

ARTE OPERACIONAL

NUEVO ENFOQUE DE VIEJOS Y EXITOSOS CONCEPTOS DE CÓMO HACER LA GUERRA

Por Omar Alberto Locatelli

El autor nos introduce a través de los interrogantes que se plantea un comandante operacional ante la necesidad de dar respuesta al nivel estratégico en los asuntos medulares del Arte y Diseño Operacional.

Para ello, recurre al pensamiento de los grandes estudiosos del arte militar, quienes, a lo largo de la historia, proponen un pensamiento dinámico que permita la obtención de la victoria.

GÉNESIS

¿Cómo se gana una guerra hoy? Pregunta ideal de todo comandante operacional que asume una responsabilidad ordenada por el nivel Estratégico. Esta lo lleva a traducir lo que la política le impone, como necesidad, para finalizar las acciones militares, en un lenguaje entendible por los más mínimos niveles de la Táctica.

El razonamiento de este comandante arribará a la conclusión de que deberá hacer ganar más combates de los que la voluntad del enemigo le oponga. Es decir, planear y prever una mayor cantidad de imponderables para desbalancear, en mayor medida, los que haya previsto el adversario, como forma de ser más agudo tanto en el pensamiento como en la acción.

En palabras de Clausewitz se deducen dos actividades: *preparar y conducir separadamente los encuentros y combinarlos unos con otros para lograr el Objetivo de la guerra*¹. Simplemente, a la primera parte se la denomina Táctica y a la segunda Estrategia.

El nivel Operacional utiliza la Estrategia para lograr la mejor combinación de los encuentros a fin de lograr el objetivo de la guerra. La Estrategia Operacional trata de hacer conjugar los **fin**es del nivel Estratégico con los **medios** del nivel Táctico a través de los **modos** del nivel Operacional.

Esta nueva forma de conjugar Fines, Modos y Medios se denomina Arte Operacional, entendido como la actividad creativa, que interrelaciona al Comandante Operacional, a su Estado Mayor y a sus Comandos Subordinados, para diseñar Campañas que combinan los Elementos del Diseño Operacional (EDO)².

1. Clausewitz, Karl Von; De la Guerra, Libro 2do; Editorial Distal; Buenos Aires, mayo 2011; Cap. 1, p. 72.

2. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta; Nivel Operacional; La Campaña*; MC 20-01; Buenos Aires; en revisión 2013; Cap. III; p. 39.

Se trata, sencillamente, de preparar y combinar los encuentros en una mejor forma que la voluntad enfrentada, según las necesidades coyunturales impuestas y acorde con las utilidades del momento. Sigue siendo la continuación de la Política *por otros medios*.

EL ORIENTAL ARTE DE LA GUERRA

Este comandante operacional ya sabe que dispone del Arte Operacional para ganar la Guerra. Pero agudiza su intelecto preguntándose cómo seleccionar el objetivo de la guerra, adecuándolo a lo que le pide el nivel estratégico.

¿Cuál es el modo operacional más adecuado para cumplir con los fines estratégicos con los habituales escasos medios tácticos de que dispone?

Si considera al primer pensador militar Sun Tzu (544-496 a. C.), verá que su Objetivo de la Guerra era la victoria³, conclusión perogrullesca de fácil expresión pero de difícil implementación. Aquel pensador consideraba que para obtener la victoria era necesario un adecuado empleo del Arte de la Guerra (¿Arte operacional actual?).

Se basaba en cinco factores constantes que prevalecen en el campo de batalla: la influencia moral, el tiempo, la tierra, el comandante y la doctrina.

