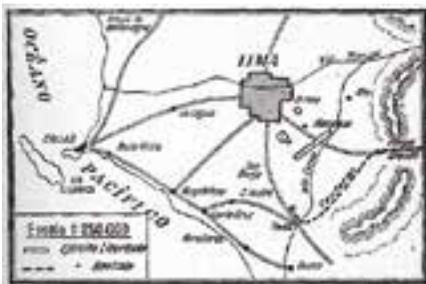
⁷⁵ Ornstein; ob.cit., pág. 375.

⁷⁶ “La expedición se constituyó con los Batallones: Infante Don Carlos, Burgos, Imperial Alejandro, Cantabria y Arequipa; los regimientos de caballería: Dragones de Arequipa, Dragones de Fernando VII y Dragones del Perú, y un batallón de artillería con 9 piezas, alcanzando los efectivos a 2.500 infantes, 900 jinetes y 683 artilleros, o sea, 4.083 hombres en total”; en Ornstein; ob.cit., pág.377.

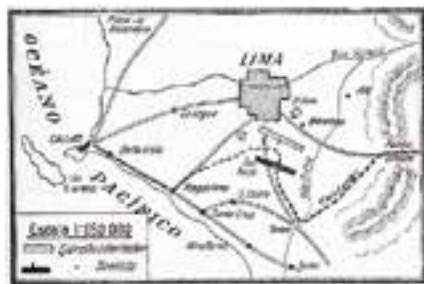
⁷⁷ Ornstein; ob.cit., pág.379.

El primer intento del jefe realista fue el de tomar Lima, pero visto el grado de defensa de la posición defensiva ocupada por el general patriota en el margen Oeste del arroyo Surco (inmediato al sur de Lima). “El flanco izquierdo de la posición quedó apoyado en un recodo que presentaba el referido curso de agua, frente al Monterrico Grande. El flanco derecho se extendió hacia el camino real que unía la ciudad de Lima con las localidades de San Borja, Valverde y Teves. El centro de la posición coincidía con la chacra de Mendoza. Además, con el objeto de obtener una mayor protección para la infantería contra las probables cargas de la caballería realista, que a la sazón era manifiestamente superior a la libertadora, los batallones se cubrieron detrás de sucesivas filas de tapias de los numerosos que existían delimitando las heredades. Detrás del flanco derecho de la posición se instaló la caballería y la reserva en las alturas de El Pino. Completando la seguridad de la posición, ambos flancos y retaguardia fueron cubiertos por un velo de guerrillas avanzadas”.⁷⁸

Después de varios movimientos sucesivos de ambos ejércitos, con cambios de frente, en donde San Martín comienza a desarrollar una serie de desplazamientos para desarrollar una asombrosa partida, “moviendo sus infantes, jinetes y cañones, cual si fuesen torres y peones, impone a su contrincante las jugadas con que éste debe responder. Canterac obedece, como si se hubiese establecido una transmisión mental que anulara totalmente su lucidez o libre albedrío”.⁷⁹ Cuando Canterac se disponía a lanzar su ataque, comprobó que la posición enemiga le daba el frente, por lo que viendo amenazada su ala izquierda, desistió del ataque sobre las fuerzas patriotas, no empeñando batalla, por creer a su enemigo “superior en fuerzas”. “En efecto, el general Las Heras, encargado por San Martín para la realización de esta maniobra, la ejecutó con tanta rapidez, precisión y temeridad, ante las narices de su pretendido atacante, que le coartó toda actividad”.⁸⁰



Primer Movimiento



Segundo Movimiento

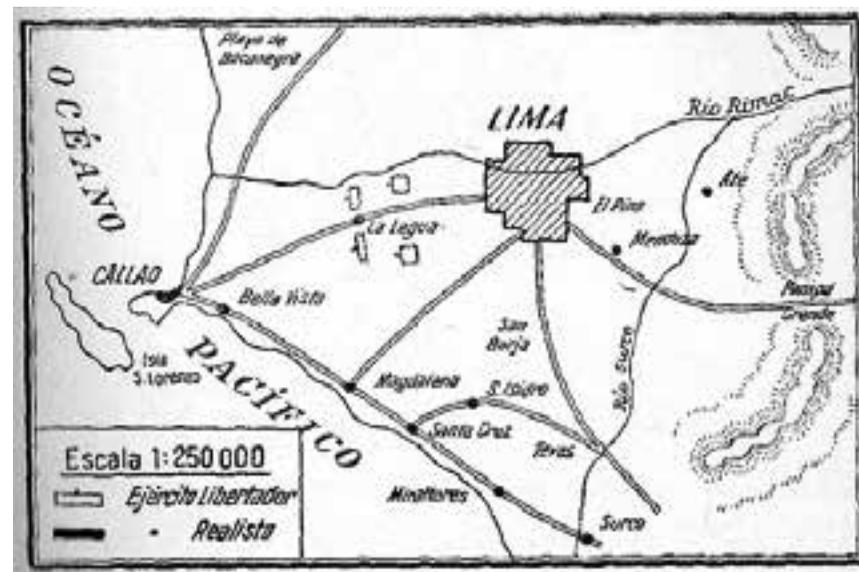
“Sin derramar una sola gota de sangre y con sólo observar al enemigo y seguirlo en sus movimientos estratégicos, San Martín cerróle a Canterac las puertas de Lima y púsole en peligro de pagar su atrevida audacia sufriendo una derrota junto

78 Mosquera; ob.cit., pág.205.

79 Ornstein; ob.cit., pág.382.

80 Mosquera; ob.cit., pág. 211.

a los muros del Callao”.⁸¹ Al amanecer del día 10 de setiembre, con el flanco izquierdo amenazado por los patriotas y con la posibilidad de que se le cortaran los caminos hacia la fortaleza, Canterac resolvió marchar hacia la costa, encerrándose en El Callao en las primeras horas del día 11 de setiembre. “Y así, en esa forma, metódicamente, sin disparar un solo tiro, el general de los Andes le conduce paso a paso hasta encerrarle en la fortaleza del Callao”.⁸²



Tercer Movimiento e ingreso al Callao

San Martín tampoco juzgó prudente atacar a su enemigo a pesar de haberlo tenido tan cerca. “Cuando el general San Martín observó el repliegue de Canterac, volviéndose hacia el general Las Heras, que se encontraba en su lado, díjole, restregándose las manos: ¡Están perdidos! El Callao es nuestro. No tienen víveres para 15 días. Los auxiliares de la sierra se los van a comer. Dentro de 8 días tendrán que rendirse o ensartarse en nuestras bayonetas”.⁸³ “Con los realistas encerrados en el Callao, San Martín adelantó su ejército hasta la Legua para resguardar la capital de una eventual reacción ofensiva enemiga sobre ella”.⁸⁴

Habiendo evaluado que no tenía posibilidades de éxito táctico, Canterac resuelve regresar a la Sierra, asumiendo que para abastecer la fortaleza del Callao no le queda más remedio que combatir, dado que los caminos para los suministros están cerrados por San Martín y sus montoneras. Así, el 16 de setiembre inicia una marcha

81 Otero; ob.cit., pág.318.

82 Ornstein; ob.cit., pág. 382.

83 Mosquera; ob.cit., pág.218.

84 Soria; ob.cit., pág. 127.

al norte, abandonando la fortaleza a su suerte. Al salir, ofrece su flanco al enemigo, pero que San Martín no buscó perturbar entonces, “por la simple razón de que sabía él que la plaza del Callao estaba próxima a su rendición”.⁸⁵ Canterac, luego de vadear el Rimac, siguió su marcha por Oquendo y el valle del Chillón, para llegar a la Sierra, llevando parte del armamento liviano depositado en el fuerte.

Recién el día 17 de septiembre, San Martín ordenó a Las Heras la persecución del enemigo con unos 1.500 hombres, la que prosiguió Miller, desde el 20 de septiembre, con 825 hombres y unos 500 guerrilleros, debiendo el resto regresar por falta de víveres. Luego de sendos rechazos en Purruchuca y Huamatanga, Miller regresó a Lima el 28 de setiembre. Finalmente, Canterac pudo llegar a la Sierra el 1° de octubre, habiendo perdido en la campaña unos 800 hombres.⁸⁶

Mientras tanto, en total desamparo, sitiada, bloqueada y sin abastecimientos, ante una intimación final de San Martín, Callao, la fortaleza más poderosa de América del Sur, se rinde por fin, el 19 de septiembre de 1821, firmando la capitulación en Baquijano.⁸⁷ Los patriotas obtienen numerosas piezas de artillería pesada y de campaña, miles de fusiles y mucho material más. Es otro triunfo sin lucha. “Los propios realistas comprendieron que la rendición del Callao señalaba el fin de un imperio y que España quedaba desalojada para siempre de aquellas tierras que habían sido su emporio colonial sobre las márgenes del Pacífico”.⁸⁸

En cuanto a la rendición de la fortaleza debilitó aún más la situación de los españoles en América. Perdían éstos la principal y única base naval y terrestre de Perú al sur, una buena cantidad de tropas y barcos, y mucho armamento; quedaban así sus fuerzas terrestres prácticamente aisladas y en condiciones muy difíciles de ser reforzadas y abastecidas por mar, pues, aunque poco después la escuadra chilena abandonó las aguas peruanas,⁸⁹ fue sustituida por otra que San Martín empezó y contribuyó a crear. Por el lado patriota, las tropas empleadas en el sitio quedaron disponibles para otras misiones y el ejército acrecido en armas, especialmente. Sin embargo, “esa “batalla blanca” ganada por San Martín en septiembre de 1821

85 Otero; ob.cit., pág.327.

86 “En cuanto a Canterac, con el grueso de las tropas de Perú estaba en el valle de Jauja. Las sublevaciones de indios en su zona de influencia produjeron reacciones excesivamente enérgicas de los realistas. En efecto, cerca de Pasco, el coronel español Lóriga batió a una indiada de 5.000, y 300 milicianos, el 7 de diciembre, y el 17 del mismo mes, Carratalá hacía lo mismos en Cangallo, incendiando después el pueblo”, en Best; ob.cit., pág. 294.

87 “De acuerdo a lo estipulado en ella, los defensores abandonaron la plaza con todos los honores de la guerra, pasando la misma a poder de los independientes con todo el parque que contenía. Al quedar evacuados los castillos, fue arriada la bandera del Rey e izada en su reemplazo la enseña peruana. El general La Mar, que era americano, y gran parte de sus tropas se incorporaron a las filas del Ejército Libertador”; en Ornstein, ob.cit., pág. 398.

88 Otero; ob.cit., pág. 338.

89 Luego de profundizarse la crisis por las desavenencias con San Martín, el 6 de octubre de 1821, el almirante Cochrane dejaba el Callao con la escuadra, negando su colaboración a Perú; en realidad por razones pecuniarias (pagos de sueldos atrasados, gratificaciones, etc.).

acentuó su desprestigio entre los descontentos oficiales de su ejército”,⁹⁰ y en octubre hubo una confusa conspiración en su contra, y un intento de reparto de tierras, lo que provocó un resquebrajamiento en la cohesión del ejército “El mal-estar causado por todas estas incidencias motivó la separación de algunos jefes del ejército, entre los cuales se encontraba Las Heras, que solicitó el relevo y se reintegró a su patria. En su reemplazo, fue nombrado general en jefe de las fuerzas expedicionarias el general Rudecindo Alvarado”.⁹¹

Sin embargo, la situación en Perú seguía siendo de equilibrio a pesar de estas acciones. Los independientes no podían dominar a los españoles en la Sierra y al Sur, ni éstos a aquellos en el norte, por falta de medios suficientes.

13. Campaña en la zona de Ica (1822)

“La toma de Lima y de la fortaleza del Callao satisfacían las expectativas centradas por San Martín en sus planes, pero aunque significaban golpes duros al poder militar realista, no eran decisivos para la terminación de la guerra”.⁹² El virrey aún conservaba un ejército muy superior en número al patriota, además de estar ubicado en el clima sano de los valles de la sierra y contar con las riquezas de la región. San Martín carecía de los medios para lograr un encuentro decisivo y debía esperar el resultado de las operaciones que más al norte desarrollaba Bolívar.

El virrey La Serna había establecido su sede de gobierno y cuartel general en el Cuzco. Sus tropas estaban dispuestas de la siguiente manera: las de Alto Perú, a órdenes de Ramírez Orozco, con el grueso al mando de Olañeta, extendiéndose desde Puno a Oruro, con su puesto de mando en Arequipa; y en el valle del río Mantaro, en Jauja, otra gran agrupación, al mando del general Canterac. El virrey contaba con una tropa estaba bien disciplinada, que disponía de gran movilidad.⁹³

Preocupado San Martín por los progresos que los españoles realizaban, lo que le impedía lograr la sorpresa estratégica, destacó hacia Ica una división de 2.100 hombres, en su mayor parte peruanos (casi 4 batallones, 2 escuadrones), y 6 cañones, al mando del general peruano Domingo Tristán, y con el coronel Agustín Gamarra como jefe de estado mayor. Embarcaron en los transportes de la escuadra, llegando al puerto de Pisco, el 18 de enero de 1822. Dicho destacamento tenía como misión amenazar al enemigo y mantener latente la insurrección, “sin com-

90 Pasqualli; ob.cit., pág. 363.

91 Ornstein; ob.cit., págs. 402/403.

92 Soria; ob.cit., pág.129.

93 En la localidad de Cangallo se produjo una sublevación en masa, iniciada por los indios y criollos de la región de Huamanga. Canterac reprimió con crueldad el movimiento dejando en cenizas la población. “El virrey dictó un decreto (11 de enero de 1822) estableciendo que las paredes de las casas debían ser destruidas y que el nombre de Cangallo debía en consecuencia desaparecer del mapa”. Lynch, John “The Amercian-Spanish Revolutions, 1808-1926), W.W. Norton & Company Ltd., London, 1986.

prometer acción salvo condiciones ventajosas, prevenir cualquier movimiento de ellos hacia la costa e impedir que por ésta recibieran armamento u otros auxilios”.⁹⁴ San Martín le aconsejó a Tristán que “guarde una activa comunicación con la capital, que transmita partes frecuentes de las ocurrencias y que pase noticias respectivas al armamento, municiones, y demás artículos que necesite a fin de que todo se remedie con gran celeridad”.⁹⁵ “Como los dos jefes patriotas habían servido antes en las filas del Rey, los jefes realistas conocían perfectamente su muy limitada aptitud militar”,⁹⁶ por lo que el virrey decidió atacarlos, destacando a Canterac con 2.000 hombres desde Jauja, y a Valdés con 500 hombres desde Arequipa.

En conocimiento del avance del adversario del sur, el general patriota destacó contra él al coronel Gamarra con parte de las fuerzas hacia Nazca, para conocer sus movimientos; más, al enterarse de la presencia de Canterac desde el Este, temió ser sorprendido con su división dividida y resolvió recoger las fuerzas de su segundo. “Evidentemente, esta expedición se hallaba condenada de antemano la fracaso”.⁹⁷

Tristán titubeaba en resolver la retirada al saber que el enemigo se encontraba en Ramadilla con unos 1.400 hombres; pero finalmente ordenó el repliegue hacia el norte, buscando embarcarse en Pisco, cuando ya era tarde. Marchando en la noche del 6 al 7 de abril con una vanguardia de tres compañías, ésta fue sorprendida por el fuego enemigo en la Hacienda La Macacona, por lo que se replegó en desorden y, aunque un batallón del grueso quiso contener al adversario pronto debió también ceder, y en menos de una hora toda la columna estaba derrotada y dispersa. Los patriotas dejaron el campo sembrado de muertos, 1.000 prisioneros, entre los que se encontraban 50 jefes y oficiales, dos banderas, todos los animales de carga y silla, la artillería, 2.000 fusiles y el parque. Ese mismo día, un escuadrón patriota adelantado, que venía para incorporarse al grueso, fue cargado y desbandado en Chunchonga por el escuadrón realista de Dragones del Perú, siendo totalmente aniquilado.

Enseguida del combate, Canterac destacó a Lórigo la persecución hacia Pisco con algunas fuerzas, donde se apoderó de otros elementos de guerra, volviendo a Ica. Después de esto, en su regreso a Jauja, Canterac se unió a Valdés, más luego cada uno volvió con sus fuerzas a sus respectivos puntos de partida. Carratalá permaneció en la provincia reconquistada. Tristán y Gamarra lograron salvarse y llegar a Lima y, tras un consejo de guerra, fueron suspendidos del mando por un año, y cuatro meses, respectivamente.

94 Best; ob.cit., pág. 296.

95 Mosquera; ob.cit., pág.262.

96 Soria; ob.cit., pág.133.

97 Ornstein; ob.cit., pág.408.



Sorpesa en La Macacona

(Torrente, Mariano; “Historia de la Revolución hispano-americana”; 1830)

“El lance aniquilador esbozado se debió principalmente a la ineptitud de los jefes independientes, quienes omitieron realizar una adecuada exploración lejana y cercana, con tropas, ya que con los pobladores, desafectos ahora, no se podía contar”.⁹⁸

“En este resultado de la campaña también influyó el acto discutible de San Martín, de destacar a una distancia tan considerable del resto del ejército y con un desierto

98 Best; ob.cit., pág. 296.

de por medio, a una parte importante de las fuerzas y mantenerla con misiones expectantes, y también la resolución criticable de confiar esas difíciles misiones, en actuación independiente, a un jefe de escasísima experiencia como Tristán, a quien secundaría otro de probada poca capacidad: Gamarra”.⁹⁹ “La derrota del primer ejército peruano repercutió dolorosamente en Lima, pero no llegó a abatir el patriotismo peruano, que recobrando nuevos bríos, se aprestó a continuar luchando”.¹⁰⁰

Este completo e inesperado desastre, aunque severo y de efecto moral, no decidió nada en el panorama general, porque Canterac, con el desierto interpuesto hacia Lima, no creyó conveniente avanzar hacia allí. “El efecto moral que produjo, fue disipar la idea que hasta entonces habían tenido, de la superioridad de los patriotas y sembrar el desaliento sobre la masa de la población, que había gustosamente prestado su poderosa asistencia”.¹⁰¹

14. Campaña de Quito y entrevista de Guayaquil

El problema no estaba en la costa peruana sino en la Sierra, pero para que San Martín lograra un éxito decisivo debía contar con una fuerza mayor, y tenía que buscarlos fuera del Perú, dado que el país no disponía de los elementos necesarios para ello.

En esos momentos, Bolívar había quedado detenido en el sur del territorio del Virreinato de Nueva Granada, como consecuencia de las derrotas sufridas en Huachi y Pasto, por lo que solicitó apoyo a San Martín para la continuación de las operaciones. Se formó entonces una división auxiliar compuesta de 1.600 hombres al mando del coronel altoperuano Andrés Santa Cruz.¹⁰² Partieron el 18 de enero de 1822, reuniéndose con el general venezolano Antonio José de Sucre el 9 de febrero, pasando a integrar el “Ejército del Sur” para operar sobre Quito.

El 21 de abril se libró el combate de Riobamba,¹⁰³ con la derrota realista, afectando seriamente su moral, para después obtener otra victoria en Pichincha el 24 de mayo de 1822. Esta victoria condujo a la liberación de Quito, y el 11 de julio Bolívar entró en Guayaquil, incorporando la provincia a la República de Colombia. “Cuando se recibieron en Lima los partes de la victoria de Pichincha, San Martín decidió dirigirse a Guayaquil para impedir con su presencia que esa provincia fuera absorbida por la Gran Colombia y para conferenciar con Bolívar, cuya co-

99 Best; ob.cit., pág. 297.

100 Mosquera; ob.cit., pág. 276.

101 Miller, John; “Memorias del General Miller”; EMECÉ Editores; Buenos Aires, 1997, pág.376.

102 Compuesta por el Batallón Trujillo N°2; Batallón Píera N°4; Escuadrón de Cazadores de Perú; Escuadrón de Granaderos a Caballo, éstos al mando de Lavalle.

103 “Riobamba es una de las páginas más brillantes de la caballería argentina. El parte que Sucre elevó a Bolívar elogiando la proeza, motivó que éste concediera al escuadrón de Lavalle el título de “Granaderos de Riobamba”, Soria; ob.cit., pág. 137.

operación ulterior iba a pedir”.^{104 105}

“El éxito de la campaña de Quito y la comunicación de Bolívar ofreciendo su cooperación al Perú alentaron a San Martín para dar nuevo impulso a la guerra, al margen de la situación planteada por el problema político de Guayaquil”.¹⁰⁶ Entonces, San Martín concibió un plan con una gigantesca maniobra de doble involucramiento sobre las fuerzas realistas en el Perú a fin de producir la sorpresa estratégica, pero que su aplicación dependía de factores en los que dependía de terceros.¹⁰⁷

San Martín concurrió a Guayaquil en julio para entrevistarse con Bolívar, con el fin primordial de llevar adelante el plan antes esbozado, y pedir la “activa y eficaz cooperación de todas las fuerzas de Colombia”, para terminar con éxito la guerra. En la reunión del 27 de julio de 1822, el Libertador del norte le expresó que sólo podía poner a su disposición 1.400 plazas y no a sus órdenes, sino sujetas a instrucciones especiales.

“Comprendiendo que Bolívar no quería competidores para terminar la guerra y que el problema guayaquileño no podía discutirse sin provocar un rompimiento entre Perú y Colombia, el Libertador del sur no quiso ser un obstáculo para la pronta y feliz finalización de la lucha emancipadora y resolvió eliminarse voluntariamente dejando el campo libre a su rival, puesto que éste era quien disponía de mayores fuerzas para enfrentarse con el ejército de La Serna”.¹⁰⁸

15. Abdicación de San Martín

De regreso a Lima el 20 de agosto de 1822, San Martín advierte la magnitud de un levantamiento político, realizado en julio durante su ausencia (deposición y deportación de su ministro Monteagudo), y comprendiendo que manteniéndose en el poder puede dificultar la unión de las fuerzas y demorar el éxito de la guerra, resuelve alejarse de Perú. Como lo había prometido el día de la reunión del Congreso Constituyente de Perú (20 de septiembre de 1821), San Martín presentó su renuncia irrevocable al cargo de Protector.

“Si con el alejamiento del Libertador del escenario militar se realizaba su anhelada reunión de las fuerzas independientes de Bolívar y de Perú, se podrían contar alrededor de 15.000 hombres, con los que, dominando el mar, frente a un enemigo diseminado, no quedaba “la menor duda del éxito”, según expresión del propio

104 Dellepiane; ob.cit., pág.127.

105 Guayaquil había declarado la independencia en 1820.

106 Ornstein; ob.cit., pág.419

107 El plan consistía en: a) una operación frontal desde puertos intermedios para apoderarse de Arequipa y Cuzco; b) una expedición desde Chile desde Arica; c) la división argentino-peruana de Quito y las fuerzas a comprometer por Bolívar, amenazando el flanco de La Serna por el norte; d) una demostración similar desde el Alto Perú; e) colaboración de una división argentina en la frontera altoperuana; y f) una guerra de corso.

108 Ornstein; ob.cit, pág.424.

San Martín”.¹⁰⁹

“En horas de la madrugada del 21 de septiembre de 1822 “se alejaba para siempre del Perú, el Héroe, el hombre a quien se debió la independencia, pero que prefirió partir, antes que comprometer la integridad y soberanía de una nación, cuya libertad formó parte de una de sus más grandes aspiraciones”.¹¹⁰

Sin embargo, al año siguiente, Bolívar “abrió su campaña en el Perú siguiendo la orientación estratégica señalada por el general argentino”,¹¹¹ con dos campañas a los puertos intermedios (octubre de 1822 y febrero de 1823), y las campañas de Junín y Ayacucho (desde mediados hasta fines de 1824), con lo que se cerró el último capítulo de la guerra de la emancipación sudamericana.