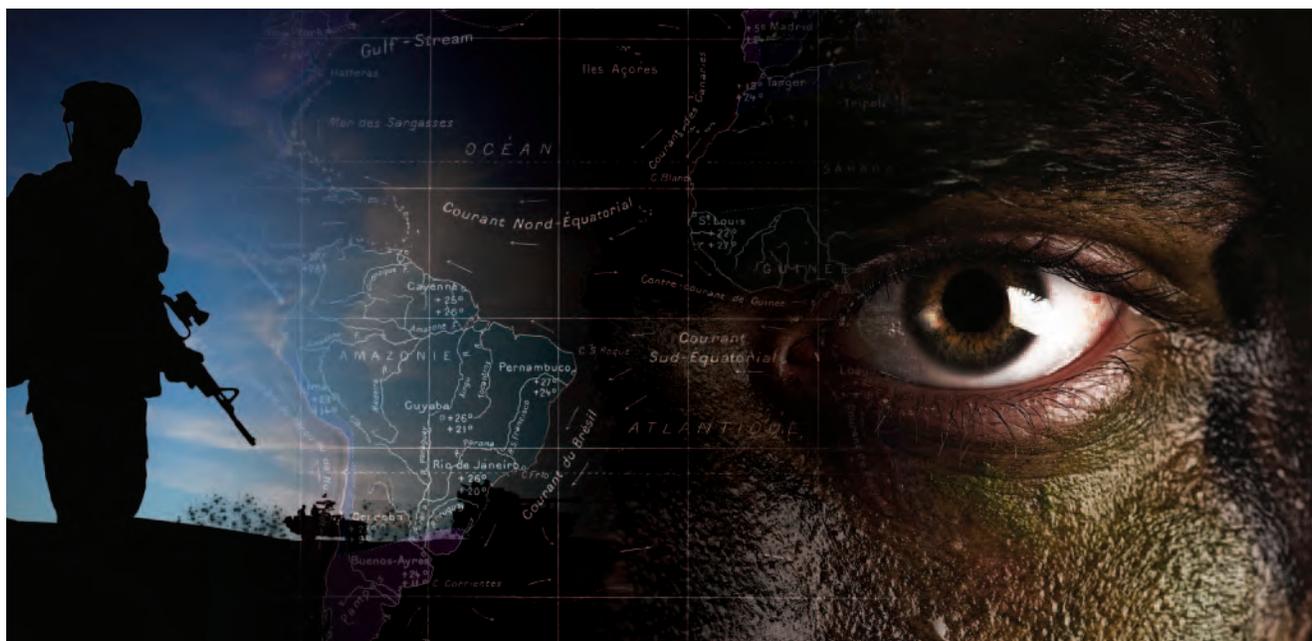
Más allá de los primeros considerandos, habituales en todo análisis de situación, también llegaba a la doctrina entendiéndolo como: la organización de sus tropas en sus correctas divisiones; la clasificación de los grados entre los oficiales; el mantenimiento de los caminos a través de los cuales los abastecimientos pueden llegar al ejército y los gastos militares.

Para Sun Tzu, el Objetivo de la Guerra era la victoria. Consideraba que para obtener la victoria era necesario un adecuado empleo del Arte de la Guerra. Se basaba en cinco factores constantes que prevalecen en el campo de batalla: la influencia moral, el tiempo, la tierra, el comandante y la doctrina.

Haciendo una analogía se puede interpretar a la organización de las divisiones como la determinación del esfuerzo operacional principal y de los secundarios, entendidos como la aplicación y/o concentración de medios, fuerzas o efectos en un espacio y tiempo dados, para obtener un resultado favorable⁴.

Por clasificación de los grados de los oficiales se puede interpretar la determinación de los diferentes comandos y comandos subordinados necesarios para cumplir funciones en la campaña.

El mantenimiento de los caminos para los abastecimientos y los gastos militares se lo puede interpretar como la configuración de las líneas de operaciones, entendiéndolas como el conjunto de acciones relacionadas entre sí, dependientes unas de otras, cuya ejecución permitirá alcanzar los puntos decisivos, que culminarán en la obtención del centro de gravedad⁵.



El Arte Operacional comienza a florecer desde sus orientales orígenes.

LAS PRIMERAS CAMPAÑAS ROMANAS

Este comandante operacional ya tiene una idea de como seleccionar su Objetivo de Guerra materializado en un centro de gravedad, entendido como un conjunto de características, capacidades y fuentes de poder de las cuales un sistema (nación, alianza, fuerza militar u otro grupo) deriva su libertad de acción, fuerza moral o física y voluntad de actuar⁶.

Sin embargo, aún debe resolver cómo estructurar su campaña. Sigue investigando en la historia hasta llegar a los romanos, quienes evidencian la necesaria unión de la guerra con la política⁷, al subordinar las acciones militares a las necesidades del Imperio: mantener las fronteras lejos de Roma, para expandir sus territorios y asegurar el centro de poder.

Tal vez, es la primera ocasión que, sin saberlo, buscaban afectar el Centro de Gravedad del enemigo protegiendo el propio.