“La victoria de Ayacucho selló la independencia del Perú. Las guarniciones realistas existentes en territorio peruano aceptaron la capitulación. En el Alto Perú. El general Olañeta no la acató y resistió la invasión de las fuerzas de Sucre, pero sus tropas lo fueron abandonando, hasta que estas mismas lo mataron en el combate de Tumusla el 1° de abril de 1825”.¹¹²

“La victoriosa terminación de la lucha contra el dominio de España en América fue la consecuencia lógica y natural de la empresa libertadora al Perú, etapa definitiva de la admirable concepción estratégica del general San Martín”.¹¹³

109 Best; ob.cit., pág.300.

110 Mosquera; ob.cit., pág.284.

111 Ornstein; ob.cit, pág.424.

112 Soria; ob.cit., pág.149.

113 Ornstein; ob.cit., pág.479.

Bibliografía:

- Arenales, José I.; “Memoria de la Segunda Campaña a la Sierra del Perú en 1821”; Vaccaro, Buenos Aires, 1920.
- Best, Félix; “Historia de las Guerras Argentinas, de la Independencia, Internacionales, Civiles, y con el Indio”, Tomo 1; Ediciones Peuser; Buenos Aires, 1960.
- De la Puente Candamo, José Agustín; “San Martín y el Perú – Planeamiento Doctrinario”; Edición del Autor; Lima, 1948.
- Dellepiane, Carlos; “Historia Militar del Perú”; Tomo Primero; Biblioteca del Oficial, Volumen 267-268; Círculo Militar; Buenos Aires, 1941.
- Departamento de Estudios Históricos Navales; “Historia Marítima Argentina”; Tomo V, Buenos Aires, 1987.
- Espejo, Jerónimo; “Apuntes Históricos sobre la expedición libertadora del Perú, 1820”; Instituto Nacional Sanmartiniano, Buenos Aires, 1974.
- Lemos Quiroga, Jorge O.; “San Martín, el mar y el Perú”, Ediciones Pardo, Buenos Aires, 2001.
- Lynch, John “The American-Spanish Revolutions, 1808-1926), W.W. Norton & Company Ltd., London, 1986.
- Miller, John; “Memorias del General Miller”; EMECÉ Editores; Buenos Aires, 1997.
- Mitre, Bartolomé; “Historia de San Martín y de la Emancipación Sudamericana – Tomo II”; Editorial Peuser, 4° edición, Buenos Aires, 1963.
- Mosquera, Enrique D.; “Ensayo crítico sobre la Campaña Libertadora al Perú (hasta Guayaquil); Biblioteca del Oficial, Volumen 343; Círculo Militar, Buenos Aires, 1947.
- Ornstein, Leopoldo R.; “Las Campañas Libertadoras del General San Martín”; Editorial AGEPE, Buenos Aires, 1958.
- Otero, José Pacífico; “Historia del Libertador don José de San Martín”; Tomo V, Biblioteca del Oficial, Volumen 314; Círculo Militar, Buenos Aires, 1944.
- Pasquali, Patricia; “San Martín. La fuerza de la misión y la soledad de la gloria”; EMECÉ Editores, Buenos Aires, 2004.
- Roca, José Segundo; “Apuntes Póstumos – Relación histórica de la primera campaña del general Arenales a la Sierra del Perú en 1820”; Imprenta de Mayo, Buenos Aires, 1863.
- Ruiz Moreno, Isidoro; “Campañas Militares Argentinas”; EMECÉ Editores;

Buenos Aires, 2005.

- Soria, Diego Alejandro; “Las Campañas Militares del General San Martín”; Instituto Sanmartiniano, Fundación Mater Dei; Rosario, 2004.
- Suárez, Martín; “Atlas Histórico Militar Argentino”; Biblioteca del Oficial, Vol. 661-62-62; Círculo Militar, Buenos Aires, 1974.
- Torrente, Mariano; “Historia de la Revolución Hispano-americana”; Madrid, 1820.

Currículum Vitae del Dr Alejandro José Amendolara



Abogado (UBA), con especialidad en Derecho de las Telecomunicaciones. Cursó la Maestría en Historia de la Guerra en la Escuela Superior de Guerra (ESG) “Grl Luis María Campos”. Investigador certificado por la Secretaría de Investigación de la ESG. Integra el proyecto de investigación “*Los principios de la conducción como variable de estudio de la tensión entre los niveles táctico operacional y estratégico a través de la Historia Militar*”, para el Área Historia Militar Sudamericana en la ESG. Profesor adjunto e integrante del grupo de investigación sobre “*La*

Conducción Operacional Conjunta en el Conflicto del Atlántico Sur”, en la Escuela Superior de Guerra Conjunta; Vocal de la Comisión Argentina de Historia Militar, y miembro de número del Instituto de Historia Militar Argentina. Desde 2008 ha presentado trabajos en los congresos anuales organizados por la International Commission for Military History (ICMH).

Estrategia



¿Ha cambiado algo en la guerra? Similitudes en el pensamiento militar desde Sun- Tzu hasta Wiliam S Lind.

por el Tcnl Néstor Ariel Queipo

A lo largo de los cuatro años durante los que se extiende la formación del oficial de Estado Mayor, se estudia con frecuencia el pensamiento militar de autores que han constituido verdaderos paradigmas en la materia. Entre ellos C. Von Clausewitz, Jomini, B. H. Lidell Hart y Beaufre, se han destacado como referentes obligados en la materia.

El presente trabajo presenta aspectos relacionados con el planeamiento y la ejecución de las operaciones militares que aparecen presentes en el pensamiento militar de todos ellos a pesar de las obvias diferencias de épocas, lugares y tipos de conflicto que fuera objeto de estudio por parte de estos estudiosos del fenómeno de la guerra.

El estudio profundo del pensamiento militar de cada autor en cuestión, así como el contexto en el que tuvo lugar, excede el marco teórico de este trabajo, cuya finalidad consiste en encontrar una suerte de común denominador que vincule el pensamiento de personalidades tan diferentes por su origen y circunstancias de tiempo y espacio.

Quedará a consideración del lector el valor que pueda tener la permanencia de estos axiomas mientras varían las épocas y los ambientes operacionales; desde su calificación como verdades inmutables hasta atribuirlos a coincidencias o simple obviedad. El hecho es que las expresiones que a continuación se vuelcan, son citas textuales de los autores que se mencionan y expresan conceptos cuya similitud nos resulta notoria al punto de haberla querido poner de manifiesto.

Si lo escrito constituye un incentivo para profundizar sobre el tema, ya sea para ratificarlo como para refutarlo, habrá cumplido sobradamente su finalidad al estimular la lectura analítica y la reflexión sobre cuestiones que se aprecian como esenciales en el bagaje de conocimientos del oficial.

Para ello hemos tomado solo tres autores, SUN- ZTU y el libro escrito por uno de sus discípulos, CAO CAO, años después denominado “El Arte de la Guerra”¹, quien se basó en las enseñanzas de su maestro para unificar a CHINA y sus vastos territorios; B. H, LIDELL HART, Capitán del Ejército Británico, historiador y escritor de libros dedicados a la historia militar y teoría de la guerra, de los cuales sólo analizamos el denominado “Estrategia”², y el “Manual de Guerra de Maniobras”³ de WILLIAM S LIND, escritor y Presidente del Instituto para la Reforma Militar, entre otros títulos .

Para la realización de mencionada comparación, veremos el siguiente cuadro comparativo

1 SUN TZU- Ed Longseller (2004) ,“El Arte de la Guerra” Ed Longseller (2004)
 2 LIDELL HART Basil H- Ed Circulo Militar, “Estrategia” (1954)
 3 LIND William S.- Ed Circulo Militar, “Manual de la Guerra Maniobras” (1991)

SUN ZTU	LIDELL HART	WILLIAM S LIND	COMÚN DENOMINADOR DE CADA AXIOMA O PRECEPTO IDENTIFICADO EN NUESTRA DOCTRINA
<p>El Gr1 que gana una batalla hace muchos cálculos en su templo, considera muchos factores antes que esta se libere... Muchos cálculos llevan a la victoria... Prestando atención a este punto, puedo prever el triunfo o la derrota. (Pág. 29)</p> <p>Al ordenarle al ejército avanzar, ignorando que este no puede avanzar. Ordenándole al ejército retroceder, ignorando que éste no puede retroceder. (Pág. 47)</p> <p>El éxito de la guerra se gana acomodándose cuidadosamente a sí mismo a los propósitos del enemigo. (Pág. 152)</p> <p>A fin de llevar a cabo un ataque, debemos tener los medios disponibles. El material para producir el fuego debe estar siempre listo. (Pág. 157)</p>	<p>Ajustad el Objetivo a Los Medios Disponibles (Pág. 552)</p>	<p>El objetivo de una fuerza puede ser establecido ya sea en términos amplios o precisos dependiendo de la naturaleza del fin (Pág. 171)</p>	<p>Cada operación militar, cualquiera sea su nivel deberá encaminarse hacia un objetivo, el cual constituirá el propósito o finalidad que se persigue alcanzar.</p> <p>Tras él se encazarán todos los esfuerzos y se orientará la acción.</p> <p>.....Ser obtenible con los medios disponibles y en los límites de tiempo y espacio impuesto.</p> <p>(ROB- 00- 01. REGLAMENTO DE CONDUCCIÓN PARA EL INSTRUMENTO MILITAR TERRESTRE. Cap I, Sec II, 1011. Pág. 8)</p>

<p>El estratega resuelve su victoria en relación al enemigo que está enfrentando.(Pág. 82)</p> <p>El poder de estimar al adversario con sus probabilidades de vencer, y calcular la distancia y cercanía de los peligros, constituyen las características del Grl que sigue el TAO¹ Quien conoce estas cosas y al combatir las pone en práctica, ganará sus batallas.(Pág. 128)</p> <p>Reunir a la totalidad de la fuerza y lanzarla al frente de manera formidable: éste es el trabajo del Líder de la Fuerza (Pág. 145)</p> <p>Hay que anticiparse al enemigo capturando lo que estima profundamente, y calcular sutilmente el momento de su arribo al terreno.(Pág. 152).</p> <p>Caminar por el sendero definido por la regla y acomodarse al enemigo hasta que se pueda librar una batalla decisiva.(Pág. 153)</p>	<p>Mantened vuestro Objetivo constantemente en la mente (Pág. 553)</p>	<p>Lo que debe tener asignado es la intención o -en palabras de John Boyd- el “producto final” deseado por el Cte/ J y una misión. (Pág. 131)</p> <p>La misión asignada es sagrada. La misión es el resultado que quiere el Cte/ J. Eso no cambia.(Pág. 132)</p> <p>El Cte/J debe ser más capaz para expresar claramente lo que va a ser el resultado (Pág. 136)</p> <p>Por sobre todo esto, con órdenes tipo misión, los oficiales subalternos, los suboficiales y las tropas deben usar la iniciativa. Una vez que el subordinado recibe la misión, toma iniciativas a partir de allí. No espera órdenes. Y no debe perder de vista el esfuerzo principal. Debe conocer muy bien cual es el esfuerzo principal? (Pág. 138)</p> <p>El Cte/J al hacer su plan, debe determinar cuál es y donde se encontrará el esfuerzo principal de cada operación....(Pág. 151)</p> <p>El esfuerzo principal está donde usted determina que va hacer decisivo.(Pág. 156)</p>	<p>El Objetivo deberá reunir tres condiciones, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser claramente definido desde el punto de vista material y/o de los efectos a lograr. - Ser decisivo. Su adquisición debe ser esencial para el cumplimiento de la misión. - <p>CONDUCCIÓN PARA EL INSTRUMENTO MILITAR TERRESTRE Cap I, Sec II, 1011. Pág. 8)</p>
<p>Hay que atacar donde él no está preparado, aparecer donde no lo espera.(Pág. 28)</p> <p>Vencerá quien, estando el mismo preparado, espera sorprender al enemigo cuando éste no este preparado(Pág. 49)</p>	<p>Escoged la Línea de Acción más inesperada. (Pág. 553)</p>	<p>Haga el esfuerzo principal donde el enemigo menos lo espere(Pág. 153)</p>	<p>Sorpresa: Consiste en actuar contra el enemigo en un momento, lugar, formas y/o con medios inesperados. No es esencial (los medios tecnológicos actuales prácticamente no lo permiten) que el enemigo sea tomado de improviso, sino que éste no tenga el tiempo suficiente para reaccionar eficazmente.</p>

<p>Que el impacto del ejército sea como una piedra de molino golpeada contra un huevo.... Se efectúa por la ciencia de puntos débiles y fuertes (vacíos y llenos)³(Pág. 62)</p> <p>La embestida de las tropas es como el precipitarse del agua que arrastra piedras a lo largo de su curso⁴(Pág. 65)</p> <p>Se puede estar seguro de tener éxito en los ataques con sólo atacar los lugares que no están defendidos.... Por eso el Grl es Hábil en atacar donde el oponente no se pueda defenderSe puede avanzar y ser absolutamente irresistible si se lo hace en los puntos débiles del enemigo. (Pág. 75)</p> <p>Así en estrategia, el Tao es evitar lo que es fuerte y golpear lo que es débil.(Pág. 82)</p>	<p>Aprovechad la Línea de menor resistencia. (Pág. 553)</p>	<p>Un vacío es un agujero en dicha línea(Pág. 41)</p> <p>...lugares blandos o simplemente a la idea de lanzar su fortaleza contra la debilidad del enemigo ... son los puntos débiles a través de los cuales pasamos.(Pág. 109)</p> <p>A nivel táctico lo alemanes pusieron su fortaleza contra debilidades. Descubrieron vacíos(Pág. 110). Por lo tanto, explotar los puntos débiles ya existentes es más eficiente(Pág. 112)</p> <p>Realice el esfuerzo principal donde el enemigo es débil.....</p> <p>El esfuerzo principal debe ser dirigido contra la debilidad enemiga, no contra su fortaleza. (Pág. 153)</p>	<p>Una mayor velocidad, permitirá la rápida concentración sobre puntos débiles o las vulnerabilidades enemigas. De esta forma, una fuerza de menor magnitud podrá dividir y derrotar una fuerza mayor (ROB- 00- 01, REGLAMENTO DE CONDUCCIÓN PARA EL INSTRUMENTO MILITAR TERRESTRE Cap I Sec IV 1027, b., 2). Pág. 17)</p>
<p>Así como el agua no retiene una forma constante, así en estrategia no hay condiciones constantes. (Pág. 82)</p> <p>Hay que buscar como caminos las rutas que no esperan y atacar puntos no protegidos.(Pág. 139)</p>	<p>Tomad una dirección operativa que ofrezca objetivos alternativos. (Pág. 553)</p>		

<p>Es por eso que luchar y vencer en todas las batallas no es la excelencia suprema, la excelencia suprema consiste en vencer al enemigo sin luchar. (Pág. 43)</p> <p>Si se quiere combatir, el enemigo debe ser forzado a un encuentro aunque esté guarecido detrás de una muralla alta o una cueva profunda. Lo que hay que hacer es atacar un lugar que se vea obligado a defender. Si no desea combatir, hay que evitar que el enemigo se trabe con nosotros aunque las líneas de nuestro campamento estén meramente trazadas en el suelo. Lo que hay que hacer es arrojar algo raro e inexplicable en su camino. Descubriendo las disposiciones del enemigo y permaneciendo nosotros invisibles. (Pág. 76)</p> <p>Quien pueda modificar sus tácticas en relación con las de su oponente, triunfa a causa de eso. (Pág. 82)</p> <p>Que los planes propios sean impenetrables como la noche, y al moverse, caer como un rayo... hay que moverse con flexibilidad y equilibrio (Pág. 92)</p> <p>No moverse si no hay ventajas; no usar las tropas si no es útil; no desafiar si no es crítico..... Si librar batalla trae ventaja se debe avanzar; si una batalla no trae ventaja, no se debe avanzar. (Pág. 162)</p>	<p>Asegurad que tanto el plan como la disposiciones sean flexibles, es decir, adaptables a las circunstancias. (Pág. 554)</p>	<p>Las tácticas nunca deben seguir a las medidas de control. Por el contrario, las medidas de control deben seguir a las tácticas. Y las tácticas deben basarse siempre en el enemigo. (Pág. 118).</p> <p>Operando con órdenes tipo misión, sus órdenes deben ser perfectamente claras. (Pág. 136)</p>	<p>Cualidad o característica de adaptabilidad o adecuación de una organización militar a la situación del momento, que permite incrementarse, disminuirse, subdividirse o recibir refuerzo, sin perder la aptitud requerida por la función para la que fue creada. (RFP-99-01 TERMINOLOGIA CASTRENSE DE USO EN EL EJÉRCITO ARGENTINO. Pág. 127)</p>
---	--	--	---

<p>La peor política de todas es sitiar ciudades amuralladas... La regla es no sitiar ciudades amuralladas si se lo puede evitar. (Pág. 44)</p> <p>.... nunca atacar a un ejército que está en calma y en formación confiable. (Pág. 95)</p> <p>Ataques que primero son feroces y después temerosos muestran falta de inteligencia. (Pág. 115)</p> <p>Si el ejército enemigo los ocupara primero, no se lo debe perseguir si está completamente guarecido. (Pág. 123)</p> <p>Cuando las otras condiciones estén igualadas, si una fuerza es lanzada contra diez veces su tamaño, el resultado será la huida de la primera. (Pág. 125)</p> <p>Cuando un GrI, incapaz de estimar la fuerza del enemigo, permite que una fuerza inferior se trabe con una superior, o lanza un destacamento débil contra uno poderoso... (Pág. 127)</p> <p>Si hay un brote de fuego pero los soldados del enemigo permanecen tranquilos, hay que contenerse y no atacar. (Pág. 159)</p>	<p>No debéis lanzar todas vuestras fuerzas en un solo golpe mientras vuestro enemigo está en guardia o en condiciones de aludir o resistir dicho golpe. (Pág. 554)</p>	<p>Empeñar tempranamente un gran número de fuerzas en batalla puede hacer ganar algunas tempranas ventajas. De esa forma puede sorprender y conmocionar al enemigo. Puede infligir un gran número de bajas. Y puede ahuyentarlo de algún terreno importante. Pero si no tiene mas reservas luego de que haga eso, no será capaz de sostener sus éxitos. Esto será esencialmente cierto si el enemigo ha sido sabio como para retener él una gran reserva.</p>	<p>RESERVA: parte del poder de combate que se mantiene sin empeñar a efectos de poder alimentar la lucha, reforzar la acción o atender situaciones imprevistas. (RFP-99-01 TERMINOLOGIA CASTRENSE DE USO EN EL EJÉRCITO ARGENTINO. Pág. 247).</p> <p>Reserva: En el regimiento se organizará sólo excepcionalmente. La fracción menos comprometida durante el ataque podrá ser empleada para cumplir alguna de las siguientes misiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atacar para explotar una debilidad enemiga. - Atacar desde una nueva dirección una posición enemiga que ha detenido o amenaza detener el ataque propio. - Asumir la misión de una parte de la fuerza atacante que haya sido organizada, debilitada o, por alguna otra razón, se haya tornado poco efectiva. - Reducir la resistencia enemiga sobrepasada. - Dar seguridad al flanco o retaguardia. - Transformar un ataque secundario en el principal. (ROP- 02- 01 REGIMIENTO DE CABALLERÍA DE TANQUES, Cap IV, Sec II, b., 3). Pág. 59)
<p>Es por eso que, si una fuerza pequeña hace un ataque obstinado, finalmente será capturada por la fuerza más grande. (Pág. 46)</p> <p>No hay que repetir las tácticas que han hecho obtener la victoria (Pág. 81)</p> <p>No hay que presionar intensamente a un enemigo (Pág. 96)</p>	<p>No debe repetirse un ataque en la misma forma o en la misma dirección si ha fracasado anteriormente. (Pág. 555)</p>		<p>Toda vez que la situación permita seleccionar el tipo de ataque a ejecutar, el envolvente se preferirá al frontal, ya que ofrecerá la mejor oportunidad para aplicar el propio poder de combate con las mayores ventajas. (ROP- 02- 01 REGIMIENTO DE CABALLERÍA DE TANQUES, Cap IV, Sec II, a. Pág. 58)</p>

CONCLUSIONES DEL AUTOR:

Luego de haber un reflexivo análisis del cuadro precedente, podemos concluir lo siguiente:

Que con el correr de los años, se realizaron pocas variaciones en el arte de la guerra tanto estratégica como táctica; sin incluir la utilización de la tecnología en lo que respecta a armamento, comando y control, comunicaciones y la actualmente llamada guerra de cuarta generación o asimétrica; y que los distintos autores analizados reflejaron con vocabularios de su época casi los mismos conceptos.

Que se considera de máxima importancia definir el **objetivo**, considerado el mismo como el resultado a buscar o dicho con otras palabras como una situación a crear o mantener.

Que siempre se debe definir un elemento que lleve el **esfuerzo principal** hacia el objetivo.

Que siempre se deberá contar con una **reserva**, por menor sea el enemigo.

Que tanto el planeamiento como las acciones a ejecutarse, deberán ser lo suficientemente **flexibles** para adaptarse a los cambios en la situación.

(Footnotes)

1 **SUN TZU**, Tao: Es una idea fundamental del pensamiento chino, literalmente, significa camino. Dentro de la filosofía taoísta, el Tao es el “Camino del Universo”, la forma en que todo sucede..... Cuando Sun- Ztu dice que el Grl debe tener Tao, significa que debe actuar en armonía con el gran Tao, con el príncipe (Pág 175).

2 **LIND** William S esfuerzo principal o Schwerpunkt, puede ser comprendido también como el elemento armonizante o el medio a través del cual se obtienen los convenios de intención y misión. Aúna los esfuerzos de todos los subordinados y los guía hacia el objetivo, hacia el resultado que quiere el Cte/ J(Pág 41).

3 **SUN TZU**, Llevar al adversario a una situación desventajosa donde ya no pueda ejercer su fuerza, de manea que se encuentre “Vacío”, entonces la ventaja será segura .(Pág 179)

4 **SUN TZU**,..... Tal como el agua , que no lucha con lo que encuentra a su paso, sino que lo rodea. En otros casos, arrastra todo lo que encuentra.(Pág 180/181)

Curriculum Vitae del Tcnl Néstor Ariel Queipo



Es Oficial de Estado Mayor, Licenciado en Estrategia y Organización y egresado de la primera promoción del “Curso de Estado Mayor y Planeamiento Conjunto” de la Escuela Superior de Guerra Conjunta.

Se desempeñó como 2do Jefe de Regimiento de Caballería de Tanques 10 “Húsares de Pueyrredón”.

Actualmente se encuentra prestando servicios como integrante del Estado Mayor en la Escuela de Suboficiales del

Ejército “Sargento CABRAL”.



IESE

INSTITUTO UNIVERSITARIO DEL EJÉRCITO

Oferta Académica

UNIDADES ACADÉMICAS SUPERIORES





Colegio Militar de la Nación

Escuela Superior de Guerra

Escuela Superior Técnica

www.iese.edu.ar | 0810-888-IESE (4373)

Nueva filosofía de los conceptos de objetivos, políticas y metas

Por el Mg José María Romero Maletti

“El paradigma los objetivos son los fines y las políticas los medios, es falso, resta sensibilidad para percibir los cambios y demora los procesos de aprendizaje”

Los conceptos de objetivo y política son esenciales para el éxito de toda organización, pero curiosamente, el paradigma que domina el pensamiento actual, “los objetivos son los fines y las políticas los medios”, es falso.

Tal afirmación la hago tanto desde la filosofía como de la ciencia. Filosóficamente se demuestra la falsedad de un paradigma cuando se le presenta una pregunta que no puede contestar. En este caso la pregunta es, ¿cual es la diferencia entre un objetivo secundario y una política, dado que ambos son medios para el logro de un objetivo superior?. El paradigma clásico no está preparado para contestarla. La demostración científica de la falsedad surge de las observaciones que realicé durante cuarenta años de docencia universitaria en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires y en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Católica Argentina. Tanto en cursos de grado como de posgrado, cuando enseñé la nueva filosofía de los conceptos de objetivos y políticas, dividí el pizarrón en tres partes y les pido a los alumnos que sin criticar lo que digan los otros, den ejemplos de objetivos, políticas y metas. Cuando el pizarrón se llenó, les formulo la pregunta, ¿están de acuerdo con los ejemplos?. Nunca se pusieron de acuerdo. Pregunto a continuación, que definición de objetivos y políticas tuvieron en cuenta para formular los ejemplos, a lo que siempre respondieron, los objetivos son los fines y las políticas los medios. Este paradigma por lo tanto, no consigue que las personas se pongan de acuerdo sobre que proposiciones constituyen objetivos, políticas o metas. La consecuencia no es vana, resta sensibilidad para la detección oportuna de los cambios y afecta los procesos de aprendizaje.

Si el paradigma actual es falso, debemos buscar otro que lo reemplace. Sin embargo no se lo puede encontrar preguntándonos, que son los objetivos o que son las políticas, volveríamos sobre lo mismo. Hay que salir del encierro, subiendo el nivel de abstracción apelando a la filosofía. Para ello debemos cambiar la pregunta “¿que son los objetivos y que las políticas?”, por la de, “¿por que son necesarios?”.

Para contestarla, buscaremos la relación que los liga con la actividad esencial de un directivo, determinando que función desempeñan en el cumplimiento de dicha actividad. Contestemos la primera pregunta, ¿Cuál es la actividad esencial de un directivo?. La respuesta viene rápidamente, tomar decisiones acertadas y conseguir que se cumplan. Pero ¿para qué las toma?, indudablemente para cambiar, que incluye, dejar las cosas como están. Si no tuviéramos que cambiar, no sería necesario tomar decisiones y la dirección perdería su razón de ser. Pero la característica más distintiva del mundo actual es la velocidad de cambio, por lo tanto la toma de decisiones es una actividad esencial. Sin embargo además de tomarlas, tiene que conseguir que se cumplan, ello requiere apoyo de la organización, lo que no puede darse si no ha establecido una buena comunicación con la misma.

En resumen, la actividad de un directivo en todo momento, consiste en administrar los procesos de cambio y de comunicación. Llamaremos a esta actividad por su trascendencia, “**paradigma de la dirección**”. ¿Es refutable?. Lo intentaremos buscando alguna actividad que pueda realizar un directivo que no esté encuadrada en este paradigma. Por ejemplo, si un directivo habla con un cliente, lo hace para saber como puede mejorar el servicio que le presta. Si controla un balance, busca determinar donde debería cambiar la estructura patrimonial. Si llama a una reunión, lo hace para tomar una decisión de cambio o de mantenimiento del status quo y asegurarse una buena comunicación que permita lograr que todos acompañen la decisión. En conclusión, no se la puede refutar, por lo que es verdadera. Sucede algo semejante a lo del rey Midas, todo lo que tocaba se transformaba en oro, aquí todo lo que hace un directivo es administrar procesos de cambio y/o comunicación (Ver recuadro 1. Proceso versus Suceso de la Comunicación).

1. Proceso vs. Suceso de la Comunicación

- El **proceso** de comunicación se da durante el envío de mensajes de un emisor a un receptor. Este concepto puede llevar sin embargo, a confundir comunicación con información.
- El **suceso** de la comunicación se da, cuando existe acuerdo sobre la acción a seguir.
- El proceso está entonces al servicio del suceso, este último monitorea los mensajes a enviar.

Elementos que componen el suceso de la comunicación:

- Valores compartidos.
- Conocimientos compartidos.
- Experiencia compartida.
- Información Compartida.
- Acuerdo sobre la acción a seguir.

Ahora bien, ¿**realmente todo cambia?**. Veamos, si preguntáramos, “¿un empresario debe operar siempre en el negocio que le convenga?”, la respuesta sería por supuesto que sí y siempre será así, nunca cambiará. Sin embargo, para que esto ocurra, deberá redefinir el negocio todas las veces que sea necesario. De lo dicho surge una observación interesante, lo que no cambia, es lo que estimula el cambio, es decir, por las cosas que no cambian, otras deben hacerlo.

Observemos que estamos frente a **dos tipos de conocimientos**, el formal y el empírico¹. El formal pertenece al campo de las ciencias formales, la lógica, las matemáticas. El conocimiento empírico pertenece a las ciencias fácticas, la física, la economía, la química, la sociología, etc., todas dependientes en último grado de la experiencia. La importancia que para una persona tengan tales conocimientos, sean formales o empíricos, será función de su nivel cultural.

Llegado a este punto, estamos en condiciones de emitir una propuesta de definición de los conceptos de objetivos y políticas, que permita la administración de los procesos de cambio y comunicación, que diferencie el conocimiento formal del empírico y que incluya el nivel cultural de quien los emita. (Ver recuadro: 2. Conceptos de objetivo y política, según la nueva filosofía)

2. Conceptos de objetivo y política, según la nueva filosofía

Objetivo: Necesidad de una persona u organización de un nivel cultural determinado, para las que existe certeza de conveniencia de satisfacción, porque responde a sus valores y su contenido no varía frente a cambios de la realidad, debido a que pertenece al conocimiento formal.

Política: Necesidad de una persona u organización de un nivel cultural determinado, para la que no existe certeza de conveniencia de satisfacción, porque responde a sus valores, pero su contenido puede cambiar, frente a cambios de la realidad, debido a que pertenece al conocimiento empírico.

El nuevo paradigma que surge de las definiciones propuestas y que reemplaza al paradigma actual de fines y medios, es la “**certeza de conveniencia de satisfacción**”. Si existe tal certeza, nos encontramos frente a un objetivo, si no existe, a una política. Esa certeza se puede lograr refutando las proposiciones que pretendan el estatus de objetivo (Ver recuadro: 3. Método de refutación). Karl Popper² señala que un conocimiento es científico cuando es refutable. Las definiciones dadas permiten inferir un método de refutación, con lo que las proposiciones que pretendan el estatus de objetivo tendrán el carácter de conocimiento científico, porque son refutables. Ello acelerará los procesos de aprendizaje.

¹ BRITANNICA GREAT BOOKS - Syntopycon : Knowledge - Opinion. - 1971

² POPPER Karl R. - Conjeturas y Refutaciones. El desarrollo del conocimiento científico - Ed. Paidós - 1972

3. Método de refutación

Dada una proposición que pretenda el estatus de objetivo, por ejemplo “reducir el stock de materia prima en un 10%”, será refutable, si se encontrara alguna condición de la realidad que de darse, dejara de ser conveniente la necesidad incluida en la proposición. En el ejemplo, si la reducción de stock afectara el nivel de servicio al cliente, la necesidad carecería de certeza de conveniencia de satisfacción y por lo tanto, no constituiría un objetivo sino una política.

Los conceptos de objetivo y política definidos, permiten un adecuado abordaje de los procesos de cambio, pero ¿cómo facilitan la **comunicación**?, el carácter relativo impuesto por el nivel cultural, hace que los objetivos y políticas no tengan carácter de absolutos, sino que dependan del nivel cultural de quien los analice. Por ejemplo, para un empresario el concepto de utilidad es esencial, para un mapuche no, en este caso la caza y la pesca si constituyen un valor.

El suceso de la comunicación visto, permitirá elegir los mensajes que serán sometidos al proceso de la comunicación, comenzando, cuando no se conoce al receptor, por la elección de aquellos que hagan al conocimiento de sus valores, es decir de las necesidades que tengan para él certeza de conveniencia de satisfacción. Conocidas éstas, se continuará el proceso con los mensajes que hacen a los otros componentes del suceso de la comunicación, los conocimientos, las experiencias y la información. Luego que las retroalimentaciones hayan demostrado que se comparten esos cuatro elementos del suceso de la comunicación, queda expedito el terreno para que se llegue a un acuerdo sobre la acción a seguir, lo que significará el logro del suceso de la comunicación.

Un **ideólogo** es aquel que confunde el modelo con la realidad. Starr y Miller³ acuñaron una palabra para describir esta confusión, hipostatización. Los modelos mentales de Senge⁴, cuando impiden el aprendizaje, son de naturaleza ideológica. A la luz del nuevo paradigma desarrollado, **ideólogo es aquel que le asigna a una política el carácter de objetivo**. La crisis financiera de los EEUU es consecuencia de haber tomado una política como objetivo. En este caso la desregulación. No significa que hayan expresado en proposiciones esta confusión, sencillamente se infiere del comportamiento que han seguido.. No hubo condiciones que la limitaran adecuadamente, de haber sido reconocida como una política, hubieran desarrollado indicadores para medir permanentemente la proyección de los efectos atribuibles al nivel de desregulación, cosa que no hicieron. Se dieron cuenta del error por el sacudón de la crisis. La confusión entre política y objetivo les hizo perder sensibilidad a los cambios de la realidad. La separación de la realidad en objetivos y políticas, nos hace sensibles a los cambios y los percibimos mucho antes de su ocurrencia.

3 STARR, M.K y MILLER, D.W. – Acuerdos ejecutivos e investigación de operaciones – Ed. Herrero Hermanos – México – Año 1967, pag. 127 y 398

4 SENGE, P.M. – La Quinta Disciplina (El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje) – Ed. Granica - 1998

Veamos ahora que son las **metas**. Quienes participan del paradigma clásico, “los objetivos hacen a los fines y las políticas a los medios”, tienden a considerar que las metas pertenecen al campo de los objetivos. Para reconocer la naturaleza política de las mismas, realizaremos un sencillo planeamiento que permitirá tropezarnos con las metas y descubrir su verdadera naturaleza.

Para ello comenzaremos por reconocer el punto de partida de todo planeamiento, las áreas clave de resultado, desarrolladas por Drucker⁵, como expresión del nivel de pensamiento abstracto, que nos protege contra errores de omisión. El concepto indicado, tiene dos componentes, área clave y resultado. Ello nos lleva a la pregunta ¿existen otras áreas clave?, efectivamente existen otras dos, las de contexto y las de estructura o actividad (Ver recuadro: 4. Áreas clave)

4. Áreas Clave

4.1 Área clave de resultado

Según se infiere de las ideas de Drucker puede ser definida como:

Todo aspecto de la realidad, pertenezca ésta al contexto o a la organización, que necesitamos se presente de una manera determinada, para contribuir al éxito de la organización y sobre la cual el directivo tiene una influencia indirecta.

Ejemplo de ellas son la utilidad, la participación en el mercado, la opinión que los clientes tengan de la empresa, las quejas, la calidad de concordancia de los productos fabricados, etc.

4.2 Área clave de actividad o estructura

Cuando sobre el área clave se tiene una influencia directa porque está constituida por los medios y recursos que puede definir el directivo a voluntad, se está en presencia de un área clave de actividad, ejemplos de ello lo constituyen el proceso de fabricación, la estructura organizativa, los sistemas de información, la prestación efectiva del servicio al cliente, los stocks de seguridad, etc.. Las áreas clave de actividad son los llamados impulsores, sobre los cuales el directivo puede actuar directamente para obtener los resultados deseados.

4.3 Área clave de contexto

Cuando sobre el área clave el directivo no tiene influencia, se está frente a un área clave de contexto, ejemplo: la inflación, la apertura de la economía, el contexto social, etc.

Lo que tienen de común las tres definiciones dadas, es que influyen decididamente sobre el éxito de la organización. Lo que tienen de diferente, es el grado de influencia que el directivo pueda tener sobre las mismas.

5 DRUCKER, P - La Gerencia: Tareas, Responsabilidades y Prácticas - Ed. El Ateneo 1983

El **ejemplo de planeamiento** lo referiremos a un componente del plan que el gobernador de un estado provincial, hace o debería hacer, cuando inicia su gestión. Naturalmente ese plan debe estar referido a los servicios esenciales que debe prestar un estado provincial. Tales servicios los podemos definir por el conjunto de áreas clave de resultado que debe atender:

- Salud
- Educación
- Justicia
- Seguridad
- Desarrollo de la economía

Tomemos la salud. Lo primero a definir será el objetivo:

- Lograr un nivel satisfactorio de salud en un tiempo adecuado
- La proposición indicada es un objetivo porque no es refutable

La pregunta entonces a formular es ¿qué entendemos por nivel satisfactorio de salud? La respuesta será siempre de naturaleza política, porque es opinable y estará referida a un valor mínimo, porque hay otras áreas que atender y los recursos son siempre limitados. Esa política la llamaremos “política de satisfacción”, (Ver recuadro 5. Política de satisfacción”).

5. Política de satisfacción

Definición:

- Nivel mínimo aceptable de satisfacción de un objetivo.

Estructura:

- Área clave de resultados: salud.
- Punto de referencia: Diferencia porcentual entre valor actual de salud de la Ciudad de Buenos Aires y el existente en la provincia.
- Desvío aceptable: Reducción de un 3% de esa diferencia.
- Tiempo requerido: 4 años (período de gobierno).

Formato proposicional:

- Lograr en la provincia reducir la diferencia con el nivel actual de salud de la ciudad de Buenos Aires, en un 3%, dentro de cuatro años.

El punto de referencia puede ser otra jurisdicción, como se indica en el ejemplo desarrollado, donde se tomó como referencia a la ciudad de Buenos Aires, pero también podría tomarse el valor alcanzado el año anterior en la misma provincia.

En una empresa podría ser la competencia, en ese caso el punto de referencia coincidiría con el llamado benchmarking. Puede también ser un valor estándar.

La pregunta que deberá responderse para seguir con el planeamiento, será como medir el nivel de salud, tanto para saber donde se está como para determinar cuál es el nivel logrado al final del período comprometido. A la salud no se la puede medir en si misma, sino a través de sus manifestaciones. Las mismas están constituidas por un conjunto de subáreas clave de resultado medibles en si mismas. La composición de ese conjunto es de naturaleza opinable, por lo que forman una política, que llamaremos, “**política de medición**” (Ver recuadro: 6. Política de medición)

6. Política de medición

Definición:

- Conjunto de subáreas clave de resultado medibles en sí mismas, que permiten medir un área clave de mayor nivel no medible en si misma.

Ejemplo para el área clave salud:

- Esperanza media de vida.
- Porcentaje de mortalidad infantil.
- Porcentaje de vacunados.

A medida que avance el conocimiento de las diferentes áreas, se mejorará la política de medición.

Es interesante observar que este concepto puede aplicarse a la definición de cada puesto de la estructura organizativa, a partir de los objetivos que deben satisfacer. El conjunto de objetivos de un puesto, constituye una **política de objetivos**, concepto impensable con el paradigma actual, “los objetivos hacen a los fines y las políticas a los medios”. La política de objetivos pertenece a la **política de fines**.

Observemos que si se relaciona la política de satisfacción, con la política de medición, surgen logros medibles en si mismos. Estos logros constituyen las **metas** y resultan de relacionar la política de satisfacción con cada uno de los elementos o subáreas de la política de medición. Dicho de otra forma, las metas surgen del reemplazo sucesivo en la política de satisfacción, del área clave de resultado, por las subáreas de la política de medición (Ver recuadro: 7. Metas). El ejemplo del recuadro corresponde a la expresión de las metas como relación de políticas, la política de satisfacción con la de medición. La expresión proposicional que surge, explica cual ha sido el nivel de aspiración o referencia tomada para mejorar la situación actual, pero es confusa para el proceso de conducción, por lo que es conveniente convertirlas en resultados a lograr. (Ver recuadro 8. Conversión de metas). Con

esta conversión se tendrá que las metas expresan los resultados concretos a lograr, derivados de la política de satisfacción.

7. Metas

Definición:

Nivel mínimo aceptable de satisfacción de cada subárea clave de resultados de la política de medición.

Ejemplo (como relación de políticas):

- Lograr reducir en un 3% respecto al valor actual de la provincia, la diferencia entre la esperanza media de vida actual de la ciudad de Buenos Aires y la de la provincia, en cuatro años.
- Lograr reducir en un 3% respecto al valor actual de la provincia, la diferencia entre la mortalidad infantil actual de la ciudad de Buenos Aires y la de la provincia, en cuatro años.
- Lograr reducir en un 3% respecto al valor actual de la provincia, la diferencia entre el porcentaje de vacunados actual de la ciudad de Buenos Aires y el de la provincia, en cuatro años.

Obsérvese como el modelo que se está desarrollando favorece el pensamiento estratégico. El gobernador de provincia es responsable de fijar el nivel de aspiración o mejora, en cambio las metas son la consecuencia natural de la aplicación del conocimiento profesional, a la implementación de la política de satisfacción.

La política de satisfacción, la de medición y las metas, forman parte de las políticas de fines, que incluye también a la política de objetivos, que vimos más arriba. Las metas se derivan de la relación de políticas, por lo que son también políticas, una relación de opiniones solo puede dar lugar a una nueva opinión. El reconocimiento del carácter político de las metas, contribuye a su flexibilización, requerimiento indispensable en un mundo cuya característica más distintiva es la velocidad de cambio.

8. Conversión de metas

Se parte de las metas obtenidas como relación de políticas y se las transforma en resultados a lograr.

Ejemplo:

- Esperanza media de vida.
- Valor actual de la ciudad de Buenos Aires, 80 años.
- Valor actual de la provincia 65 años.

Diferencia porcentual respecto a la provincia:

- $((80-65)/65) \times 100 = 23\%$.
- Nivel de mejora o aspiración 3%, lo que significa que la diferencia porcentual respecto a la provincia deberá ser de 20%.
- Meta de resultados "X" a determinar al final de los cuatro años.
- $((80-X) / X) \times 100 = 20\%$, de donde se despeja $X = 66,7$ años.

Expresión de la meta como resultado a lograr:

- Lograr la esperanza media de vida de 66,7 años en la provincia, dentro de cuatro años.

Definida las metas, es necesario realizar un **diagnóstico proyectivo**, para proveer la información necesaria a fin de determinar la estructura de medios y recursos⁶. Esta información permitirá definir en primer lugar, con un alto nivel de abstracción, la estructura de medios y recursos. Esa estructuración, de la que deberán plantearse alternativas, para evitar enfoques ideológicos, será siempre opinable, cualquiera sean sus alternativas y por lo tanto de naturaleza política, la llamaremos **política de medios**.

En **resumen** los objetivos y las políticas se derivan de los dos tipos de conocimientos que el hombre puede tener, el formal, para los objetivos y el empírico, para las políticas. Las políticas son opinables, los objetivos no, sin embargo según las circunstancias, puede variar la prioridad de los mismos. Si el dinero escasea, el objetivo financiero será prioritario, cuando sea abundante, lo será el económico. En un mundo de cambios acelerados, para satisfacer adecuadamente a los objetivos, deberán cambiar las políticas y las prioridades de objetivos y políticas. La clasificación de las políticas no se agota en las descriptas. Por ejemplo al tomar una decisión, deberá definirse la **política de evaluación**, constituida por el conjunto opinable de elementos de juicio para la evaluación de las alternativas, la que deberá adecuarse a la naturaleza e importancia de la decisión y a las circunstancias

⁶ ACKOFF, R. - Planificación de la Empresa del Futuro - Ed. Limusa 1987

con que se toma.

Cada área clave de resultado o de actividad que se defina, dará origen según lo que se diga de ella, a un objetivo o a una política. Para el área clave utilidad, “una adecuada utilidad”, es un objetivo, “una utilidad del 10%”, es una política. La primera es constante, la segunda depende de la realidad.

Los objetivos definidos con la filosofía expuesta permiten el renacimiento del tábano socrático, tan necesario para determinar donde está la verdad, la pregunta “¿és adecuada su satisfacción?”, requiere permanente respuesta, el directivo que la adopte, seguramente perderá el sueño, pero no la empresa.

Currículum Vitae del Mg José María Romero Maletti



El Mg José María Romero Maletti es Ingeniero Industrial recibido en la Universidad de Buenos Aires.

Entre otros cargos, se desempeña como Director del “Master en Dirección de Empresas Industriales”, curso de posgrado realizado por la Universidad Católica Argentina en colaboración con la Escuela de Organización Industrial de España, desde 1994. Y profesor de “Dirección General” en el curso de posgrado realizado por la Universidad Católica Argentina en colaboración con la Escuela de Organización Industrial de España, desde 1994.

HIC SVNT LEONES.¹

La seguridad informática y de telecomunicaciones de un Estado.

por el Grl Div (R) Evergisto de Vergara

“Me dan diez piratas informáticos cuidadosamente escogidos, y en los próximos 90 días, sería capaz que esta nación deponga sus armas y se rinda.”

J. Saiteerdou, Delitos Informáticos del FBI²

Tradicionalmente, los ámbitos o dominios donde se desempeñaba el componente militar del poder del Estado eran tres: aire, mar y tierra. A mediados del siglo pasado, con la aparición de los satélites y su uso militar, se agregó un ámbito más: el del espacio. A fines del siglo pasado, con la aparición de nuevas tecnologías de información, surgió el espacio cibernético. Ninguno de los dos últimos ámbitos reconoce fronteras geográficas ni políticas.

La tecnología ha avanzado a pasos tan agigantados, que se ha creado una brecha generacional. Personas de más de 50 años no entienden que ocurran cosas que antes se reservaban para libros de ciencia ficción. No solo eso: la tecnología avanza a pasos tan desmesurados, que va por delante de la capacidad del hombre para aprehenderlos. Para graficarlo, la tecnología de información pasó de válvulas de la década del 50 (las radios RCA Victor), a los transistores de la década del 60 (la conocida y revolucionaria en ese entonces radio Spika), y a los chips y microchips de la década del 80 (los procesadores de computación). Es inútil adquirir la última tecnología, que pasará a ser vieja en pocos años. Se crean entonces brechas culturales, que los de más edad ya la sufren, cuando prefieren conservar su viejo teléfono móvil antes que aprender a manejar uno de última generación.

¹ Expresión usada en la antigua Roma, para indicar un terreno inexplorado peligroso.

² Citado en Qiao Liang y Wang Xiangsui, *Unrestricted Warfare*, Pan American Publishing Company, Panama, 2002, P. 112.

Aquellos que conocieron las primeras computadoras en EEUU a mediados de la década del 60, en las cuales la información se introducía en tarjetas perforadas, también conocieron las primeras computadoras personales Commodore, las PC XT con disquetera 5 ¼ y una enorme entonces capacidad de disco de almacenaje de hoy insignificantes 10 MB en 1985, y las actuales con CD, 200 o más GigaBytes y procesadores veloces, que muy pronto dejarán de serlo y serán reemplazados por otros mas eficientes. Nadie se da cuenta hoy que, en 1995, la hoy difundida *banda ancha* de internet no existía ni en EEUU. La fibra óptica como medio de transmisión se difundió recién en 1988: a partir de allí se podía transmitir una gran cantidad de información a grandes distancias. Ya están en camino los nanoprocesadores.

Todo este progreso sinérgico nació cuando el ser humano descubrió que podía grabar información en el elemento más abundante sobre la tierra: el silicio, comúnmente denominado arena. Se sumó esta capacidad de almacenar información, con la necesidad de transmitirla velozmente, y procesarla cada vez más rápidamente. Su primera consecuencia práctica fue la Internet, un modo de interconectar redes de computadoras compuestas por millones de artefactos de computación.

El origen de Internet fue militar: en plena Guerra Fría y ante la amenaza del holocausto nuclear, había que inventar un sistema por el cual si Washington o Moscú eran destruidas por bombas nucleares, las comunicaciones no fueran interrumpidas. Para eso se pensó en todas las líneas telefónicas dispersas en el mundo. Esas no podían ser destruidas. Surgió así en 1962 ARPANET³ en el ámbito de la Defensa en EEUU.

En ese entonces nadie notó que la información daba poder, y que requería de cierta confidencialidad: nadie pensó en privacidad, protección de datos, integridad de datos, disponibilidad, consistencia, control de las redes, auditoría der redes. Internet permitía la transferencia de datos, y la muy conocida *www* (world wide web) es solo uno de los servicios que proporciona internet. Además, internet incluye correo electrónico, transferencia de archivos, control remoto de computadoras, y otros servicios.

El espacio cibernético

Se creó así un nuevo espacio: el denominado *espacio cibernético* que es un ambiente dentro del cual interactúan muchos participantes con capacidad de influirse mutuamente, e incluye *una red interdependiente de infraestructura de tecnología de la información que incluye la internet, redes de telecomunicaciones, sistemas de computación, y procesadores y controladores dedicados a tareas de procesamiento de datos en tiempo real.*⁴

³ ARPA es la abreviatura de Advance Research Proyect Agency, la agencia de defensa de USA que lo diseñó. net significa "red".

⁴ No existe todavía una única definición internacional consensuada.

Lo que parecía ser un avance en el desarrollo del género humano, pronto fue desviado para otros propósitos no tan loables. El uso de la tecnología informática invadió con velocidad todos los campos del quehacer humano, y su dominio se extendió al alcance de todos, sin necesidad de grandes recursos. El primer mal uso de la informática que surgió fue el delito común: el primer caso de robo informático que se tiene conocimiento ocurrió en Estados Unidos: un empleado de un banco que usaba esta nueva tecnología, al darse cuenta que las transferencias bancarias quedaban asentadas en un disco rígido y su primer pista era borrada diariamente para permitir el ingreso de datos nuevos, se transfirió varios millones de dólares a una cuenta que había abierto en Suiza, y luego grabó la operación en la primer pista del disco duro. Al día siguiente, al banco le faltaban esos dólares, y no quedaban rastros de la transferencia. Finalmente este ladrón informático fue apresado, cuando con el dinero de la operación fraudulenta fue a comprar diamantes a Arabia Saudita, y no como producto de la detección de la forma de fraude cometido. Es un principio que aplican las fuerzas policiales del mundo, que dice que por naturaleza humana, la ansiedad con la que un ladrón roba es la misma que tiene para gastar el dinero robado.

Apareció entonces una nueva raza, los denominados *hackers*, usuarios con conocimientos para encontrar vulnerabilidades en redes de computación. Existen *hackers* de todos los tipos y colores: los hay inofensivos y delictivos, aislados o en equipo. En 1994, un hacker en Inglaterra atacó el *US Military Rome Air Development Center* en el estado de Nueva York, comprometiendo la seguridad de 30 sistemas; También había atacado otros 100 sistemas. El *Korea Atomic Energy Research Institute* (KAERI) y la NASA sufrieron daños, entre otros. La gente quedó atónita no solo por la escala del daño, sino también por el hecho que el hacker tenía solo 16 años. En 1994, hubo 230.000 intrusiones relacionadas con la seguridad en las redes del Departamento de Defensa de los Estados Unidos. ¿Cuántas de ellas fueron actos destructivos organizados por guerreros no profesionales? Tal vez nunca habrá forma de saberlo. Todos los tipos de los piratas, con diversos fondos y valores, se esconden bajo redes de camuflaje: estudiantes de secundaria curiosos; buceadores *on line*; miembros de un personal de asesoramiento que guardan rencores o envidias; una red recalcitrante de terroristas; Estados en busca de poder; y mercenarios de la red. En sus ideas y en sus acciones, este tipo de personas son polos separados, pero que se agrupan juntos en el mismo mundo de la red. Ven su ocupación conforme a sus propios juicios de valor distintivos y sus propias ideas que para ellos tienen sentido, si bien algunos están simplemente confundidos y sin rumbo. Por estas razones, si están haciendo bien o haciendo mal, no se sienten obligados por las reglas del juego que prevalecen en la sociedad en general. Usando computadoras, podrán recabar información por las buenas o por las malas de las cuentas de otras personas. Pueden eliminar valiosos datos de otra persona, que se obtuvieron con tantas dificultades, como una broma. O, como el legendario caballero errante

solitario, pueden usar sus conocimientos técnicos en una línea tendiente a asumir el poder del mal.⁵ Esta nueva guerra sin enfrentamientos militares, anónima fuera de todo ámbito legal, norma ética o límite, ya había sido anticipada en el libro *Unrestricted Warfare* escrito en Diciembre de 1999.⁶

La falta de seguridad en los sistemas del espacio cibernético comenzó a asolar el campo militar. En 1996, el Jefe de Inteligencia del Pentágono alertó sobre un joven argentino de 18 años desde Buenos Aires, había penetrado vía Londres los archivos secretos de esta estructura militar estadounidense. Casi de manera homóloga al caso anterior, este joven fue detectado porque había alardeado y hecho público entre sus amigos de esta incursión informática una vez lograda, sin darse cabal cuenta que estaba marcando rumbos en la seguridad informática mundial. ¿Cómo se puede lidiar con los *hackers* que van y vienen como sombras en Internet usando este mismo tipo de método?

Estos *hacker* alteraban los programas o enviaban malware, códigos maliciosos que se introducen en las computadoras o sistemas de información para generar daños. No es propósito de este ensayo abundar sobre estos aspectos, sino decir que en general incluyen distintos tipos de virus como troyanos, gusanos, bombas lógicas, hoax, rootkits y spyware. Nació así la necesidad de desarrollar la seguridad informática, que en un inicio se concebía como la disciplina que relaciona diversas técnicas, aplicaciones y dispositivos encargados de asegurar la integridad y privacidad de la información de un sistema informático y sus usuarios. Al efecto, surgieron los antivirus conocidos, y los firewalls.

Los apuros para conseguir mercados aumentaron las vulnerabilidades. Los sistemas operativos eran comercializados en una carrera contra el tiempo, y el software era incompleto y con defectos, que se solucionaban más tarde (parches para *bugs*), o con nuevas versiones. Es así que desde el punto de vista de seguridad informática, Windows de MSN e Internet Explorer tienen mucho más agujeros de seguridad que otros sistemas operativos y navegadores, por ser más conocidos y usados.

La Seguridad Informática Estatal

Si bien el terreno de la informática y las telecomunicaciones es global, los Estados tienen responsabilidad soberana sobre esos medios dentro de su territorio. Hoy, la Seguridad Informática es la componente más sensible de la seguridad estatal puesto que se amenaza a los sistemas financieros nacionales, a la infraestructura industrial de un país, a los sistemas de salud, de transporte, a los sistemas de seguridad social, y al abastecimiento de energía interconectada. Puede paralizarse el sistema bancario de un país, destruir instalaciones clave mediante ataques ci-

⁵ Qiao Liang y Wang Xiangsui, *Unrestricted Warfare*, Pan American Publishing Company, Panama, 2002, P. 34.

⁶ *Ibidem*, *passim*.

bernéticos y tener acceso a información secreta y de muy alta importancia para la Defensa Nacional. Inadvertidamente, la vida diaria depende del uso de programas de computación: el abastecimiento de electricidad, la apertura de las compuertas de las usinas hidroeléctricas, los proyectiles nucleares, las centrales nucleares, el control del tráfico aéreo, hasta la impresión de los diarios.

Es así como el uso del espacio cibernético comenzó a ser preocupación de los Estados. Ya no se trataba únicamente de fraudes con tarjetas de crédito, o pornografía infantil usando internet, mediante correos electrónicos – a lo que se denomina Seguridad Cibernética para enfrentar al delito cibernético – sino lo que estaba en riesgo era la seguridad de los Estados – a lo que se denomina Defensa Cibernética. Ya no se trataba de interferir correos electrónicos, ocupar espacio en las memorias RAM, o agregar o sacar datos de computadoras con fines delictivos. Se trataba de un problema de *defensa cibernética nacional*, porque se encontraba ante un *ataque cibernético* deliberado contra la estructura de un Estado, con efectos tan devastadores como si se hubiese tratado de un ataque nuclear. Estamos en el dominio de la Guerra Cibernética, una guerra no convencional, donde una agresión no necesariamente significa invasión del territorio nacional.

Llegado a este punto, los mayores de 50 años entran en el terreno de la ciencia ficción. Así como los ancianos de 1969 siempre dudaron que en realidad el hombre hubiese llegado a la Luna, hoy se duda que se pueda generar un desastre nacional desde una computadora en las antípodas. Eso fue así hasta que ocurrió el caso de Estonia en el 2007.⁷

El 27 de Abril del 2007, Estonia fue atacada cibernéticamente. En pocas horas, los portales web de los principales bancos de Estonia colapsaron. Todos los sitios web de los periódicos, dejaron de circular y publicar noticias; las comunicaciones de los órganos de gobierno de Estonia cesaron en sus comunicaciones. Un enemigo había asaltado docenas de blancos en el país. Esto, no obstante, no había sido resultado por un ataque de armas químicas, biológicas, nucleares o de destrucción masiva; tampoco fue por un ataque terrorista sino por una red de computadoras. Este pequeño Estado de Europa era el más informatizado, tanto que jocosamente se lo llama eStonia. Estonia había establecido un sistema de gobierno basado en la informática: el 90% de los servicios de los bancos y hasta las elecciones parlamentarias, se llevaban a cabo por Internet. Se paga el estacionamiento y los impuestos por teléfonos móviles, y se pueden realizar compras a través de ellos. El país está saturado de Wi-Fi. Así Estonia es considerada una ventana al futuro, y en algún día, todos los países serán como Estonia. Esto contribuyó a la efectividad del ataque cibernético.

En cuestión de días, los ataques cibernéticos hicieron colapsar los sitios web más

⁷ From Nuclear War to Net War: Analogizing Cyber attacks in International Law, P. 191

críticos del Estado y eso trajo consigo muchísimos desordenes sociales, heridos y un muerto. Nunca antes un país había sido atacado cibernéticamente en todos los frentes de una sola vez. El Ministro de Defensa de Estonia pensó en invocar el Art. 5 de la carta de la OTAN, como seguridad colectiva. Se atribuyó a Rusia la autoría de este ataque cibernético, como venganza a un acto de vandalismo sobre el monumento al Soldado Desconocido Soviético de la ciudad de Tallín, llevado a cabo por manifestantes estonios. El ataque cibernético no fue completo, ya que los servicios de agua, electricidad, cloacas, policía y bomberos, y transporte aéreo no fueron atacados. Probablemente haya sido la primera prueba piloto de un ataque cibernético a un Estado, por parte de otro Estado.

En Agosto de 2008, otro ataque cibernético tuvo lugar en Georgia previo a la invasión rusa a Ossetia del Sur, donde el contenido de las páginas web de las Agencias de Información fue modificado. La inteligencia rusa fue acusada, pero negó tal cargo aunque su participación era altamente probable.

En Noviembre de 2010 Irán reconoció que dos de sus plantas nucleares fueron atacadas por un virus informático tipo gusano llamado *Stuxnet* que había afectado los controladores de Siemens que las regulaban. Esta vez fue Israel el Estado acusado. El último virus desarrollado, el más pernicioso, se denomina *Flame* y tiene la característica que la ingeniería reversa para hallar el virus en un archivo infectado es sumamente dificultoso porque el *Flame* borra las transacciones luego de un tiempo. Además, es un virus tipo gusano que puede recibir instrucciones adicionales luego de ser instalado. Se ha difundido principalmente en Medio Oriente, pero la mayoría de los blancos están en Irán. Sus creadores permanecen en el anonimato.

El 8 de Marzo de 2011 los diarios publicaron que Francia había sufrido un ataque cibernético. El Ministerio de Economía y Finanzas informó de un ataque que logró infiltrar durante varias semanas unas 150 computadoras de dos áreas cruciales: la de los servicios del Tesoro -que también es responsable del Club de París- y la base de datos del G-20.⁸

El marco legal de los ataques cibernéticos es incipiente. Las políticas públicas de los Estados respecto a la agresión cibernética, también están en bajo grado de desarrollo. Según los técnicos, solo el respaldo de un Estado brinda los recursos necesarios para llevar a cabo un ataque cibernético de envergadura contra otro Estado. En su momento, Rusia hizo público sus reservas de usar armas nucleares contra ataques informáticos. En forma similar, las administraciones de Clinton y Bush han equiparado los peligros de la Guerra Cibernética con el efecto de las armas de destrucción masiva.

La información sobre la agresión cibernética no es totalmente pública. Incluso algunos artículos técnicos tienen una advertencia, que indica que se le ha suprimido

⁸ Link <http://www.lanacion.com.ar/1355666-el-gobierno-de-francia-victima-de-un-ciberataque>

información sensible.⁹ Los límites entre el delito cibernético, el terrorismo cibernético y el ataque cibernético no son claros, por lo que toda estrategia nacional de defensa cibernética debe ser integral. La división convencional entre ataque y defensa, se difumina.

Una de las características de estas agresiones cibernéticas es el anonimato. Como se publicita abiertamente en Internet, el anonimato no es delito. Técnicamente, se pueden usar *proxies* que oculten el origen del ataque, la piratería o el delito.¹⁰ Ahora se duda sobre el bombardeo a la Embajada de China en Belgrado el 7 de mayo de 1999 que se atribuyó a un daño colateral no deseado, causado por aviones de Estados Unidos. En realidad no habría sido otra cosa que una represalia por el derribo del primer F-117 Stealth en teoría invisible al radar, por parte de fuerzas serbias el 27 de marzo de ese año fue, con información electrónica que le habría sido proporcionada a Serbia por la Embajada China en Belgrado. Alguien puede dudar de esta relación fáctica pero no puede negarse que las fechas son notoriamente próximas.

Del mismo modo en la Guerra del Golfo, los aliados habrían enviado *drones* con supresores de frecuencia para que los captasen las pantallas del radar antiaéreo. Los sistemas de defensa aérea se dividen en radares de adquisición y radares de tiro interconectados: las piezas antiaéreas se apuntan automáticamente. Operando como un sistema de computación, las pantallas de radar de adquisición se comportan como un periférico: si se anula la frecuencia de los motores de los jets de ataque, los radares solo captarán las turbinas de los vuelos comerciales. Es un problema de detección de frecuencias, como ocurre con el número de aspas de las hélices de los submarinos. Tal parece que así ocurrió, pero seguramente esto permanecerá por mucho tiempo en duda.

El futuro

Lo más probable es que la amenaza cibernética, en sus formas de *delito cibernético*, *terrorismo cibernético* y *ataque cibernético* llame la atención de las Naciones Unidas. Probablemente se pida a los Estados políticas públicas al respecto, y se deba formular Estrategias de Seguridad y Defensa del Ciberespacio nacionales. Seguramente se requerirá un alto grado de cooperación e integración regional como herramienta para combatir a las amenazas cibernéticas. Aquí surgirá irre-

⁹ Kevin Coleman, 2008 Cyber Warfare Doctrine Addressing the most significant threat of the 21st century Public Version Sensitive Security Information Removed, The Technolytics Institute 6/1/2008 disponible en <http://www.findthatpdf.com/search-2753509-hPDF/download-documents-Cyber-Warfare-Doctrine-Public-Version.pdf.htm>. Hoy este documento no se encuentra disponible, fue removido de la web.

¹⁰ Programas para servers anónimos que ocultan el IP son de público acceso en Internet: *JonDo* se instala y se activa cuando se necesita. También hay páginas web que permiten hacer anónima la navegación como *anonimizer*, *anonimouse*, *somebody*, *ivacy*, *masked Ip*, *hide-my-ip*, y otros. Son de acceso público.

mediablemente la discusión si el hecho de un ataque cibernético a un Estado lo autoriza al ejercicio del derecho de defensa propia del Art. 51 de la carta ONU.

Muchos adelantos tecnológicos se desarrollaron simultáneamente, los chips, microchips, fibras ópticas, procesadores, servers, computadoras y los nanoprocesadores de reciente aparición. Todas estas innovaciones se reunieron y aceleraron mutuamente, significado de sinergia: el resultado es superior a la simple suma. La tecnología va por delante de la comprensión. En Estados Unidos, la mayoría de las operaciones comerciales se realizan por Internet, facilidad que en el año 1996 era una expresión de deseo. La gente con más de 50 años de edad no cree que su celular, además de funcionar como teléfono móvil, sea un dispositivo GPS. El GPS, que hace 15 años era notoriamente voluminoso, y hoy puede instalarse en un reloj pulsera. Existen programas que permiten ubicar a las personas a través de su teléfono móvil, y esa facilidad se asocia a los recursos de Internet, como el caso de *Google Latitude*. Otro de los aspectos que resulta más perjudicial es el hecho que todo el software relacionado con esta temática puede conseguirse en el mercado negro, y al alcance de cualquiera que pueda pagarlo.

En curso está el conocido sitio Wikileaks ¹¹ Este sitio revela documentos secretos de todos los países, y el sitio está disponible en múltiples servidores con diferentes nombres de dominio luego que su dominio original fuera atacado desde diferentes sistemas de servidores para negarles el servicio de *hosting*.

Los Estados deberán estar en condiciones de defenderse de ataques cibernéticos, y de no permitir que sus facilidades de informática y telecomunicaciones sean usadas por terceros estados como trampolín. Esta defensa puede implementarse a través del desarrollo de ataques cibernéticos y dar lugar a la vigencia de lo dicho por Clausewitz: *una defensa no es sino un escudo compuesto por golpes bien dirigidos*.

Hoy resultaría ridículo pensar que la Central Nuclear de Atucha está bien protegida porque tiene una defensa física policial a través de un cordón perimetral. Quien así piense, todavía está viviendo en el siglo pasado. Si el ataque cibernético es una agresión estatal estratégica, no tendría sentido tratarla con los medios preparados para enfrentar el delito común cibernético, sino en el ámbito de la Defensa Nacional. Por eso es necesario elaborar una Estrategia Nacional de Seguridad y Defensa Cibernética, y cooperar internacionalmente.

El ser humano ha creado un monstruo de varias cabezas, y ahora quiere regular su sinergia. Por de pronto, la guerra cibernética es como dijeron los pensadores militares desde hace mucho tiempo: *no hay guerra parecida a la anterior*.

¹¹ <http://wikileaks.org/>

Currículum Vitae del Gr1 Div (R) Evergisto De Vergara



Es Licenciado en Estrategia y Organización, obtuvo una Maestría en Ciencias con especialización en Estrategia de Seguridad Nacional en la Universidad Nacional de la Defensa de EEUU, y obtuvo el título de Investigador en Políticas de Estado y Gestión Pública, otorgado por EPOCA (Escuela de Posgrado Ciudad Argentina - Universidad Carlos III de Madrid y Universidad Complutense). Es profesor de la Escuela de Guerra Conjunta en las materias de Estrategia General y Estrategia del Nivel Operacional, profesor de la materia Estrategia General en el Instituto de Inteligencia de las Fuerzas Armadas, y profesor titular de la materia Estudio de Casos en la Maestría de Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra del Ejército.

Las Organizaciones de la Economía Social y la realidad social.

por el Cnl (R) Hugo Laspiur

Introducción

El presente artículo analiza la dinámica del desarrollo desde la perspectiva de la educación como elemento referencial del proceso de formación de capital humano, el cual resulta fundamental para la elaboración de proyectos de tesis.

En esta lógica, presentar una postura de desarrollo alternativa a las tradicionalmente elaboradas, centradas en los referentes sociales y económicos, plantea que el desarrollo debe entenderse desde una perspectiva integral y sustentable, e incluir en su definición, referentes explícitos de medio ambiente, condicionantes sociopolíticos, así como cualquier elemento que incida en el desarrollo. De esta manera, considera que los países desarrollados lo son por sus niveles de escolaridad, y que una elevada escolaridad no es el resultado del desarrollo sino su antecedente y condición.

Este estudio está definido como un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las Ciencias Sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de caso de un fenómeno, entendido éste como entidad social única.

Sus características se basan en que es adecuado para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y porqué ocurren.

Desarrollo

El tema a desarrollar se enmarca en el estudio de una Mutual, sus criterios ético y social y sus métodos aplicados en la búsqueda de la sustentabilidad.

La realidad social está marcada por la pobreza y la marginación, acentuando aún más las diferencias entre las sociedades que menos tienen y las dominantes.

La Economía Social ha adquirido relevancia y se ha convertido en un fenómeno que plantea nuevos desafíos a la convivencia en las sociedades democráticas. Esta se caracteriza por encontrar agudas reflexiones sobre problemas contemporáneos como la insuficiencia dinámica de la globalización reflejada en la economía de mercado, a los fines de sustentar la integración y democratización de la sociedad, las dificultades que se derivan de la usual separación entre “lo económico” y “lo social”, como esta separación impide pensar vías efectivas de desarrollo humano integral e integrador y además, genera políticas públicas que a corto plazo no son muy efectivas.

Se puede definir sintéticamente y en sentido amplio: el mercado y la esfera de lo social como el ámbito propio de la solidaridad.

Por una parte, encontramos a quienes ven en la extensión de los mercados y la eficiencia, la solución de todos los males sociales. Y por el otro, aquellos que ven en el avance de los mercados una suerte de desertificación de la sociedad, a la que hay que proteger de la amenaza de este avance.

La teoría económica de la acción colectiva se ocupa de la provisión de los bienes públicos (y otros de consumo colectivo) a través de la colaboración de dos o más individuos y del impacto de las externalidades en el comportamiento de grupo. Es más comúnmente conocida como Teoría de la elección pública. El trabajo fundacional sobre la acción colectiva en el ámbito económico es desarrollado en el artículo de (Ronald Coase, 1991). En él, el autor introduce el concepto de costos de transacción para explicar el tamaño de las compañías y el problema del costo social y lo hace en su artículo *The Problem of Social Cost*.

También es de importancia el libro de (Marcar Olson, 1965) “La lógica de la acción colectiva”.

La teoría de este autor explora las fallas de mercado en las cuales la racionalidad del consumidor individual y la búsqueda de ganancias de las compañías no llevan a una provisión eficiente de bienes públicos, cuando otro nivel de provisión proveería una utilidad a un costo menor. Es necesario destacar, sin embargo, que la teoría no desafía necesariamente el principio de la mano invisible de Adam Smith. Solo limita el dominio en el cual este principio se aplica: para bienes puramente públicos en mercados competitivos, la búsqueda del interés propio es todavía eficiente.

Además de la economía, la teoría ha encontrado muchas aplicaciones en la ciencia política, sociología y antropología.

Sin ética, educación y espíritu empresarial habría más especulación que crecimiento económico, más injusticia que equilibrio social, y más contaminación que preservación ambiental, habría más corrupción que institucionalidad, más incultura que civismo, y más desconfianza que confianza.

Entre otros datos comparativos importantes, el triángulo de la contemporaneidad nos hace entender que el Capital Social se asocia con las sociedades aptas, las

cuales son también aquellas que más se adaptan.

Es importante tener a la economía como una herramienta donde lo solidario sea tan importante como las competencias y que el bien común sea parte del fin de lucro.

Lo máximo que se puede pedir al mercado es eficiencia, creación de riqueza y ensanchamiento de la torta. Pero entonces: ¿cuándo empieza la solidaridad? ¿Cuándo termina el límite del mercado?.

Este es precisamente nuestro punto de partida: la gestión de una Mutual como realidad social. Este es el sentido del estudio, la solidaridad que conllevan las organizaciones mutuales.

El tema es manejarse dentro de una orientación estratégica capaz de detectar el perfil de necesidades y planificar las únicas o múltiples alternativas de la Economía Social para satisfacerlas.

La gestión estratégica en Ciencias Sociales es un camino que se recorre en conjunto (todos intervienen), más identificada con la visión y el compromiso que con las técnicas analíticas. Por ello, los responsables de gestionar estratégicamente, en ambientes participativos y solidarios desarrollan capacidades para detectar pautas emergentes y para ayudar a que tomen una forma concreta de implementación.

Ahora nos preguntamos:

¿La organización Mutual en la Argentina es capaz de recoger los desafíos de la realidad social?

¿Cuáles son los criterios que permiten una reflexión sobre las acciones realizadas?

La Economía Social propone situar su dimensión científica desde un paradigma de investigación propio:

- El campo de la realidad social.
- La Disciplina científica.
- El Enfoque metodológico.

La medición de los resultados no solo certifica sellos, sino que se convierte en un proceso integral de organización de la información y performance. El usar indicadores permite la comparación de ejercicios, la elección de planes de mejora y la diferenciación en el mercado. Significa conocer nuestras oportunidades y desafíos de manera cuantitativa.

Por ello esta guía puede servir como una herramienta de autodiagnóstico, para atravesar todas las dimensiones de la economía social.

Como concepto de “economía social” designamos a aquel conjunto de organiza-

ciones microeconómicas caracterizadas por unos rasgos comunes marcados por una “ética social”. El concepto de economía social como dice (Chaves y Monzón, 1999) en las dos últimas décadas ha sido precisamente el de identificar esas especificidades organizativas marcadas por una sensibilidad social.

Una realidad vital solo se comprende en el continuo contacto con la experiencia, es decir visitando empresas y entrando en la vida cotidiana de estos hombres y mujeres empresarios y trabajadores.

Los representantes de las Instituciones Comunitarias de los Gobiernos de los Estados Miembros, como de los responsables de las organizaciones europeas de las empresas y entidades de la Economía Social, expresan su visión:

-Las Empresas de la Economía Social son actrices del mercado que contribuyen a la construcción europea en un mundo globalizado. La Conferencia de Toledo se desarrolla dentro de un contexto de crisis económica con graves consecuencias sociales para la Unión Europea y en el resto del mundo. Ante esta realidad las empresas de la Economía Social se configuran como un actor que ofrece soluciones y alternativas a los grandes retos económicos y sociales actuales que van a marcar el futuro de la Unión Europea.

-Las Instituciones Europeas han reconocido en diversos documentos oficiales cómo las empresas de Economía Social contribuyen a generar valor añadido social y a resolver algunos de los desafíos y desequilibrios más importantes de la sociedad europea para consolidar su bienestar.

-El papel de la Economía Social en la lucha contra la pobreza y la inclusión social se debe promover también mediante la generación de empleo digno, inclusivo y de calidad, que atienda a las necesidades particulares de las personas con discapacidad y las personas vulnerables.

Las empresas de Economía Social vienen realizando esta labor a través de herramientas e itinerarios de inserción adaptados a las necesidades de las personas en situación o en riesgo de exclusión social.

Es un requerimiento que dentro de la iniciativa relativa de crear una Plataforma Europea contra la pobreza, se incluya expresamente a las empresas de Economía Social como actores generadores de oportunidades de empleo para las comunidades más desasistidas.

¿Por qué surge la acción colectiva de las empresas de la economía social? ¿Los miembros son motivados por intereses propios?

Es algo que se trata de establecer y lograr cumplir en un objetivo que es analítico y que consiste en ampliar y en justificar por qué debe ampliarse la tradicional definición de acción colectiva entendida como aquella empresa común dirigida a la obtención de un bien público. Verlo así surgen dos grandes modelos de acción co-

lectiva que podríamos denominar, respectivamente, modelo de la mano invisible -siguiendo obviamente la metáfora de A. Smith- y modelo de la cooperación o, por seguir con la metáfora, de la mano visible. El interés de esta diferenciación es que nos permitirá considerar el supuesto comportamiento del egoísmo y la maximización de la utilidad individual desde una nueva perspectiva más rica en matices.

Han pasado ya varias décadas desde la publicación del famoso libro de Mancar Olson “La lógica de la acción colectiva”. Después de este tiempo, no cabe la menor duda de que dicho trabajo ha ejercido una enorme influencia en la mayor parte de la literatura posterior sobre acción colectiva y movimientos sociales. Por ello, nos encontramos ante un momento inmejorable para hacer balance de los principales desarrollos ligados al estudio formal de la acción colectiva en los últimos cuarenta años. Del mismo modo, está pendiente una reflexión global sobre las limitaciones de los actuales modelos de acción colectiva, así como los nuevos enfoques que se vienen desarrollando en años recientes.

El tema de la pobreza en la actualidad ha cobrado bastante relevancia por estudios de reconocidos analistas así como por instituciones de amplio prestigio en el ámbito internacional. Entre otras destacan, Banco Mundial, Organización de las Naciones Unidas, Fondo Monetario Internacional (FMI), Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y, en particular, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

La Economía Social es innovadora e intenta aplicar a través de la motivación los métodos más avanzados en todas las organizaciones; trata de buscar la sustentabilidad para la organización y su actividad.

Por este motivo, se reconoce que las Organizaciones de la Economía Social, deben tener un modelo de gestión con criterio económico, ético, social, con valores e indicadores que nos den un diagnóstico de la situación actual de la organización y que de esta forma nos permitan encontrar fundamentos para la actividad de las Organizaciones en forma correcta y eficaz.

Por lo tanto la base problemática se presentaría así:

¿Pueden las Organizaciones de la Economía Social, escapar a la crisis y están preparadas para elaborar un estudio de la realidad social?

Es preocupante el interés que despierta el área social especialmente en la economía, familia, salud, educación, previsión social, el trabajo, con el desafío que involucra a las mutuales al tener que reformular los fundamentos teóricos de su estrategia sociopolítica, crear capacidades con consenso en la sociedad, es decir elaborar una nueva plataforma sociopolítica para las nuevas realidades, generadas por el impacto de la globalización.

Las Mutuales, como parte esencial del sector de Economía Social, son protagonistas de primer orden en la realidad económica de Argentina.

De esta manera se abre un abanico de oportunidades para fortalecer la presencia de la Mutual, su competitividad y solidaridad en el contexto empresarial, en especial su participación en la integración de mercados, en los procesos locales de mercadeo.

La Mutual es un proceso organizativo que debe tener un espacio natural para su desarrollo. Se deben rescatar elementos y lecciones de los países que han podido elevar su nivel de desarrollo, como la democracia y promoción de inversiones teniendo a la familia y la educación como base del desarrollo.

Los elementos que le darán mayor competitividad y posicionamiento al movimiento Mutualista son: integración, desarrollo de las capacidades de liderazgo, gobierno corporativo y con integridad, la ética, ejercicio de los valores y principios mutualistas.

La responsabilidad de competir legal y en forma justa debe recaer en las juntas directivas de las mutuales, quienes deben fomentar los principios y cultura de integridad mutualistas y participación de sus asociados.

La gestión mutualista debe fundamentarse en la ética y la integridad y pensar en una buena gestión para garantizar el bienestar de sus asociados.

Las derivaciones que puedan surgir de la indagación de esta problemática, porque el interés que nos preocupa, se ve reflejado en el área social pudiendo canalizarse en estudios relacionados por ejemplo con intentar saber por qué la positiva expansión comercial y de inversiones tiene como contracara la pobreza y la exclusión social, además de otras posibilidades que ofrece la investigación.

¿Por qué surge la acción colectiva de las empresas de la economía social? ¿Los miembros son motivados por intereses propios?

¿Cuales son los valores que sustenta la organización, qué pautas y normas de convivencia establecen?

¿En qué acciones hacia los socios se involucra para encarar proyectos desde la enseñanza, transmisión de conocimientos y ofreciendo herramientas que fomenten el sentido de responsabilidad, solidaridad y bien común?

¿Cuáles son sus estrategias de comunicación?

“Las Mutuales estarían preparadas para elaborar un estudio de la realidad social”.

La delimitación del problema a estudiar presenta como objetivo general el de: estudiar la gestión de una Mutual y su relación con la realidad social y como objetivos particulares:

Analizar el marco teórico e histórico de la economía social.

Establecer si han crecido las Organizaciones de la Economía Social.

Reunir información para el análisis de la MUTUAL.

La Economía Social y Solidaria surge bajo una triple determinación. En primer lugar, como un conjunto de iniciativas policentradas de distintos actores sociales que tratan de elaborar alternativas económicas que garanticen la reproducción ampliada de su vida. En segundo lugar, como un proyecto de transformación social multifacético (Razeto, 1994) que procura construir una economía alternativa a las prácticas dominantes y el capitalismo.

Por último, como una disciplina teórica que toma a la solidaridad, la cooperación y la reciprocidad como fuerzas económicas efectivamente existentes en la realidad social (Razeto, 2007), y con posibilidades de crear nuevas formas de hacer economía socialmente eficaces y eficientes. Ello supone, en consecuencia, definir a la Economía Social y Solidaria como un movimiento esencialmente crítico –sin desconocer la existencia de otras miradas-. Desde esta perspectiva, la crítica comienza por el cuestionamiento de las estructuras económicas dominantes y las lógicas sociales que le son inherentes.

La teoría olsoniana supone la aplicación del modelo económico estándar al problema de la acción colectiva. Esta teoría aborda cómo los individuos resuelven sobre su participación en acciones de carácter colectivo a partir de un cálculo de costes y beneficios.

En las organizaciones o empresas basadas prioritariamente en el respeto a la dimensión humana en cualquier actividad y en la voluntad de promover las posibilidades de desarrollo integral de la persona, están convirtiendo al capital en instrumento.

La componente económica de las entidades de Economía Social es insoslayable, siendo el aspecto social el que confiere una dimensión específica a esta forma de organizaciones económicas.

Surgen como iniciativa para cubrir necesidades pegadas al nivel local y a una realidad concreta, tanto económica como social, cercana a los propios individuos.

La Economía Social se define como aquella actividad económica que tenga por objeto trabajar para sus miembros y usuarios y para la sociedad, a fin de satisfacer necesidades precisas de interés colectivo. Lo que significa que es la acción, el objeto social, la forma de organizarse y el compromiso con los socios y con los ciudadanos lo que identifica una organización como de Economía Social; pues éstos son sus elementos específicos, diferenciadores del resto de las organizaciones.

La persona se sitúa por encima del capital, valorando a éste como instrumento y no como fin. La solidaridad es motor de la Economía Social, pues lo colectivo está en la base de toda iniciativa en este tipo de empresas. Es una concepción de la empresa en sentido amplio, referido a la gestión de recursos disponibles para la eficaz consecución de los objetivos sociales.

Subyace en todo ello un eje económico y colectivo que tiende a concebir este tipo de actividad en valores de riqueza colectiva (no de enriquecimientos individuales), de construcción social, de desarrollo y aportación personal al proceso de la actividad (no de la simple estructuración en grupos que deciden y grupos que ejecutan).

Los valores que la sustentan incluyen a la libre adhesión, por la que se permite entrar o salir sin depender de obligaciones de pertenencia o exclusión, a la democracia como principio básico organizador, que comporta defender la primacía de la persona, del objeto social sobre el capital y la transparencia de su gestión, la primacía del beneficio colectivo sobre el beneficio individual, contribuir al desarrollo de las personas, la independencia de los poderes establecidos, tanto públicos como privados, defensa y aplicación del principio de solidaridad, de responsabilidad y de cohesión social, aplicación de los excedentes al objeto social mediante su reinversión o distribución, según los deseos de sus miembros, así como para la creación de empleo, de nuevas actividades o de actividades solidarias.

Los mercados se están ampliando y las empresas han de saber moverse en una dimensión extensa de éstos.

Los nuevos retos que tienen que ver con la urgencia de inyectar solidaridad en el sistema económico, son:

La Economía Social actúa con valores basados en la solidaridad y la comprensión de lo común, creando riqueza colectiva y apoyo mutuo.

Las empresas, que se planteen actuar con criterios de mayor cohesión social, han de saber abordar la necesidad de reforzar su capacidad económica y su presencia en el mercado para poder ver el compromiso de solidaridad.

Dada la actual situación de la Economía llamada globalizada, se presentan como valores prioritarios de la Economía Social, por su urgencia social, los referentes a la solidaridad y cohesión social y a la distribución equilibrada de la riqueza.

El método básico para el presente trabajo, consiste en aplicar el Hipotético Deductivo, con un tipo de diseño descriptivo, que tiende a establecer un diagnóstico de la situación actual y la gestión de una Mutua.

Como técnicas de recolección y procesamiento de datos:

- La reseña bibliográfica.
- Revisión documental.

Como instrumentos para la recolección de datos:

- Cuestionario.
- Planilla de recolección de datos.
- Base de datos.

Los resultados y contribuciones que se esperan de este proyecto, se verán reflejadas en un conjunto de propuestas que puede contribuir para la construcción de un modelo de gestión por parte de las Organizaciones de la Economía Social.

Conclusiones:

Este artículo tiene el propósito de brindar una orientación básica/didáctica en cuanto a los criterios científicos-técnicos para la elaboración y desarrollo de procesos de investigación. Que como tales, deben cumplir con los requerimientos y condiciones conceptuales y metodológicas que permitan la validez científica y social de los trabajos de investigación. El mismo desarrolla puntualmente los contenidos mínimos necesarios en un proyecto, describiendo brevemente y con la mayor claridad posible lo que debe incluirse en cada apartado de cada uno de esos documentos. Es una contribución didáctica al desarrollo de estos procesos propios de la investigación científica.

La investigación, en términos operativos, orienta al investigador en su razonamiento y aproximación a la realidad, ordena sus acciones y aporta criterios de rigor científico de supervisión de todo el proceso. En tanto que, investigar supone la responsabilidad de producir una lectura real de las cuestiones de investigación y demostrar la contribución efectiva.

La teoría organizacional ha desarrollado una diversidad de conceptos, categorías y enfoques, que pueden constituir importantes puntos de partida para el desarrollo de estudios organizacionales en el campo mutualista. Esto contribuiría a una mejor comprensión de este tipo de organizaciones, donde se entrecruzan y condensan en una misma realidad las dimensiones política, asociativa, cultural, económica y financiera.

La comprensión del fenómeno mutualista y su expresión concreta en organizaciones Mutuales es un paso previo necesario para el debate acerca de las finanzas en este tipo de organizaciones, que no pueden estar desvinculadas del campo de las finanzas sociales, por cuanto las cooperativas comparten los mismos principios y elementos que sostienen a una gran variedad de emprendimientos humanos y organizaciones que integran el amplio campo de la economía social.

Bibliografía consultada

- Coase, R. (1991). La naturaleza de la empresa. *Económica* 4 (16), 386 – 405.
- Olson, M. (1965). La lógica de la acción colectiva: Bienes Públicos y la Teoría de Grupos (Edición revisada). (1971).
- Chaves, R y Monzon, J. (1999). Economía Social. Introducción”. CIRIEC, Universitat de València.
- Razeto, L. (1994): La ciencia económica ante la Economía de Solidaridad. Visión crítica de la historia de la disciplina, en *Economía de Solidaridad y Mercado democrático* (Libro segundo), Ediciones PET, Santiago de Chile.
- Razeto, L. (2007). La economía como motor de los cambios, o una nueva estructura de la acción transformadora Publicado en «El azul del arcoiris», Editorial Universidad Bolivariana S.A., Santiago de Chile.

Currículum Vitae Resumido del Cnl (R) Mg Hugo Alfredo Laspiur



Es Coronel del Ejército Argentino. Se desempeñó como, 2do Jefe del Batallón de Comunicación 141; 2do Jefe de la Agrupación de Comunicaciones 601; Subdirector de la Escuela del Cuerpo Profesional Femenino; Jefe de la Agrupación de Comunicaciones 601.

Es Licenciado en Ciencias de la Educación, y Auxiliar de Estado Mayor en la Escuela Superior de Guerra. Es Magister en Estrategia y Geopolítica, de la Escuela Superior de Guerra. Es Profesor universitario graduado en la UCA de Salta.

Ponencia: Modelos, Posturas y Teorías Sobre El Liderazgo.

por el Mg. Jorge Alberto Ayoroa y Mg. Aureliano Da Ponte

Introducción - Estado del arte

La problemática vinculada al Liderazgo, es uno de los temas que más ha preocupado y ocupado a los investigadores de la Administración organizacional de los recursos humanos.

Las posturas vigentes sobre este complejo tema, han ido variando en los últimos 60 años, generalmente adaptándose al ritmo de las escuelas sobre Teoría de la Administración que estuvieran vigentes, aunque en ocasiones han llegado a ir por delante de ellas.

Problemática

Hasta el momento, no han surgido (al menos no se han difundido globalmente), intentos metodológicos para clasificar las posturas más significativas, tomando en cuenta su naturaleza y la importancia relativa de las variables consideradas.

La carencia de la mencionada clasificación, impide un abordaje ordenado del estado del arte, para aquellos investigadores que busquen nuevas propuestas, distintos enfoques, o variadas combinaciones de variables de peso, en el estudio del Liderazgo.

Desarrollo del tema

Para comenzar con un esquema conceptual abarcativo, podemos clasificar a los distintos **MODELOS DE LIDERAZGO** en cuatro grandes grupos, de acuerdo a donde centran, los referentes de cada postura, el nudo conceptual básico. Ellos son:

MODELOS DE RASGOS

En estos modelos, el eje de análisis se da sobre las características determinantes de la personalidad del Líder.

MODELOS DE ESTILOS

En este grupo, el nudo conceptual básico se relaciona con las maneras y estilos de comportamiento del Líder.

MODELOS SITUACIONALES

En este caso, el eje conceptual pasa por la adaptación del comportamiento del líder a las circunstancias específicas de cada situación en particular.

MODELOS HÍBRIDOS

Dentro de este grupo, se incluyen aquellos modelos que no pueden ser claramente insertos, en ninguno de los tipos anteriores, aunque posea características de alguno o varios de ellos.

Pasaremos ahora al encuadramiento y caracterización general de cada uno.

Modelos de Rasgos

Hasta mediados del siglo XX, todo intento de explicar el fenómeno del Liderazgo, se basaba en el análisis de las características y cualidades personales del **Líder**.

De alguna manera, estos modelos consideraban a los Liderados como parte del ambiente, y totalmente dependientes de la figura activa del proceso.

Aunque este enfoque quedó disminuido y pasado de moda, especialmente por los aportes de la teoría psicológica denominada “**Conductista**”¹, los rasgos que caracterizaban a la figura del Líder fueron profundamente estudiados, e incluso clasificados en diversas categorías. Aunque no se consideraba a todos ellos como forzosamente genéticos, algunos sí parecían revestir esta categoría.

Ralph Stogdill, sintetizó el aporte de diversos investigadores, en un conjunto de cinco tipos básicos de rasgos, que se relacionaban directamente con la calidad

¹ Para los Conductistas, la conducta de los individuos depende más del contexto que de sus características personales.(NA)

esperable del ejercicio activo del **Liderazgo**². Ellos son: Físicos, Inteligencia y Habilidad, Personalidad, Relacionado con Tareas y Sociales.

Otros autores, tales como **Edwin Ghiselli**, profundizaron la postura sobre el efecto directo que determinados rasgos del Líder, poseían sobre la mayor o menor eficacia del proceso.

Modelos de Estilo

Este conjunto de Modelos, representa a las corrientes que definen al resultado obtenido por el ejercicio del Liderazgo, como dependiente del comportamiento del Líder frente a los Liderados.

Guardan por supuesto, una relación con los modelos de rasgos, pero no demasiado directa. Incluso pueden llegar a producirse resultados contradictorios con ésta. Tomaremos como representativos de este grupo de modelos a los siguientes:

- Basados en el Uso de la Autoridad (Lewin, Lippit y White)
- Basados en la Orientación del Líder: (Rensis Likert, y Blake y Mouton)

Modelos de Estilo Basados en el uso de la Autoridad:

A fines de la década del 30, **Lewin, Lippit y White**³, efectuaron interesantes trabajos de campo, con niños de edades próximas a los 10 años, que perseguían determinar como sería la capacidad de producir resultados buscados, actuando los grupos bajo distintos tipos de conducción.

Para llevar a cabo dichos trabajos, se formaron cuatro grupos con una cantidad similar de componentes, dándole a cada uno consignas relacionadas con la ejecución de diversas tareas y poniendo al frente de los mismos a un adulto.

Cada semana, la conducción de esos grupos variaba. En la primer semana, cada equipo era comandado por un líder con comportamiento de neto corte Autoritario, a la semana siguiente se cambiaban los Líderes e ingresaban otros con un decidido comportamiento Liberal (“*Laisses faire*”), y en la última ingresaba un líder del tipo Participativo-Democrático.

Los comportamientos de cada grupo, bajo los distintos Estilos de Líder, arrojaron resultados diferentes. **Chiavenato**⁴ los resume de la siguiente manera:

² Ralph Stogdill, Handbook of Leadership, The Free Press, N. York, 1974

³ Kurt Lewin, R. Lippit y R.K.White, “Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created Social Climates”, en Jornal of Social Psychology, Vol 10, 1939

⁴ Chiavenato Idalberto, introducción a la Teoría General de la Administración, Quinta edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2003

Liderazgo Autoritario: El comportamiento de los grupos mostró, por un lado, fuerte tensión, frustración y, sobre todo, agresividad; y por el otro, ausencia de espontaneidad, de iniciativa y formación de grupos de amistad. Solo se trabajaba en presencia del Líder.

Liderazgo liberal: A pesar de la intensa actividad de los grupos, la producción fue mediocre, al azar y con muchas oscilaciones.

Liderazgo democrático: Se desarrollaron grupos de amistad y relaciones cordiales entre los niños y el Líder. La producción fue suave y segura y el clima espontáneo y cordial.

Modelos de Estilo Basados en la Orientación del Líder

El profesor Rensis Likert⁵ y un destacado grupo de colaboradores de la Universidad de Michigan, E.U.A., efectuaron extensos estudios de estilos de liderazgo, analizándolos sobre la base de la orientación de los líderes y de cómo estos motivaban a sus liderados.

Es importante destacar que los investigadores, estudiaron exclusivamente casos vinculados al Liderazgo Formal (Precisamente Gerencial), por lo que en este caso, utilizaremos indistintamente los términos “Líder Formal” y “Gerentes”.

De resultados de sus trabajos, Likert presenta una clasificación de los tipos de Líderes formales, en cuatro clases, a las que denominó “Administración del Sistema”, 1, 2, 3 y 4 respectivamente:

- Administración del Sistema 1 – “Explotadora-Autoritaria”
- Administración del Sistema 2 – “Benevolente-Autoritaria”
- Administración del Sistema 3 – “De Consulta”
- Administración del Sistema 4 – “Participativa de Grupo”

La Rejilla o Grid Gerencial

Partiendo de investigaciones previas, que mostraban sin lugar a dudas la diferencia en el rendimiento que podía ocasionar la orientación de un Gerente a las Tareas, o bien la orientación del mismo a las Personas, Blake y Mouton⁶ plantearon su famosa teoría sobre el liderazgo, la que se representa gráficamente en una Grilla. En dicha matriz, consideraron como ejes cartesianos al Interés sobre las Personas, y al Interés sobre las Tareas.

⁵ Rensis Likert, *New Patterns of Management*, Mc Graw Hill, N. York, 1961

⁶ Robert Blake y Jane Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf Publishing Co, Texas, EUA, 1964

Así planteado, se pueden describir cinco estilos básicos de ejercicio del liderazgo

Liderazgo de tarea . Se centra en la productividad, no teniendo muy en cuenta a las personas y se impone a través del ejercicio de la autoridad.

Liderazgo de Club de campo Se orienta a la satisfacción de las necesidades de las personas, no teniendo en cuenta la tarea.

Liderazgo empobrecido Evita el conflicto y pretende ser neutral a través de no comprometerse con nada ni nadie.

Liderazgo punto medio Se basa en la negociación, intenta conciliar ambas posturas, atendiendo a la satisfacción de necesidades y a los objetivos.

Liderazgo de equipo Afronta el conflicto a través del diálogo y la confrontación. Aunque pueda ser menos rentable por su lentitud a corto plazo, a largo plazo es la posición más efectiva.

Modelos Situacionales

Los enfoques Situacionales o de Contingencia, surgen como complemento e incluso como alternativa de los modelos basados en el líder, (Rasgos Personales, y Estilos o Conducta).

Los modelos situacionales critican el componente reduccionista de los planteamientos anteriores que sólo tienen en cuenta un número escaso de variables (casi en exclusiva, pertenecientes a la figura del Líder), ignorando o tendiendo a subestimar la situación en que se produce o las características del grupo sobre el que ejerce el mismo.

Caracterizaremos, como arquetipos de este Modelo de Liderazgo, a cuatro enfoques principales: El Modelo de Continuo del Liderazgo, de **Tannenbaum**; el enfoque de **Fiedler**, el de **Hersey** y **Blanchard**, y el modelo Ruta-Meta **de House**.

Modelo de Tannenbaum

La adaptación de los estilos del liderazgo a diferentes contingencias ha sido debidamente caracterizada por **Robert Tannenbaum** y **Warren H. Schmidt**,⁷ creadores del concepto del “*Continuo del Liderazgo*”. Estos autores conciben el liderazgo como:

“...un conjunto de una amplia variedad de estilos desde el extremadamente basado en el jefe hasta el extremadamente centrado en los subordinados. Los estilos de liderazgo varían de acuerdo al grado de libertad que un líder o administrador concede a sus subordinados”

⁷ Robert Tannenbaum y Warren H., Schmidt, “How to Choose a Leadership Pattern”, Harvard Business Review, (Marzo-abril 1958)

De esta manera, el lugar de proponer la elección entre dos estilos de liderazgo (autoritario o democrático), en este enfoque se ofrece una amplia diversidad de estilos, ninguno de los cuales es considerado infaliblemente correcto o incorrecto.

En la teoría del continuo se reconoce que la determinación de un estilo de liderazgo como adecuado depende del **líder**, los **seguidores** y la **situación**.

Para **Tannenbaum y Schmidt**, los elementos más importantes que pueden influir en el estilo de un administrador pueden entenderse a lo largo de un continuo como:

Las fuerzas operantes en la personalidad del Gerente, incluyendo su sistema de valores, confianza en los subordinados, inclinación hacia diversos estilos de liderazgo y sentimientos de seguridad en situaciones inciertas.

Las fuerzas presentes en los subordinados, tales como la disposición de estos para asumir responsabilidades, su conocimiento y experiencia, su tolerancia a la ambigüedad y otras.

Modelo Situacional de Fiedler

Continuando con el enfoque situacional, o de Contingencias, **Fred Fiedler** y otros investigadores de la Universidad de Illinois (EUA), han propuesto una teoría del Liderazgo que se basa en las contingencias⁸.

Esto significa que no solo los atributos o conductas del Líder, determinan su situación de tal, sino que esta surge y se condiciona a los factores situacionales del grupo, y a las interacciones entre el conductor y los liderados.

Para **Fiedler** (1967) la eficacia del liderazgo tiene relación con dos variables: el estilo del líder y en qué medida éste logra controlar la situación. En cuanto al estilo del líder distingue como otros autores el estilo **centrado en la tarea** y el **centrado en las relaciones**, o **centrado en las personas**, sin embargo su especial aporte se relaciona directamente con lo que él denomina **“control de la situación”**.

“El control de la situación” tiene relación con el grado de control del entorno inmediato, que tiene la persona que detenta el liderazgo formal.

El control de la situación, a su vez, depende de tres variables:

- **Relación líder-miembros.**
- **Estructura de la tarea.**
- **Poder de posición, o Poder del Puesto.** (Respaldo que la organización brinda al Líder Formal)

⁸ Fred E. Fiedler, “A Theory of Leadership Effectiveness”, Mc Hraw Hill, N. York, 1967

El Enfoque de P. Hersey y K. Blanchard – Ciclo de la Vida

P. Hersey y K. Blanchard (1977) plantean que el liderazgo eficaz, consiste en un liderazgo situacional influido por la combinación de dos variables principales:

- **Estilo del Líder** (Centrado en la tarea, o Centrado en las Relaciones)
- **Disposición de los seguidores (madurez).**

Este segundo aspecto tiene relación con la capacidad o voluntad que muestran los seguidores. Según **Hersey y Blanchard** la madurez se define como:

“la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento”.

Es importante destacar que esta madurez se refiere a la realización de una tarea determinada. Es decir, un grupo o una persona no son maduros o inmaduros en un sentido total, sino respecto a la realización de alguna actividad en particular.

De ahí que en la disposición de los seguidores se puedan distinguir dos elementos:

- **Capacidad:** nivel de conocimientos, habilidades o experiencia necesarias para realizar la tarea.
- **Voluntad:** motivación, compromiso o confianza para llevar a cabo la actividad.

Dentro de este concepto, **Hersey y Blanchard** destacan la existencia de cuatro tipos de liderazgo:

- **Dirigir (Ordenar, Mandar).**
- **Persuadir. (Tutorizar, Convencer).**
- **Participar.**
- **Delegar.**

A veces, también se denomina este enfoque situacional como **“Teoría del ciclo de la vida”**, ya que tiene en cuenta el ritmo personal en los individuos y en los

grupos.

Cada estilo de liderazgo será eficaz según el momento de desarrollo individual o grupal por el que esté pasando el grupo. Por ejemplo, si un grupo no tiene formación (no es capaz) y no tiene interés (no hay voluntad), el mejor estilo de liderazgo será el tomar la iniciativa (ordenar-mandar). Dejarlo a su propia iniciativa podría acarrear consecuencias desastrosas.

Teoría De La Ruta-Meta – Robert House

En la actualidad, uno de los enfoques más interesantes para caracterizar y definir al liderazgo, es la llamada *Teoría de la Ruta-meta*.

Desarrollada por **Robert House**, esta teoría es un modelo de contingencia del liderazgo que extrae elementos clave de investigaciones efectuadas sobre el tema en la Universidad Estatal de Ohio (EEUU), y la teoría motivacional de las expectativas⁹.

Conforme a esta teoría, la eficacia del Líder depende de si sus subordinados comprenden lo que necesita hacerse, se sienten motivados para hacerlo y en realidad pueden hacerlo.¹⁰.

El término “*ruta-meta*” se sustenta en la creencia que los líderes efectivos esclarecen el camino para ayudar a sus subalternos a que vayan desde donde se encuentran, hasta donde desean ir, o sea los ayudan a lograr la consecución de las metas de su trabajo, transitando un camino libre de obstáculos y dificultades.

Según este enfoque, el comportamiento de un líder es aceptable para sus subordinados en la medida que lo perciban como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio para su satisfacción futura.

El comportamiento de un líder es motivante en la medida que hace que la satisfacción de la necesidad del subordinado, sea consecuencia de un desempeño efectivo y además que proporcione la asesoría, guía, apoyo y recompensas necesarias para un desempeño efectivo.

Robert House identificó cuatro comportamientos de liderazgo:

- **Líder director**
- **Líder apoyador**
- **Líder participativo**
- **Líder orientado a logros**

⁹ Robert J. House, “A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, 1971.

¹⁰ David Hampton, *Administración*, Mc Graw Hill, 1993, Mexico

En contraste con el punto de vista de **Fiedler** respecto del comportamiento de un líder, **House** supone que los líderes son flexibles. La teoría de la ruta-meta implica que el mismo líder puede manifestar cualquiera o los tres estilos de liderazgo dependiendo de la situación.

Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento requerido del líder si los resultados del subordinado deben llevarse a su punto óptimo, en tanto que las características personales del subordinado determinan cómo el entorno, el líder y sus comportamientos se interpretan.

Modelos Híbridos

A medida que va avanzando el estudio sistemático y científico sobre la problemática del Liderazgo, se llega inevitablemente a Modelos que comparten características de cada clasificación vigente hasta el momento, a los que se han denominado Híbridos. Podemos incluir entre ellos a los siguientes:

- Liderazgo Transaccional
- Liderazgo Transformacional
- Los Siete Hábitos, de Covey
- El Diamante del Liderazgo, de Koestenbaum

Modelo de Liderazgo Transaccional

Según **Hollander**¹¹ este modelo de liderazgo, tiene su base fundamental en el intercambio. El líder y los seguidores actuarían como agentes negociadores que intentarían maximizar sus posiciones.

Así entendido, el líder ofrecería una serie de incentivos a cambio de lealtad y esfuerzo en el trabajo. Es decir, responderá a los intereses de los seguidores solamente si éstos se implican correctamente con su actividad. De esa manera, animaría a realizar el esfuerzo adecuado para conseguir el desempeño requerido.

En la práctica, y dentro de este enfoque, pueden distinguirse tres estilos clásicos de dirección:

- **Refuerzo contingente.**
- **Dirección por excepción. (Activa o Pasiva)**

¹¹ Hollander, E.P.; “Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationship”. New York: Free Press, 1978.

- *Laissez-faire*.

Modelo De Liderazgo Transformacional

James M. Burns¹² replanteó los enfoques anteriores sobre el liderazgo. Distinguió entre líderes que actuaban a través de modelos de intercambio a los que ya hicimos referencia anteriormente (“*Líderes Transaccionales*”) y aquellos cuyos comportamientos parecían trascender el egoísmo individual, a los que calificó como “*Líderes Transformacionales*”.

Según Burns, el Liderazgo Transformacional, se produce cuando una o más personas se comprometen de tal manera que líderes y seguidores se elevan unos a otros a niveles superiores de motivación y moralidad.

Por su parte, **Bernard Bass**¹³, destaca que el liderazgo Transformacional en oposición al Transaccional, conduce a un desempeño más allá de las expectativas establecidas y de ahí que pueda obtener resultados extraordinarios.

Posteriormente, **Bass B.M. y & Avolio B.J.**¹⁴, profundizaron teórica y empíricamente el concepto de liderazgo transformacional, y desarrollaron un modelo denominado *Liderazgo De Rango Completo (Full Range Leadership o FRL)*, que integraba al modelo Transaccional con el Transformacional. En el FRL, los autores describen ocho dimensiones básicas del liderazgo. Ellas son:

- Laissez-Faire o dejar hacer.
- Administración pasiva por excepción.
- Administración activa por excepción.
- Reconocimiento contingente.
- Liderazgo Carismático.
- Consideración Individualizada.
- Estimulación Intelectual.
- Motivación e inspiración.

Modelo de los Siete Hábitos

El modelo de Los Siete Hábitos, de **Stephen Covey**¹⁵, a pesar que constituye una

¹² Burns, James M.; “Leadership”, Harper and Rowe, New York, 1978

¹³ Bass, Bernard M.; “From Transactional to Transformational - : Leadership: Learning to share the Vision”. En *Organizational - Dynamics* - 1990.

¹⁴ Bass, B.M. & Avolio, B. J.; (1992) *Transformational Leadership: A response to critiques*. In M. Chemers, & R. Ammon (eds.) *Leadership Theory and Research: Perspectives and Direction*. NY: Academic Press

¹⁵ Stephen Covey, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana*

recomendación procedimental que es aplicable a nuestra vida personal, tanto en sus aspectos sociales, como en los laborales, guarda una directa relación con los aspectos vinculados al Liderazgo, por lo que es dable reconocerlo y analizarlo como un modelo más, dentro de la macro clasificación de *Híbridos*.

El pensamiento central de **Covey** sobre la efectividad (tanto personal como organizacional, gira alrededor de cinco conceptos troncales.

- Paradigmas.
- Principios.
- Proceso de adentro hacia fuera.
- Hábitos de efectividad.
- *Sea proactivo* (Hábito de la responsabilidad).
- *Empiece con un fin en mente* (Hábito del liderazgo personal).
- *Establezca primero lo primero* (Hábito de la adm. personal).
- *Piense en ganar / ganar* (Hábito del beneficio mutuo).
- *Procure primero comprender y después ser comprendido* (Hábito de la comunicación efectiva).
- *Sinergice* (Hábito de la interdependencia).
- *Afile la sierra* (Hábito de la mejora continua).

Niveles de efectividad.

Este concepto, puede asimilarse al de Valores.

Modelo De Peter Koestenbaum – El Diamante Del Liderazgo.

Este modelo es sustancialmente representativo de los que son denominados Híbridos en este trabajo, ya que contiene aspectos vinculados a las Actitudes de los Líderes, a las diversas Situaciones que deberán enfrentar, e incluso a rasgos naturales o adquiridos de los mismos.

En su libro *Liderazgo, La Grandeza Interna*¹⁶, Koestenbaum manifiesta que su obra:

“...aborda el lado personal del liderazgo en los negocios. Esto requiere prestar atención a lo que hay en el fondo; a los sentimientos y a las luchas internas.

y en la empresa. Editorial Paidós Ibérica S.A., España, 1990.

¹⁶ Peter Koestenbaum, *Liderazgo – La Grandeza interna*; Prentice Hall, Pearson y Addison Wesley Longman, Mexico, 1999.

Un Líder tiene que lidiar con aspectos del fuero interno. Se espera que tenga aspiraciones elevadas, afronte frustraciones graves, logre el pleno dominio de sí mismo, supere altas traiciones y manifieste compasión sublime. “

Agrega que: “...el lado personal del liderazgo exige atención a virtudes muy diversas, como el ingenio y la confianza, la seguridad y la fortaleza. Significa aprender las aplicaciones del poder, y cultivar una imaginación flexible.”

En palabras de su autor:

“El Modelo del Diamante de Liderazgo constituye la herramienta básica para convertir la mentalidad de liderazgo en la inteligencia del liderazgo, a fin de despertar el poder y la creatividad del liderazgo en los gerentes y empleados.”

Resumiendo el pensamiento del autor, puede utilizarse un modelo abarcativo al que denomina “Caja de Herramientas”, donde resume su enfoque sobre el liderazgo:

“GRANDEZA ES LIDERAZGO, Y LIDERAZGO ES GRANDEZA.”

La Grandeza puede enfocarse desde dos perspectivas:

- Perspectiva Pragmática, como un camino a la Eficiencia.
- Perspectiva Filosófica, relacionándolo con el carácter.

Es así que Koestenbaum brinda una serie de recomendaciones para cada tipo de enfoque:

GRANDEZA PRAGMÁTICA

- Sea Eficiente
- Entienda que el Liderazgo es una mentalidad
- Prepárese para modificar percepciones y conceptos
- Enseñe Liderazgo delegando
- Tenga fe que el Liderazgo puede enseñarse y aprenderse
- Pueden convivir contradicciones en el Liderazgo
- Sea Líder en los 5 aros Olímpicos de la vida: Familia, Trabajo, el Ser, Responsabilidad Social y finanzas

- Revista a sus Productos y Servicios de un componente de enseñanza de Liderazgo
- Aplique tanto la Razón como los Instintos
- Comprenda que el Liderazgo mejora la salud organizacional

Por otra parte, el autor enuncia y justifica cada uno de los componentes de su Diamante, bajo una estructura conceptual, que se resume en el cuadro siguiente:

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
VISIÓN Un Líder Visionario siempre ve la perspectiva más amplia, porque imaginar significa pensar en grande y originalmente	Razonamiento y Análisis abstracto
	Pensamiento Sistémico y Estratégico
	Creatividad
	Conciencia de sus posibilidades
REALIDAD O REALISMO Un Líder realista siempre responde a los hechos porque el realismo significa no tener ilusiones	Atención a los detalles prácticos
	Vasta información y objetividad
	Supervivencia
	Vinculación afectiva y contacto directo
ÉTICA Un Líder ético siempre es sensible a las personas, porque la ética significa servir	Trabajo en equipo
	Significado
	Comunicación, Interés, Amor, Compromiso
	Integridad, Moralidad, Principios
VALOR Un Líder con valor siempre reclama iniciar y correr riesgos, porque valor significa iniciativa	Educación dinámica
	Independencia de pensamiento
	Ansiedad explorada
	Libre albedrío y responsabilidad

Conclusión

Es indudable el avance que las posturas sobre el Liderazgo han producido, a lo largo del siglo pasado, en el estudio de este particular fenómeno social.

Desde los primeros intentos por caracterizar este proceso, donde parecía insinuarse cierto determinismo genético o socio cultural que daba a algunos individuos la sobrevalorada capacidad de ser Líder, y por lógica, se la negaba a otros, se ha ido evolucionando hasta modelos más avanzados e integrales, tal como el de Ruta Meta, de *Robert House*.

En este trabajo, se ha pretendido, sobre la base de un marco teórico lo suficien-

temente completo, producir una clasificación de los diversos Modelos, a fin de determinar cuáles son los elementos básicos presentes en el Liderazgo, que han merecido mención por parte de los autores más destacados.

Incluso se han agregado posturas híbridas, tal como el trabajo de Covey, que se refiere más a individuos eficientes que a Líderes o Liderados, aunque muchas de sus conclusiones y recomendaciones puedan ser de aplicación en este trabajo.

De resultas del procesamiento lógico de lo mencionado anteriormente, algunos puntos han quedado claramente afirmados, como ser:

El Liderazgo posee dos actores principales. Uno individual, denominado Líder, y uno colectivo, denominado Liderados.

El Liderazgo entendido como proceso, gestión o actividad, tiene existencia dentro de Grupos Organizados (A los que podemos denominar, sin temor a equivocarnos como Organizaciones).

La mayoría de los Modelos, Posturas y/o teorías resumidos en este capítulo, describen elementos y variables, pero no aportan definiciones que las integren adecuadamente.

Las variables y/o elementos considerados por los diversos autores, no contemplan de manera explícita algunas cuestiones esenciales, tales como la Entropía, la Negantropía, la Sinergia y la Homeostasis, temas estos que, tal como veremos más adelante, revisten importancia superlativa en el desarrollo de las organizaciones, entendidas como sistemas socio-técnicos complejos.

Bibliografía

- ABUD, I. y otros “Conocer”, Ed. Planeta, 1997.
- BASS, Bernardo y AVOLIO, Bruce “Through Transformational Leadership”. Ed Mc Cue, 1994.
- BURNS J.M “Leaderships” New York Harper & Row, 1978.
- CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Quinta edición, Mc Graw Hill, Colombia, 2003.
- HOUDÉ, Oliver y Otros Diccionario de Ciencias Cognitivas Amorrotu. Buenos Aires, 2003.
- MERTENS, Leonard; “Competencias laborales y sistemas, surgimiento y modelo” CINTEFOR, Montevideo, 1996”.
- SCHEIN, E, “Organizational culture”, Ed American Psychologist, 1990.
- BASS, Bernardo y AVOLIO, Bruce “Through Transformational Leadership”.

Ed. Mc Cue, 1994.

- HAMPTON, David, « Administración », Ed. Mc Graw Hill, Mejiro, 1993.
- KATZENBACH, Jon (Compilador), « El trabajo en equipo », Ed. Gránica, Buenos Aires, 2000.
- BLANCHARD Ken y otros, « Las 3 claves para el empowerment », Gránica, Buenos Aires, 2000.
- KOUZES Jim y POSNER Barry, « Brindar aliento », Ed. Gránica, Buenos Aires, 2005.
- MINTZBERG Henry, KOTTER Jon y otros, « Liderazgo », Ed. Deusto y Harvard Business Review, Buenos Aires, 2004.
- KOUZES Jim y POSNER Barry, « El desafío del liderazgo », Ed. Gránica, Buenos Aires, 1999.
- TANNENBAUM Robert y otros, « Liderazgo y organización », Ed. Troquel, Buenos Aires, 1971.
- ROMERO Roberto y SAUNE Susana, « Grupo Objeto y teoría », ELugar editorial, Buenos Aires, 1995.
- KOESTENBAUM Peter, « Liderazgo la grandezainterna », Prentice Hall, Pearson, Mexico, 1999.
- KARIEL Henry, « A la búsqueda del poder », Ed. Troquel, Buenos Aires, 1967.

Currículum Vitae del Mg Jorge Alberto Ayoroa



Es Magíster en Estrategia y Geopolítica.

Se desempeña como titular de “Jorge A. Ayoroa y Asociados”. Es miembro del Staff de Capacitación y Consultoría de la Confederación Económica de la Provincia de Buenos Aires.

Es miembro del cuerpo de profesionales del programa EXPERIENCIA PYME, del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires.

Currículum Vitae del Mg Aureliano Da Ponte



Es Licenciado en Relaciones Internacionales y Magíster en Estrategia y Geopolítica (ESG). Ha cursado la Maestría en Defensa Nacional (EDENA). Al presente se encuentra realizando la Maestría y el Doctorado en Ciencias Políticas (UTDT). Ha realizado cursos en temas de Defensa Nacional y Estrategia tanto en Argentina como en el extranjero. Actualmente trabaja en el Centro de Estudios Estratégicos para la Defensa “Manuel Belgrano” del Ministerio de Defensa de Argentina. Se especializa en temas de Ciencia, Tecnología e Industrias para la Defensa.

Funciones Universitaria Extensión e Investigación



“La extensión universitaria en la Escuela Superior de Guerra, es entendida como la presencia e interacción académica mediante la cual el Instituto, aporta a la sociedad en forma crítica y creadora, los resultados y logros de sus actividades de docencia e investigación, y al mismo tiempo en un proceso de ida y vuelta enriquece y redimensiona toda su actividad académica a partir del diálogo con la sociedad que le aporta un conocimiento en profundidad de la realidad nacional. El concepto de sociedad es interpretado como el conjunto de individuos que comparten fines, conductas, y que se relacionan interactuando entre sí, cooperativamente para formar una comunidad ”

La Función de Extensión Universitaria en la Escuela Superior de Guerra

por el Cnl (R) Mg Justino Bertotto

Marco Legal Vigente para la vinculación Tecnológica y Transferencias.

- DIRECTIVA DEL JEFE DEL ESTADO MAYOR GENERAL DEL EJERCITO (Comunicación Institucional para el trienio 2009-2011)
- DIRECTIVA DEL DIRECTOR DEL IESE Nro 02/Ext/02/02 (Normas para las Actividades de Vinculación y Transferencia en el ámbito del IESE)
- Ley 26.206: “Ley de Educación Nacional”
- Ley 24.521: “Ley de Educación Superior”
- Ley 23.877: Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica

1. Diseño de la Función en el Instituto.

Consustanciados con el Proyecto Educativo Institucional de nuestra Universidad, (El IESE), la Escuela Superior de Guerra “Tte Grl Luís María Campos”, observó atentamente las Políticas de Extensión del Rectorado, que fueron expresadas como a continuación se detalla:

- Avanzar en la definición, con visión estratégica, del contexto regional donde cumple las funciones el instituto a fin que se pueda afrontar con éxito la

planificación institucional.

- Lograr una plena integración con la comunidad, mediante una permanente y sostenida difusión de las ofertas académicas, como así también la disposición de poder concretar la transferencia de conocimiento científico, tecnológico y cultural.
- Contribuir con la comunidad y su cultura a través de los servicios educativos y eventos culturales de las Escuelas de Idiomas e Informática y la Dirección de Asuntos Históricos del Ejército y organismos que le dependen, en especial el Museo Histórico del Ejército.
- Contribuir a la mejora de la calidad de vida de la comunidad educativa del IESE y en general, en función de sus necesidades sociales y de su capacidad científica y tecnológica.
- Promover la modalidad a distancia en el ámbito del IESE, brindando soporte tecnológico para el procesamiento didáctico y la producción de material.
- Facilitar vínculos e intercambio con otras instituciones universitarias, especialmente con los otros Institutos de las FFAA en cuanto a los medios de producción y servicios.
- Promover, desarrollar, mantener y difundir temas relacionados con la educación, la cultura, el deporte, los avances científico-tecnológicos y todo aquello que proporcione un servicio a la comunidad, a través de la FM 87.5 “SOLDADOS”.
- Incentivar y gestionar el completamiento de la informatización y apertura de las bibliotecas del IESE al público en general a través de la colocación de sus bases en Internet y la utilización de REBIFA y SECYT, tendiente al proceso de digitalización de la información.
- Desarrollar y promover, acciones de servicios, asistencia científica y técnica al Estado y la comunidad, dando respuestas a las demandas nacionales y regionales interactuando con los medios de comunicación masiva.
- Asistir técnicamente, promocionar, apoyar y transferir a programas institucionales, nacionales, provinciales o municipales así como los que se vinculan a distintas organizaciones no gubernamentales, a proyectos comunitarios, a programas de emprendedores, micro-emprendimientos productivos de PyMES, dando apoyo a la comunidad.

2. Evolución del Concepto de Extensión Universitaria.

Desde los tiempos de la universidad colonial se propuso como incumbencia universitaria la labor de extramuros. La visión de la empresa jesuítica se sentía vinculada con las sociedades originarias como parte de su legado, social y religioso, con cierto grado de inclusividad y formando parte de una suerte de “proyecto educativo”, seguramente integrando un proyecto mayor de perfil político institucional.

Formando parte del “modelo de exportación” napoleónico, el Código Civil, la uni-

versidad francesa evolucionó con un enfoque profesionalista, creando instituciones académicas con orientación técnico profesional, (entre ellas la famosa Ecole Polytechnique), cuya impronta no solo incluía un perfil político sino también una “oferta” técnico profesional que, incipientemente, significaba una suerte de transferencia a la sociedad.

El virtual liderazgo académico subcontinental argentino y la Reforma Universitaria, en Córdoba de 1918, generaron una primera crítica y la convocatoria a las Universidades latinoamericanas, a proclamar una academia pluralista y, como en la revolución francesa, la burguesía fue, en realidad, la protagonista del movimiento estudiantil para lograr el acceso gratuito y la posibilidad del “gobierno” autónomo. La Reforma excedió lo académico e incluyó la función social de la Universidad, generando programas de extensión universitaria y difusión cultural, contribuyendo a definir el perfil de la Universidad latinoamericana.¹

Como respuesta, en el año 1949, durante el 1er Congreso de Universidades Latinoamericanas, (S. Carlos de Guatemala), se expresó que “la universidad es una institución al servicio directo de la comunidad cuya existencia se justifica en cuanto realiza una acción continua de carácter social, educativa y cultural, acercándose a todas las fuerzas vivas de la nación para estudiar sus problemas, ayudar a resolverlos y orientar adecuadamente las fuerzas colectivas”². Este Congreso se constituyó en generador de dos conferencias latinoamericanas sobre la temática de la función de extensión.

En la Primera Conferencia Latinoamericana de Extensión Universitaria y Difusión Cultural se entendió que la extensión universitaria tenía por misión proyectar, en la forma más amplia posible y en todas las esferas de la Nación, los conocimientos, estudios e investigaciones de la universidad, para permitir a todos participar de la cultura universitaria, contribuyendo al desarrollo social y a la elevación del nivel espiritual, moral, intelectual y técnico del pueblo, predominando un criterio con marcado acento “paternalista” o “asistencial”. Además de dichos fines, la extensión universitaria debía procurar estimular el desarrollo social, elevar el nivel espiritual, intelectual y técnico de la Nación, proponiendo, imparcial y objetivamente ante la opinión pública, las soluciones fundamentales a los problemas de interés general³.

Es por ello que en 1972, fieles a la impronta de la época setentista, durante la Segunda Conferencia Latinoamericana de Extensión Universitaria y Difusión Cultural, se

¹ En el Manifiesto Liminar del 21 de junio de 1918 los estudiantes denunciaron el “alejamiento olímpico” de la Universidad, su total despreocupación por los problemas nacionales y su “inmovilidad senil”, por lo mismo que era “fiel reflejo de una sociedad decadente”. “Vincular la Universidad al pueblo” fue así uno de los postulados de la Reforma,

² TÜNNERMANN BERNHEIM, Carlos. (2000). “Nuevo Concepto de la Extensión Universitaria”. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Morelia, Michoacán, México.

³ Primera Conferencia Latinoamericana de Extensión Universitaria y Difusión Cultural”, (1957), Santiago de Chile.

actualizó el concepto de extensión: “Extensión universitaria es la interacción entre Universidad y los demás componentes del cuerpo social, a través de la cual ésta asume y cumple su compromiso de participación en el proceso social de creación de la cultura y de liberación y transformación radical de la comunidad nacional.”⁴

En conclusión, en latu sensu, solo se concibe hoy a la función de extensión, a la par de la docencia y la investigación, Todo proyecto Educativo Institucional del nivel universitario debe diseñar sus planes estratégicos con el desarrollo armónico, integrado y equilibrado de las tres funciones sustantivas: docencia, investigación y extensión, lo que significa considerar a la sociedad como el destinatario del quehacer educativo de las universidades.

Ya en el siglo XXI, la función sustantiva de la extensión universitaria se ve caracterizada por dos poderosas variables: la impronta de la participación ciudadana y la influencia de las nuevas tecnologías informáticas (TICs) en el diseño y desarrollo de carreras y cursos de grado y posgrado y de instrumentos de transferencia.

Hasta hoy, se realizan cursos online, abiertos y masivos (MOOCs en inglés), desde 2011. Sebastian Thrun, profesor de Stanford, ofreció un servicio gratuito de inteligencia artificial a 160.000 estudiantes de 190 naciones. Universidades de élite de investigación comienzan a abrir la educación superior a todo el mundo, en una clara muestra de transferencia en el marco de la educación superior. Según el profesor Duneier⁵: “los primeros MOOCs se concentraron en ciencias de la computación y la ingeniería, cursos sobre Poesía, Política de Atención de la Salud, de Asistencia Asequible, Sociología, entre muchos otros”.

Ante la diversidad de formas que presentan las actividades de extensión y transferencia tecnológica en las Universidades, es menester realizar una puesta en común estableciendo una clasificación y definición de las mismas acorde con la Ley N° 23.877 de Promoción y Fomento de la Innovación Tecnológica.

Transferencia de Tecnología (TT): En los convenios o contratos de transferencia, (en los que el desarrollo o innovación tecnológica ha sido realizado con anterioridad y el mismo tiene por objeto la transferencia), las mejoras y/o la adaptación que tiendan a mejorar las condiciones de producción y/o comercialización de un proceso industrial o de un producto definido. Puede realizarse por licencias de derechos de propiedad industrial o intelectual o por transmisión de know-how. Se incluyen aquellos trabajos de investigación y desarrollo nuevos, realizados a pedido de un tercero.

Extensión al Medio (EM): Se entiende con sentido restringido, a las actividades de asistencia técnica y servicios técnicos, tales como Actividades de Asistencia Técnica (AT), (incluye los trabajos realizados para la transmisión de conocimientos a fin de

4 Segunda Conferencia Latinoamericana de Difusión Cultural y Extensión Universitaria. (1972). Unión de Universidades de América Latina. Universidad Nacional Autónoma de México.

5 TAMAR LEWIN (2012). “Cursos de Elite para Todos”. The new Yor Times. Internacional Weekly.

resolver problemas técnicos o aportar soluciones, optimización de un proceso o la mejora de la calidad de un producto. Son tareas de consultoría en general. Los Servicios Técnicos (ST) consisten en tareas tales como la reparación, montaje y puesta en marcha de una planta, los ensayos repetitivos, las pruebas de control de calidad, de funcionamiento y rendimiento, o bien formación y capacitación de personal.

Proyectos (P): El término proyecto se aplica a proyectos, convenios, contratos, etc.

3. La Escuela Superior de Guerra Tte Grl Luis María Campos, fiel a su historia y a su Proyecto Educativo Institucional, ha fijado una política de extensión universitaria acorde con las establecidas por el Rectorado y con la siguiente finalidad, políticas y funciones:

Finalidad

Planear, programar y conducir las actividades de extensión y ejecutar la supervisión, evaluación y control de gestión necesaria para una efectiva inserción en el ámbito de la competencia de la Unidad Académica, propendiendo al incremento de la calidad educativa.

Políticas

- a. Desarrollar vínculos con diversos estamentos de la comunidad, a fin de incrementar la inserción del Instituto en la sociedad.
- b. Desarrollar en el marco del Proyecto Institucional, planes y proyectos destinados a mejorar la calidad de vida de toda la comunidad educativa de la Unidad Académica.
- c. Difundir los estudios de nivel superior, atendiendo a las expectativas y demandas de la población institucional y de la comunidad.
- d. Desarrollar y promover acciones, servicios y asistencia científica a la comunidad.
- e. Mantener un cuidadoso equilibrio entre las demandas de la sociedad y los valores académicos del Instituto de Enseñanza Superior del Ejército,
- f. Promover la utilidad social del conocimiento profesional con el pleno aprovechamiento de los recursos con nuevas tecnologías informáticas (TICs) y, en coordinación con la actividad y el sector docente, capacitar profesionales con una visión integral de sus disciplinas y un fuerte compromiso humano y social.

- g. Optimizar la fluidez y calidad de la comunicación interna y externa del Instituto.
- h. Explorar y posicionarse en las áreas de debates académicos y epistémicos importantes para el desarrollo comunitario, asesorando y asistiendo a los diferentes niveles de conducción de las FFAA, sectores privados, OONNGG, etc.

Funciones

- a. Gestar y ejecutar convenios de cooperación y complementación académica con instituciones civiles y militares, nacionales y extranjeras, públicas o privadas a través del Rectorado del Instituto de Enseñanza Superior del Ejército, para el desarrollo de proyectos y programas de interés común.
- b. Desarrollar actividades de apoyo para el personal docente, estudiantes y graduados involucrados en proyectos de cooperación, destinados a incrementar la capacitación docente y perfeccionar la cultura de la Organización.
- c. Organizar y desarrollar conferencias, reuniones, seminarios y cursos sobre materias y cuestiones de interés de la Fuerza y trascendencia social.
- d. Desarrollar actividades de apoyo destinados al bienestar material y espiritual de los cursantes militares y civiles, en el marco de la formación integral que proporciona la Unidad Académica.
- e. Mantener permanentemente actualizadas las fuentes bibliográficas necesarias para atender las exigencias de las carreras en desarrollo, ampliar las disponibilidades mediante la interacción con los sistemas de bibliotecas nacionales y extranjeras y facilitar las demandas internas y externas.
- f. Establecer y mantener la vinculación permanente con los egresados civiles y militares, para retroalimentar positivamente el saber específico, en el marco de la evolución de las ciencias afines y reafirmar el sentido de pertenencia.

Para lograr estos objetivos, nuestra Unidad Académica ha organizado y ofrece a la comunidad, los siguientes espacios y productos de extensión universitaria:

- Centro de Estudios Estratégicos (Sede Luis María Campos).
- Ciclo de Seminarios y Conferencias abiertos a la comunidad.
- Juego Interuniversitario de Simulación Estratégica para Manejo de Crisis GENERAL BELGRANO.
- Cursos de Capacitación a Terceros.

Proyecto de Extensión Juego Interuniversitario de Simulación Estratégica para Manejo de Crisis

El Proyecto de Extensión Universitaria “General BELGRANO”, tiene apoyo académico y material del Ministerio de Educación y ha sido concebido como un instrumento didáctico para el desarrollo de juegos de simulación de nivel estratégico nacional y/o sectorial con la finalidad de ejercitar la toma de decisiones estratégicas a fin de consolidar la aprehensión de los elementos esenciales de su método. Los alumnos participantes efectúan apreciaciones y toman decisiones estratégicas en un contexto regional hipotético, con bases reales, enmarcado en un universo simplificado del mundo real actual. Cada equipo universitario representa a un gabinete de crisis y comienza por elaborar un plan esquemático de estrategia nacional. Para concretarlo, ejecuta acciones que influyen sobre los otros actores y dan lugar, a su vez, a nuevas decisiones y acciones. Las sucesivas decisiones estratégicas que van produciendo los participantes, juego de las voluntades en oposición, determinan la evolución del conflicto hacia la solución, el control o el desemboque en una crisis y su manejo.

El juego se desarrolla en tres fases. En la primera los alumnos elaboran la concepción estratégica nacional, la concretan en un plan esquemático de estrategia nacional y definen comunicaciones a efectuar y acciones a ejecutar para materializar lo que prevé el plan esquemático. La segunda fase es el juego propiamente dicho, en el cual los actores necesariamente interactúan. La información a utilizar en esta fase es, fundamentalmente, lo que resulte de las decisiones de los actores y de las comunicaciones y acciones que las concreten. También, de la que distribuye la dirección del ejercicio a través de boletines de prensa e informes de inteligencia. (Debe tenerse en cuenta que el no hacer nada, si es producto de una decisión razonada, puede ser también un modo de acción, pero entraña el riesgo de perder la iniciativa y ceder la libertad de acción a otros actores).

En el transcurso de esta fase, los equipos de trabajo pueden reformular o actualizar sus planes iniciales o incluso, rotar a sus miembros en los distintos roles.

Los planes esquemáticos, las directivas para las acciones y las comunicaciones son transmitidas a la dirección del ejercicio, la cual las deriva a su destinatario o las traduce en novedades a volcar en boletines de prensa o a comprobar por los eventualmente afectados. Asimismo, la dirección del ejercicio autoriza las comunicaciones directas entre actores (reuniones de ministros, delegados especiales, etc.). La tercera fase consiste en el comentario de las reflexiones surgidas en el concepto de revisión después de la acción.

En los últimos dos años, el Juego se desarrolló en sus versiones tradicionales para las universidades de la Ciudad Capital y la Provincia de Buenos Aires y, además, en las ciudades de Salta y de Córdoba. Estuvo destinado a estudiantes de las carreras de Relaciones Internacionales, Ciencia Política y Derecho de más de una

docena de universidades argentinas del interior del país. El juego de simulación se desarrolló según lo planificado y los motivos particulares de enseñanza son satisfechos ampliamente. Los alumnos participaron activamente, con mucho entusiasmo y con solvencia intelectual. La aplicación del método de razonamiento estratégico es una constante en todas las apreciaciones y resoluciones, siendo estas últimas de buen acierto metodológico y excelente calidad en sus contenidos.

Los alumnos demuestran un aceptable nivel de conocimientos, gran dedicación y entusiasmo, alcanzando los mejores resultados al organizar el planeamiento, conducir los equipos de trabajo y manejar las situaciones críticas con gran aptitud de liderazgo. La relación establecida entre los Oficiales Cursantes y Alumnos Universitarios es óptima. Los resultados positivos finales del Juego son la utilidad que brinda la aplicación del lenguaje y el método de la Estrategia en beneficio de la resolución de problemas de diferentes naturalezas y la integración resultante del trabajo en común de civiles y militares, en el campo de las actividades científico-culturales.

Desde el punto de vista de extensión universitaria, los contactos establecidos, dejan la puerta abierta a posibles convenios de enlace entre carreras, trabajos de investigación conjuntos y pasantías.

Currículum Vitae del Cnl (R) Justino Bertotto



El Cnl (R) de Artillería Justino Mario Bertotto, es OEM y Paracaidista Militar, Magister en Estrategia y Geopolítica, Director de la Maestría en Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra, es Secretario Adjunto de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad de Morón, Investigador Superior de la Universidad de Morón. Profesor Titular de Grado y Posgrado en ambas Universidades y Par Evaluador de Carreras de Posgrado de la CONEAU.

Proyecto de Investigación “Diseño de Escenario Estratégico MUPIM 2015”

Mg Enrique Clavier⁶

*“El <así son las cosas> se convirtió en el <así hay que hacer las cosas>”
Zygmunt Bauman*

El primero de Julio del 2010, se suscribió un acuerdo (Convenio Marco) entre el IESE y la MUPIM, que concretaba el mutuo anhelo de establecer vínculos de cooperación entre ambas instituciones, con un claro acento en el desarrollo de investigaciones científicas y tecnológicas. Concordante con ello, dentro de las cláusulas establecidas, se destacaba el hecho de, *“Ejecutar estudios e investigaciones sobre temáticas de interés común”*.

Previa convalidación del Acuerdo Marco por el JEMGE (07/12/2010), se suscribió el Protocolo Adicional N° 01/2011 (16/05/2011), que incluyó a la ESG dentro del acuerdo, como unidad ejecutora, en combinación directa con la MUPIM.

Como producto derivado de dichos documentos, surgió de la MUPIM, la necesidad de observar y analizar su futuro devenir con un horizonte prospectivo al año 2015, lo que dio origen al Proyecto de Investigación “Diseño de Escenario Estratégico MUPIM 2015”.

A tal efecto se designó a la Secretaría de Investigación de la ESG como el organismo responsable del desarrollo, a través de un equipo “ad hoc”, constituido por personal del Instituto y representantes de la Mutual⁷, quienes iniciaron sus actividades en julio del 2011, a través de distintas reuniones de trabajo.

Estas reuniones sirvieron para ir concretando paulatinamente los aspectos centrales del análisis y los requerimientos focales de la mutual.

Así se estableció la hipótesis de trabajo, que responde a la necesidad de análisis de factibilidad y diseño de un modelo prospectivo que coadyuve a la sustentabili-

⁶ Vocal Investigador, Proyecto Diseño de Escenario Estratégico “MUPIM 2015

⁷ El Equipo quedó constituido por: ESG; Secretario de Investigación Cnl Alejandro Mella Abal, Cnl(R) Alfredo Laspiur, Cnl(R) Jorge Obregón, Cnl (R) Angel Fleba, Lic. Isabel Peralta, My(R) Enrique Clavier; MUPIM; Cnl(R) Rafael Falótico, Cnl(R) Sergio Escudero.

dad futura de la mutual, a saber: *“La adaptación y/o reformulación de la Misión, Visión y Valores y, la adecuación del campo de acción estratégico, facilitarían la adopción de una estructura organizativo-funcional dinámica, acorde a los requerimientos del futuro mediano (2015)”*.

En concordancia, el Objetivo General quedó plasmado en: *“Redefinición total o parcial de la Misión, Visión y Valores actuales de la MUPIM, previo diseño de un modelo de análisis prospectivo (Escenario Estratégico 2015), que facilite la actualización y sustentabilidad futura de la MUPIM”*.

De éste, se derivaron los Objetivos Particulares:

- 1) *Identificación de la Actualidad de MUPIM (Misión, Visión y Valores), mediante la ejecución de un relevamiento orgánico-funcional.-*
- 2) *Análisis del Contexto (entorno).-*
- 3) *Actualización y/o redefinición de la Misión, Visión y Valores.-*
- 4) *Formulación y Evaluación de Nuevas Estrategias”*.

Por otra parte, para su concreción, el Proyecto fue concebido en tres etapas de realización secuencial.

La primera (2011) ya ejecutada, se centró en concretar el primero de los objetivos parciales, mediante una tarea de transmisión de información y necesidades desde la MUPIM y, la generación de ideas integrables al proyecto, desde la ESG tales como; la Comunicación; la administración de RRHH; el Marketing de los Servicios. Todo ello con miras a reunir los antecedentes y conformar las vertientes del Marco Teórico. Entrevistas, encuestas y artículos focales, surgieron de las distintas reuniones de trabajo.

La segunda etapa (2012), buscó trabajar sobre el segundo y tercer objetivos, que en sí, análisis FODA mediante, forman el núcleo duro del Proyecto.

La tercera (2013), se aboca a la conformación de la propuesta final, en definitiva, a la validación de la hipótesis, lo que coincide con el cuarto objetivo particular (paralelamente, pero concordante, el proyecto está generando un cuerpo teórico que abre posibilidades y expectativas de completamiento y ampliación de distintos temas, aplicables a lo académico, lo que resulta lógico dentro del ámbito de instituciones dedicadas a estudios superiores).

De ello emerge, como producto derivado, la siguiente propuesta de “Estrategia de Marketing”, que se puede interpretar en esta frase:

“Cada día queda más patente que las actividades y tareas organizativas deben verse en su verdadera dimensión: la integración de las áreas funcionales

y de los conocimientos de las personas. Sin embargo, particularmente en los Servicios, la interdependencia con marketing, el área comercial y las relaciones humanas – traducidas en personas – es indiscutible.”

Jorge Pancorbo Corcuera

Dentro del marco del Proyecto de Investigación; “Diseño de Escenario Estratégico MUPIM 2015”, se observa como apropiado, integrar una mirada sobre esta institución desde el marketing, entendido como una metodología de relación entre una organización y el entorno y no como herramientas de publicidad, idea imperante en el común de las gentes, las más de las veces causada por los mismos “expertos” que nutren esta temática.

Desde ya que para el marketing ese “entorno” lleva una denominación; “Mercado”. Y es desde aquí que deberíamos comenzar el análisis, ya que podría interpretarse como dicotómica la relación entre una mutual y los conceptos de marketing y mercado.

En principio y muy sucintamente, podríamos definir el campo mutual como un conjunto de entidades sin ánimo de lucro, constituidas bajo los principios de la solidaridad y la ayuda mutua en las que distintas personas se unen voluntariamente para tener acceso a diversos **tipos de servicios**, basados en la confianza y la reciprocidad⁸.

Los socios de la mutualidad, llamados mutualistas, contribuyen a la financiación de la institución con una cuota periódica. Con el capital acumulado a través de las cuotas de los mutualistas, la institución **brinda sus servicios** a aquellos socios que los necesiten o requieran.

Por otro lado, las organizaciones de servicios, se constituyen atribuyéndose una misión que puede descomponerse en dos caras, una externa y otra interna. “*La misión externa se refiere a las necesidades reales de la sociedad que una organización intenta satisfacer a través del o los servicios que ofrece*”⁹. Por lo tanto se refiere a la satisfacción de necesidades de las personas que, vistas así, desempeñan la función de **consumidores** y la ejercen como tales.

En cambio, la misión interna es aquella que la organización trata de satisfacer con respecto a las **necesidades reales** de sus integrantes, en cuanto estos son los **productores** del servicio.

Para el caso especial de una mutual, ambas misiones se entremezclan ya que sus asociados ejercen indistintamente la función de consumidor y la de productor. Esto solo en principio habida cuenta que en sí, la masa de los asociados, se relacionan mayormente con la primera de las funciones y por ende establecen el enlace con la organización en forma demandante.

⁸ Datos extraídos de Wikipedia.

⁹ Pérez López, Juan Antonio. Fundamentos de la dirección de empresas. Madrid, Rialp. 1994.

Este aspecto, relacionado con el sostenimiento económico de la organización, genera el efecto “**demanda**” más que la idea del empleo mutualista de los servicios.

Este efecto, acumulado en el tiempo, termina conformando a los asociados en “**clientes/consumidores**”, que esperan de la mutual, una serie de beneficios traducidos en prestaciones de servicios y, al tratarse de ello, “*la satisfacción del usuario se torna más relevante pues es el único que puede determinar la bondad, conveniencia o no, del mismo servicio*”¹⁰.

Estas primeras reflexiones, nos trasladan, casi indefectiblemente, a comenzar a considerar que la relación entre lo mutual y lo empresarial, en cuanto prestadora de servicios, no sería dicotómica sino complementaria.

Cabe aclarar que en ningún aspecto, se está recomendando la transformación de la organización. Solamente se sugiere una integración conceptual actitudinal, acorde con el mercado de los servicios, lo que le brindaría a la mutual mayor dinámica operativa y, seguramente, un mayor nivel de captación y conservación de asociados.

Por consiguiente, no está demás considerar algunas de las características distintivas de este mercado, como puntapié inicial de un posterior análisis.

Debemos partir de aceptar que el rasgo distintivo de este mercado es la **intangibilidad del producto**.

Este aspecto nos deriva a que; “*no es posible comprobar la calidad del servicio de antemano, de manera que los clientes han de confiar en la reputación de la empresa*”¹¹. Mucho tendrá que ver la historia, la experiencia, el nombre (marca) y desde ya el boca en boca, la experiencia ajena. La comunicación será factor determinante.

El cliente de un servicio, habitualmente obtiene “valor” de éste, **sin que se le transfiera la propiedad** de ningún elemento tangible. Es la intangibilidad lo que reduce extremadamente la posibilidad del cliente de evaluar la calidad de lo que está por “adquirir” y el ajuste de esto a sus necesidades.

Por otra parte, en el mercado de los productos existe una clara diferenciación entre consumidor y cliente, diferencia que se esfuma en el mercado de los servicios ya que estos **se producen y se consumen en forma simultánea**. Desde el mismo instante en que una persona se relaciona con un servicio se transforma en cliente – consumidor. Por ello la relación normal entre la prestadora y el prestatario es contractual.

Y derivemos otra característica, la relación entre el cliente y el servicio hace que éste pueda participar más activamente en la forma en que se brindan u organizan las prestaciones. Desde ya que esto será más marcado en una mutual.

¹⁰ Pancorbo Corcuera, Jorge. Organizaciones de Servicios. Lima, Universidad de Piura – Escuela de Dirección. 2001.

¹¹ Arias Aranda, Daniel. La estrategia de operaciones en las empresas de servicios: un marco teórico. Nota técnica. Universidad Complutense de Madrid – Departamento de Organización de Empresas. 1999.

Lo intangible genera otro efecto; en el mercado de los servicios **no existe el concepto de stock**. “*La capacidad de las empresas de servicios es un recurso perecedero en el tiempo, es decir, un asiento no ocupado en un avión o una cama vacante en un hotel son irre recuperables respecto al valor que podrían haber generado de haber sido consumidos.*”¹² Todo servicio o parte o componente de uno, que no está siendo consumido es “**pasivo**”. El mismo concepto prima con respecto a las partes componentes de la organización. Toda área, sector, departamento, etc., que no está brindando el máximo de su producción, genera pasivo.

No obstante esto debe ser relacionado con otra característica; la **demanda es fluctuante** y hasta puede ser **estacional**. Cada tipo de servicio debe ser analizado en cuanto a sus **costos de producción** a la luz de esta característica. Los conceptos de Costo-beneficio y rentabilidad, no son ajenos a este mercado ni mucho menos.

Por último y no menos relevante es que; “*Fruto de la intangibilidad de los servicios, es que las empresas no disponen de existencia de productos terminados valorados en su balance ni pueden realizar patentes sobre los mismos. Esto los hace muy vulnerables a la competencia, que puede copiar los nuevos diseños y procesos muy fácilmente. La forma de distinguirse viene por la **formación y actitudes del personal**, la existencia de **tecnología específica**, la **continua creatividad e innovación**, o por un diseño extremadamente complicado que desanime la copia.*”¹³ Todo esto nos dice que existe una muy **escasa posibilidad de retener las innovaciones indefinidamente** por lo cual es fundamental aprovechar el Know How mientras sea un factor único de diferenciación.

A la luz de estas características, se podría comenzar a transitar hacia un análisis pormenorizado de los servicios actuales de la Mutual, su origen, su conformación, su organización prestataria y sobretodo, **su utilidad**.

El resultado permitiría apreciar el estado actual y sobre ello, avanzar en todos aquellos aspectos que coadyuven a una adecuada modernización funcional, tanto de la organización en sí como de las prestaciones.

En este contexto no sería desacertado trabajar sobre la idea de generar “Marca”, entendiéndola como una forma de comunicación intra y extra organizacional.

En muchos escritos del mercado se expresa que las empresas están para hacer negocios. No obstante diríamos que esto no acierta con una mutual, lo que en cierta forma sería lógico, pero no adecuadamente racional.

Cualquier organización de servicios, sin importar su género o sector, debe atender satisfactoriamente a sus usuarios y para ello debe ser rentable.

Esto le permitirá girar alrededor de las necesidades del usuario y de sí misma. Adoptar y adaptar el concepto de “**rentabilidad**”, sería un paso a nuestro criterio

¹² Ibidem.

¹³ IESE Business School – Universidad de Navarra – Nota técnica PN – 392. 2001.

fundamental, para lograr dos de los objetivos básicos de cualquier organización; “**crecer y supervivir**”.

En este orden de cosas, adoptar y adaptar al “marketing”, como un componente de la comunicación de la mutual, a través de una adecuada construcción de “marca” y, una adaptación lógica del concepto de “beneficio”, a nuestro criterio, coadyuvaría al logro de una dinámica organizacional que sin perder el espíritu mutual, favorezca el crecimiento de la organización y su sostenimiento en el tiempo.

Desde ya, entendemos que este enfoque motivará cierto nivel de conflicto con el pensamiento y los sentimientos de los actuales responsables de la conducción de la mutual y hasta es lógico que así ocurra pero, partiendo de que este trabajo es el resultado de la inquietud de la misma mutual y sus responsables directos, podríamos decir, parafraseando a Stephen Covey que, si seguimos haciendo lo que estamos haciendo, seguiremos obteniendo lo que estamos obteniendo y, descartamos, no es el caso.

Por ello y en procura de una aproximación más ajustada hacia un diagnóstico y una propuesta, nos resulta conveniente recabar opinión.

En ese sentido, hemos confeccionado una encuesta que sostenemos nos permitirá observar con adecuado nivel de información, el “hoy” y el “mañana” de la mutual, referidas ambas visiones al tema que nos ocupa.

Las respuestas nos brindarán un adecuado disparador para el análisis posterior y el planteo de un diagnóstico.

Puntualmente los requerimientos fueron:

- ✓ ¿Interpreta que la mutual como prestadora de servicios, se puede integrar al Mercado de los servicios?
- ✓ Teniendo en cuenta su respuesta anterior; ¿Tiene definido un ámbito de “competencia”?
- ✓ Dentro de sus actividades; ¿realizó alguna vez o, contempla realizar, algún Estudio de Mercado?
- ✓ ¿Considera Ud. que los conceptos de Mercado y Marketing pueden ser integrados a una organización mutualista?
- ✓ De alguna manera, analiza la necesidad de toda organización de obtener “beneficios” y la relaciona con la MUPIM.
- ✓ Teniendo en cuenta su respuesta anterior; ¿Podría Ud. considerar, dentro de la

idea de “beneficio”, al concepto de rentabilidad?

- ✓ ¿Dentro de sus actividades referidas a los servicios organizados y en prestación, tiene Ud. en cuenta, de alguna manera, la relación costo-beneficio y rentabilidad?
- ✓ ¿Aceptaría Ud. considerar al marketing como una forma de comunicación institucional entre la mutual y los asociados?
- ✓ ¿Le resultaría apropiado generar el constructo “Marca” como aspecto relevante de la comunicación de la mutual con sus asociados?
- ✓ ¿Podría considerar al marketing como una herramienta apta para la obtención de nuevas afiliaciones?
- ✓ ¿Vería ud. al marketing como una herramienta apta para trabajar el concepto de “Pertenencia”?
- ✓ Exprese los comentarios que esta encuesta le haya motivado.

El análisis cuantitativo y cualitativo de las respuestas nos planteó el espectro de posibilidades y, de acuerdo a ellas, pudimos vislumbrar el horizonte de avance en la investigación, hoy aún inconcluso. No obstante, como primeros resultados disponemos ya de una tendencia o dirección de aproximación más puntual al tema en cuestión y, probablemente menos traumática, aunque en sí también proviene del mercado.

La “Marca” es el mayor valor agregado de cualquier producto. En tal sentido, nos parece lógico trabajar sobre la generación de “Marca”, aspecto que en cierta forma ya tiene niveles de consistencia en la mutual pero que podría quedar prendido a la sola referencia a la denominación de la mutual. **“Si una empresa trata a la marca como un mero nombre se equivoca”**, sostendrá Kotler¹⁴ y esto nos lleva a establecer que el concepto actual de Marca esta muy alejado del primigenio, el simple nombre real o de fantasía de la Empresa.

“Para algunos, una marca es el nombre de un producto. Para los expertos, son las marcas registradas, los logotipos, los eslóganes o lemas. Para los más sagaces, es el beneficio intangible que diferencia un producto o un servicio que, de lo contrario, sería fácilmente sustituible, y lo hace relevante para el consumidor”¹⁵
Fijémonos que este último párrafo nos acerca mayores condimentos y, en parti-

14 Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Madrid, Prentice Hall. 2000.

15 Pratt, Catherine. Las marcas y las comunicaciones de las marcas. IESE Business School-Universidad de Navarra. Nota técnica. Octubre de 2004.

cular, nos plantea constructos de carácter simbólico como, logo, eslogan y lema y nos remite al consumidor.

Aquí tenemos más claro el andarivel por el que proponemos desplazarnos, MUPIM como Marca, aspecto que por otra parte es casi indefectible en el mercado de los servicios.

Igualmente y después de todo, la cuestión es **querer y poder**, tomando a “poder” como capacidad y como potencia y como dijera Mills, *“Pero en cuanto se toman decisiones (y en cuanto podrían no tomarse) el problema de quien las toma (o no las toma) es el problema fundamental del poder”*¹⁶. Aquí, pues, el problema fundamental.

Así interpretamos, ya extramuros o en el interior del claustro, incipiente o avanzada, paternalista o liberadora, la función sustantiva de extensión universitaria como el más eficiente nexo del Instituto con la Sociedad de la que proviene, se nutre y pertenece. Asegura su misión pero también consolida su visión, nos deja la íntima sensación de estar cumpliendo con los sueños de quienes nos antecedieron y dejaron el legado de consolidar este Proyecto Educativo Institucional.

Currículum Vitae del My (R) Enrique Calvieri



El My (R), Enrique Alberto Clavier, posee los títulos de Oficial de Estado Mayor, Licenciado en Estrategia y Organización y Magister en Estrategia y Geopolítica, otorgados por el IESE. Ha cursado el Doctorado en Sociología en la UCA. Ha cursado posgrados en Teoría de la Decisión y Formación de investigadores en Ciencias Sociales. Es Profesor Titular de la Cátedra de Pensamiento Estratégico y Sistémico y Adjunto a la Cátedra de Marketing Estratégico en la Licenciatura en Marketing, Titular de Pensamiento Estratégico en la Licenciatura en Dirección de Negocios y Titular de Planeamiento Estratégico en el postgrado en Prospectiva Estratégica, en la UCES. Es Vocal Investigador en la Secretaría de Investigación de la ESG. Forma parte del Proyecto de Investigación “Diseño de Escenario Estratégico MUPIM 2015”.

16 Mills, Lasswel, Talcott Parsons y otros. Sociología del Poder. México DF, Centro Editor de América Latina. 1991.

En el desarrollo del Proyecto de Investigación “Guardias Nacionales”, a la par del accionar de esas fuerzas en los distintos escenarios provinciales, cobran vida algunos protagonistas que la historiográfica argentina ha relegado a tan sólo su mención en plazas o calles provinciales. Sin embargo algunos de ellos, próceres de segunda línea, como los llamaba Félix Luna, dejaron un recuerdo de coraje y patriotismo que nos sentimos obligados a rescatar. Uno de ellos fue el coronel Agustín Ángel Olmedo, jefe del Regimiento Córdoba de GN durante la Guerra del Paraguay. Fue nombrado al iniciarse el conflicto (1865) cuando tenía 22 años de edad y fue uno de los muy pocos que regresaron al finalizar la guerra (1870) al frente de su unidad. Su nombre se había transformado en una leyenda para el Ejército Argentino. Leyenda de valor y humanidad. Siguiendo a Aristóteles en su Poética donde afirma que “...la poesía es más verdadera que la historia”, le pedimos a su chozna, Alfonsina Claria Olmedo, una semblanza de su antepasado con su original visión de poeta.

Tcni (R) Mg Claudio Morales Gorleri¹

Semblanza de un hombre recto y sensible

Lic. Alfonsina Clariá Olmedo



Coronel Agustín Ángel Olmedo

¹ El Teniente Coronel (R) Claudio Morales Gorleri es Doctor en Historia. Director de la Maestría en Historia de la Guerra en la Escuela Superior de Guerra “Tte Grl Luis María Campos”.

Agustín Ángel Olmedo nació el 2 de agosto de 1842, en la Villa de San Pedro, población del valle de Traslasierra, Provincia de Córdoba. A muy temprana edad, y sin haber terminado sus estudios, se enroló en las filas de la milicia de Dolores y San Pedro, comandadas por el Sargento Mayor O’Gorman². Desde entonces, su carácter impetuoso y sus eficaces actuaciones, lo distinguieron del resto y asombraron a sus superiores. Contando con 20 años de edad y al frente de un reducido grupo de gauchos voluntarios, persiguió y obligó a la rendición a un grupo de montoneros. Más tarde, participó activamente en la derrota definitiva del Chacho Peñaloza, en el encuentro de Las Playas, en junio de 1863. No habiendo cumplido aún los 22 años, fue nombrado jefe del “Batallón 2º Córdoba”. La Guerra de la Triple Alianza marcó su destino. Olmedo logró armar un grupo y combatió a los paraguayos que lucharon con enorme valor. El Coronel impuso una disciplina férrea, respetando a rajatablas los códigos militares y la ética de un hombre honesto y humanitario. En sus **Cuadernos de guerra**, relata los enfrentamientos y batallas casi diarias y las breves treguas, momentos que aprovechaba para escribir algún “humilde” poema.

Tanto sus manuscritos como otros testimonios de la época, lo describen como un guerrero de vocación que tenía convicciones y luchó por ellas. Entre las anécdotas que trascendieron, se destaca aquella que refiere el coraje de quien no vaciló en cortar con su sable la mecha de un cañón y salvar así muchas vidas.

Al volver de la guerra fue recibido por una muchedumbre eufórica que lo escoltó hasta la Catedral de Córdoba donde dejó la bandera del Regimiento como signo de amor a la Patria. Luego se dirigieron a la iglesia de Santo Domingo y allí, postrado ante la imagen de la Virgen de la Merced, Olmedo le ofreció su sable.

El reconocimiento de la gente no tuvo eco en sus pares, quienes no eran del mismo signo político, ni en las autoridades. Al poco tiempo fue enviado a la frontera del Chaco Argentino, donde pasó años viviendo en condiciones al límite de la subsistencia y alejado de sus afectos. Volvió enfermo, para morir el día 22 de mayo de 1881, antes de cumplir los 38 años. Quedó sola su esposa, María Rosa Luque (Ayita), con sus tres hijos pequeños y el cuarto por nacer.

Del héroe apenas quedaron una hebilla de cinturón hundida por un proyectil, su quepí con perforaciones de balas, y unas pocas fotografías. Esas pocas pertenencias, las cartas escritas para su esposa y los relatos que ella se encargó de transmitirles a sus hijos y a sus nietos, quedó resguardada la esencia de un hombre sencillo y recto, cuyas cualidades humanas no se agotaban en aquellas que desplegó estando al mando de sus tropas. Así lo revela un extenso poema, fechado 30 de mayo de 1870, que Agustín escribió para Ayita cuando estaba “A punto de irse a Santiago del Estero para hacerse cargo de la frontera del Chaco”, según se lee, con letra de ella, al pie del poema.

² Para mayor información se puede consultar la biografía escrita por Horacio E. Clariá Olmedo que acompaña los **Cuadernos de campaña del Cnel. Agustín Ángel Olmedo**, pág.: 427.

La composición es una muestra del esmerado espíritu autodidacta del coronel, quien a pesar de no haber completado sus estudios, demuestra conocer las propiedades del género poético (el ritmo, la rima, la métrica, los recursos de estilo, etc), así como también un ejemplar dominio del lenguaje. Citemos como ejemplo la segunda estrofa:

Enemigo y aciago destino
nos separa con mano cruel;
pero alumbra feliz mi camino
de tu amor la purísima fe.
Si el suspiro mis labios abraza,
si el dolor oscurece mi faz,
tu cariño es la dicha sin tasa
que mi enojo sabrá disipar.
Nada dice la ausencia forzosa
existiendo constancia y amor;
en entrambas virtudes reposa
de dos almas la sólida unión.

En el mismo tono continúa cantando hasta la estrofa final:

Adiós, Rosa de faz peregrina;
dejo el alma rendida a tus pies,
y te dejo, mi fúlgida ondina,
mi esperanza, mi amor y mi fe.

En las páginas que dedica al recuerdo de su abuela materna, ya muy anciana, Carlos Clariá Olmedo, recientemente fallecido, incluye una de las aventuras que ella misma relataba. Cuenta que el coronel y su mujer viajaban en carreta, por la frontera del Chaco, cuando la pequeña escolta que llevaban comenzó a avistar “indios bomberos”. Estaban rodeándolos por los cuatro costados. Preocupado y buscando la seguridad de la joven esposa, el coronel le imploró que bajara del

coche y montara a caballo. Ayita, resuelta y llena de coraje le hizo saber que estaba armada con un cuchillo y dispuesta a “rebanarle el cuello al primer indio que mostrara la cara”.

Otra de las anécdotas que no debería perderse, porque habla de una fuerza mayor que la del coraje, la distancia y el brío militar, es la que cito directamente de los apuntes escritos por Carlos Clariá Olmedo, mi tío abuelo: “Una mañana de febrero de 1941, en Río Ceballos, amaneció muerta en su cama (se refiere a Ayita), aparentemente dormida con un dulce gesto de felicidad, sonriente. La noche anterior la habíamos oído cantar con insistencia y suavemente aquella canción que tan bien se correspondía con la temprana desaparición de su querido esposo:

¡Dónde estás corazón; no oigo tu palpitar!
Es tan grande el dolor, que no puedo llorar.
Yo quisiera llorar, pero no tengo más llanto
lo quería yo tanto y se fue / para no retornar!”

Habían estado casados durante nueve años (desde el 7 de junio de 1872 hasta la muerte de Agustín, el 22 de mayo de 1881). Sesenta años después de su separación, ella lo invocaba. La muerte es, sin duda, un misterio. El amor también. Por qué no creer que sucedió aquello que el coronel había anticipado en una de las estrofas de su poema:

Nuestras almas, en un solo abrazo,
se unirán para siempre las dos.

La pequeñas anécdotas de los grandes hombres no quedan en los anales de la historia, sino en la memoria de sus sucesores. De los nietos, los relatos pasaron a los biznietos y tataranietos, a través de cinco generaciones, constituyendo un valioso legado familiar.

Este es uno de los rostros, el más entrañable tal vez, del coronel Agustín Ángel Olmedo, quien a los veintiún años se vio alejado de la vida en familia y, sin embargo, se mantuvo unido a su mujer hasta el final. Un joven lleno de ideales que además de ser un patriota, era un poeta. Recto y temerario, valiente y generoso, virtuoso y sensible, así lo recuerda y honra toda su descendencia.

Currículum Vitae de la Lic. Alfonsina Claría Olmedo



Nació en Córdoba, Argentina, en 1972. Es Licenciada en Letras Modernas de la Universidad de Córdoba. Ha publicado poemas: “Desvarios” (Alción 2007), “Ecos de fuego” (Alción 2009), “Pájaros en la casa” (Recovecos 2011), relatos y ensayos en antologías, como “Dora Narra” (Caballo Negro/Recovecos 2010) y un estudio genético para la “Edición crítica de Tres golpes de timbal” de Daniel Moyano (Alción 2012). Actualmente se dedica a la docencia y a la investigación.

Normas para las Colaboraciones a Publicar en la “Revista de la Escuela Superior de Guerra”

1. De las colaboraciones

a. Podrán ser artículos de opinión originales, resultados de trabajos de investigación seleccionados, traducciones o reseñas.

La Revista es de Difusión Pública, en cualquier caso la Dirección de la Revista se reserva el derecho de aceptar o rechazar la colaboración. Aceptado y publicado el trabajo, el mismo queda amparado por las prescripciones legales de la Ley de Propiedad Intelectual N° 11.723 y, por ende, no puede ser reproducido sin autorización de la Dirección de la Revista.

2. De las exigencias formales

a. Las colaboraciones serán presentadas escritas en computadora en Word 6.0, (o más actualizados), o en formato RTF, de un solo lado del papel, en hojas de tamaño A-4, con indicación al margen del lugar en que deben insertarse los gráficos o anexos, en caso de tenerlos. A la copia escrita en papel deberá agregarse un CD, con etiqueta, con identificación del autor y del título de la obra.

b. Si correspondieran dibujos o anexos, éstos se presentarán en CD en formato de imagen TIFF e impresos sobre papel blanco o transparente, separados del texto del trabajo. Al pie de los mismos se mencionará el número de la lámina o anexo correspondiente. Deberá tenerse en cuenta que los colores en los gráficos podrían no ser utilizados en la publicación.

c. Los artículos originales, los trabajos de investigación y las traducciones no sobrepasarán las 30 hojas tamaño “A-4”, escrito según lo indicado en 2. a., salvo excepciones que serán consideradas por la Dirección de la Revista.

En el caso de trabajos de investigación se buscará sintetizar su contenido haciendo referencia a todos los antecedentes, la introducción, una síntesis del desarrollo o la demostración y las conclusiones.

Las citas bibliográficas serán consignadas dentro del espacio determinado en 2.

C.

d. Para la división y subdivisión del texto se empleará la notación numérica de la que son ejemplo las presentes Normas.

e. En las citas y notas, la mención de la bibliografía será realizada en la siguiente forma:

1) Cuando se trata de un libro: autor (apellido y nombre con mayúscula inicial). Punto seguido. Título del autor (Dr. o GrI, etc.). Punto seguido. Título del libro (mayúscula inicial y todo en negrilla). Lugar (mayúscula inicial). Punto seguido. Editorial. Punto seguido. Año (números arábigos). Cuando sea necesario particularizar capítulos (en números romanos) y páginas (en números arábigos).

Ejemplo: Ruíz Guiñazú, Enrique. La tradición de América. Buenos Aires, Argentina. Espasa-Calpe. 1953. Pág. 155.

2) Cuando se trata de un libro traducido: (Similar a lo indicado en 2. e. 1), con el agregado, después del título del libro, de la mención del traductor y del idioma original. Se seguirá con el lugar, Editorial, etc. (como en 2. e. 1).

Ejemplo: Gilson, Etienne. La metamorfosis de la Ciudad de Dios.

B. Agüero traducción del francés. Buenos Aires. Ed. Troquel. 1954.

Pág.

Advertencia: En algunos casos resulta importante significar la edición del libro; en tal caso la mención se realiza después del título y antes de la del traductor, en forma abreviada. Ejemplo: 3ra. edición.

3) Cuando se trata de un artículo de un libro o revista que incluye varios autores: Igual que en el caso anterior que corresponda; pero referido al artículo, suprimiendo Editorial, lugar y fecha, y se agrega a continuación Cfr.: agregando toda la que corresponde al total de la obra.

Ejemplo: Barba, Enrique M. Formación de la Tiranía. Cfr.: Argentina Academia Nacional de la Historia. Historia de la Nación Argentina. Vol. II . 2da. Sec. Buenos Aires, El Ateneo, 1962. Pág. 103.

f. A los efectos de que los artículos de la Revista se hallen encuadrados en las normas éticas y legales que rigen estas publicaciones, se tendrá especialmente en cuenta que:

1) En los trabajos en los cuales se transcriben párrafos o adopten ideas de libros, revistas u otras publicaciones, siempre deberá citarse, como llamadas al pie de página o al final del artículo, la fuente de la cual han sido tomados.

2) De acuerdo con las disposiciones de la Ley de la Propiedad Intelectual N° 11.723, las transcripciones no podrán exceder de 1.000 (mil) palabras por cada

obra citada.

3. De la retribución

Como un testimonio material del reconocimiento por su labor, el colaborador, al que le haya sido aceptado y publicado su trabajo, será retribuido con tres ejemplares de la edición.

4. De la remisión y correspondencia con la Revista.

Las colaboraciones serán remitidas o presentadas a la Dirección de la Revista; firmadas, con aclaración de firma e indicación del grado y destino o título.

Domicilio, teléfono del autor y correo electrónico.

Asimismo, toda la correspondencia relacionada con la publicación será dirigida a la Dirección de la Revista.

5. Presentación del Curriculum Vitae y foto 4 x 4 color

Las colaboraciones presentadas a la Dirección de la Revista deberán ser acompañadas por su correspondiente Curriculum Vitae.

6. Todo trabajo presentado debe ser acompañado de una síntesis de su contenido, de una extensión no mayor a diez renglones para ser incorporado al banco de datos.

IESE INSTITUTO UNIVERSITARIO DEL EJÉRCITO OFERTA ACADÉMICA 2012

COLEGIO MILITAR DE LA NACIÓN

FORMACIÓN PROFESIONAL MILITAR

Carreres de Grado

- Oficial del Ejército Argentino - Duración 4 años. Egreso como Subt. Lic. en Comandación y Gestión Operativa
- Licenciatura en Enfermería - Duración 4 años Egreso como Subt. Enf. Lic. en Enfermería

Profesionales

- Terapeutas: Duración 6 meses. Egreso como Tte. Veterinario
- Alargados: Duración 6 meses. Egreso como Tte. Auditor
- Analistas de Sistemas: Duración 6 meses. Egreso como Subt. Lic. SI
- Pilotos: Duración 6 meses. Egreso como Subt. Piloto Prof.
- Educación Física: Duración 6 meses. Egreso como Subt. Educ. Fis.
- Médicos: Duración 6 meses. Egreso como Tte. Médico
- Odontólogos: Duración 6 meses. Egreso como Tte. Odontólogo
- Biopiratas: Duración 6 meses. Egreso como Tte. Biopirata
- Farmacéuticos: Duración 6 meses. Egreso como Subt. Enf. Profesional
- Edificios Profesionales: Duración 6 meses. Egreso como Subt. Enf. Profesional

Curso Preparatorio para el Ingreso al Colegio Militar de la Nación y a la Escuela de Suboficiales del Ejército "Sargento Cabral"

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

Carrera de Grado

- Oficial de Estado Mayor, duración 2 años para Oficiales del Ejército Argentino y Oficiales extranjeros invitados.
- Licenciatura en Estrategia y Organización (hasta 2012) - Solo para Oficiales
- Licenciatura en Relaciones Internacionales con Orientación en escenarios de conflictos internacionales, misiones de Paz y Desarme (Inicia 2012)

Posgrados

- Maestría en Historia de la Guerra
- Maestría en Estrategia y Geopolítica

ESCUELA SUPERIOR TÉCNICA

Carreres de Grado

- Ingeniería Electrónica
- Ingeniería Mecánica en Automotores
- Ingeniería Informática
- Ingeniería Mecánica en Armas
- Ingeniería Geográfica

Posgrados

- Maestría en Seguridad e Higiene Ocupacional

Especialización en:

- Criptografía y Seguridad Informática
- Sistema de Control (Inclusión, Transportes y Armamento)
- Especialización en Desarme y no proliferación de armas de destrucción masiva
- Especialización en Mantenimiento
- Especialización en Materiales Explosivos

Cursos Modalidad a Distancia

- Preservación del Medio Ambiente
- Curso de Ingreso a Carreras de Ingeniería

ESCUELA DE IDIOMAS

Cursos Presenciales

- Inglés
- Francés
- Alemán
- Chino
- Curso PET (Preliminary English Test)
- Curso FCE (First Certificate in English)
- Inglés Técnico Militar para Adolecentes y/o "Soft work" (Instituto)
- Francés Técnico para Organizaciones Militares de Paz y Humanitarias

Cursos Modalidad a Distancia

- Inglés (Niveles II, III, IV, V)
- Inglés Técnico Militar (Niveles I y II)
- Portugués (Niveles II y III)
- Francés Técnico para ODS/OPF y Humanitarias
- Español para Chinos

ESCUELA DE INFORMÁTICA

Cursos Regulares Presenciales

- Windows
- Word
- Excel
- PowerPoint
- Outlook
- Access
- Flash
- Open Office
- Front Page
- Dreamweaver
- Mantenimiento de PC
- Internet
- Taller de Internet

Todos los cursos otorgan créditos a agentes comprendidos dentro del Sistema Nacional de Administración Pública.

Cursos de Especialidad Informática - Convenios Propios

- Seguridad y Vulnerabilidad de Redes (CS&R)
- Diseño, Armado y Mantenimiento de Redes (OS&O)

Estos cursos Posibilitan acceder a certificados de Velitas Internacional.

Cursos Modalidad a Distancia

- Word Nivel I y II
- Excel Nivel I y II
- Powerpoint Nivel I

SERVICIO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA AL EXTERIOR

- Nivel Inicial
- Nivel Primario
- Nivel Secundario
- Humanidades y Ciencias Sociales
- Economía y Gestión de las Organizaciones
- Comunicación, Arte y Diseño.

INSTITUTOS NO UNIVERSITARIOS DEPENDIENTES DEL IUE

- **Escuela de Suboficiales del Ejército "Sargento Cabral"**
Duración 2 años. Egreso como Cabo de las Armas (Infantería, Caballería, Artillería, Ingenieros y Comunicaciones) o Cabo Técnico Profesional (en diferentes especialidades).
- **5 Líneas Militares**
- Nivel Inicial, Nivel Primario y Nivel Secundario.
- **Instituto Olímpico Castano**
- Nivel Inicial, Nivel Primario y Nivel Secundario.

eude
ditorial Universitaria del
EJÉRCITO ARGENTINO

Como no sabíamos que era imposible, lo hicimos.

Investigación

Próceres en Palabras

Historia

Pensadores Militares

Revistas

www.iese.edu.ar

eude
ditorial Universitaria del
EJÉRCITO ARGENTINO

Calle 65, 1er piso, C.A.B.A.
Tel.: 4516-5650/51 - fax 7674 ó 7687
www.iese.edu.ar

Sociedad Militar "Seguro de Vida"
110 Años de confiabilidad y respaldo

Ser Parte tiene sus beneficios

Administración de Haberes

Perceba el cobro de sus haberes el
ante último día hábil del mes de
manera ágil y segura.

Ayudas Económicas

Hasta \$100.000.-
En Planes hasta 84 cuotas

Además:
Ayudas Económicas Preferenciales:
Monto máximo 0km: \$50.000.-
Monto máximo usado: \$30.000.-
TNA: 27%

Tarjetas

MasterCard de SMSV
Se cobra el gasolero
La mejor financiación
Remesas bonificadas

Visa Micro de SMSV

Trámites electrónicos gratuitos
Sistema automático de cobro
Programa de descuentos y promociones
Beneficio del Programa Micro Prendido
Más puntos a más, incrementando el monto de su factura y pagando el total con el programa de descuentos. Solo por \$10.000 de comisión al momento de solicitar.

0810-222-7676
www.smsv.com.ar

SMSV



MUPIM
Mutalidad del Personal
de Intendencias Militares

Amplia COBERTURA
en salud, educación y familia
para USTED y los suyos

MÁS DE 99 AÑOS AL SERVICIO DE NUESTROS ASOCIADOS



www.mupim.org.ar

Uruguay 656 (C1915ABN) CABA - Tel.: (011) 4371-2400 - Fax: 4371-0588 - E-mail: mupim@mupim.org.ar
CAM 24 - Tel.: directo (011) 4372-0236 - Línea gratuita 0-800-66-4MUPIM (667461)

 <p>REVISTA POR FAVOR ACTUALICE SUS DATOS</p>	de 201		
	LUGAR Y FECHA	ARMA	
	GRADO		
	APELLIDO/s		
	NOMBRE/s		
	D.N.I Nro	N.O.U	
	DESTINO		
	DOMICILIO PART	Calle	Nro
		Dpto	CP
	TELEFONO	EMAIL	
OBSERVACIONES			
FIRMA			

Enviar a: reviesg@yahoo.com.ar