Para ello Adriano fijó en sus primeras ordenanzas⁸ que el primer problema consistía en conocer lo mejor posible a las tropas, no solo su cantidad, sino también *cuál es su valor*. Lo segundo a tener en cuenta era informarse sobre el tipo y actividad de las fuerzas reunidas por el enemigo, información obtenida a través de los *exploradores* y los *speculadores* y centralizada por el *consilium* del emperador y los *officia* de cada comandante.

Establecía como tercero asegurarse de la logística, para luego decidir el emplazamiento en que tendrá lugar el encuentro.

Finalmente, daba prioridad al orden de batalla de sus tropas para lograr el mejor rendimiento en la operación buscada. Los factores fundamentales a balancear eran la rapidez y la seguridad.

Como resumen a dilucidar se formulaba el interrogante ¿en qué orden disponer la infantería y la caballería, los legionarios y los auxiliares y, por encima de todo, dónde colocar los bagajes?⁹

La Campaña implicaba desplazar a un ejército y, a continuación, hacerlo entrar en combate. Prácticamente lo mismo que hoy se entiende como Campaña: *Serie de operaciones atribuidas a fuerzas de magnitud, que conciben acciones*

*estratégicas, operacionales y tácticas para obtener objetivos estratégicos y operacionales en un tiempo y espacio dados*¹⁰.

EL NUEVO RITMO PARA HACER LA GUERRA

Avanzando su investigación para cumplir las exigencias del conflicto, este comandante operacional encuentra que, según Marco Tulio Cicerón, debería estar dotado de los cuatro atributos de un general: conocimiento militar, coraje, autoridad y buena suerte (*scientiam rei militaris, virtutem, auctoritatem y felicitatem*)¹¹. Es así que para continuar incrementando su *scientiam rei militaris*, descubre que la evolución del pensamiento militar de esa época (relatado por Procopio en el siglo V en su libro Guerras) llevaba a derrotar al enemigo con cautela, mediante maniobras que no propiciaran un encuentro directo¹².

Este comandante deduce que el hecho de que la aproximación dentro de la maniobra operacional pueda ser directa o indirecta, entendiendo como tal cuando se dirige al centro de gravedad del enemigo o cuando se enfoca en las vulnerabilidades críticas para transformarlas en puntos decisivos¹³, no es un descubrimiento del arte operacional actual.

Belisario, *doryphoroi*¹⁴ de Justiniano, demostró que con escasos recursos y movimientos que se abstuvieran de atacar, se podían obtener conquistas, como las que devolvieron a Roma los territorios del Norte de África, Italia y el Sur de España¹⁵.

Su determinación de buscar el punto sensible del enemigo (¿vulnerabilidad crítica, tal vez?) materializada en el mal equipamiento de la infantería de ese momento, lo llevó a explotar la debilidad descubierta (¿punto decisivo?) al in-

Esta nueva forma de conjugar Fines, Modos y Medios se denomina Arte Operacional, actividad creativa que interrelaciona al Comandante Operacional, a su Estado Mayor y a sus Comandos Subordinados, para diseñar Campañas que combinan los Elementos del Diseño Operacional.

3. Sun Tzu; *El Arte de la Guerra*; Editorial Estaciones; Buenos Aires; julio 1992; Cap. II; p. 28.

4. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; op. cit.; Cap. III; p. 69.

5. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; op. cit.; Cap. III; p. 58.

6. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; op. cit.; Cap. III; p. 47.

7. Goldsworthy, Adrian; *Grandes generales del Ejército Romano*; Editorial Ariel; Barcelona; 2006; Cap. 16; p. 441.

8. Le Bohec, Yann; *El Ejército Romano*; Editorial Ariel; Barcelona; 2004; Cap. IV; p. 147.

9. Le Bohec, Yann; op. cit.; Cap. V; p. 175.

10. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; op. cit.; Cap. III; p. 37.

11. Goldsworthy, Adrian; op. cit.; Cap. 7; p. 196.

12. Goldsworthy, Adrian; op. cit.; Cap. 15; p. 419.

13. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; op. cit.; Cap. III; p. 68.

14. *Doryphoroi*: miembro de una sección de la casa militar, que vivía a expensas del emperador para recibir preparación específica para ser oficial.

15. Liddell Hart, Basil, *Estrategia, la aproximación indirecta*; Editorial Círculo Militar; Buenos Aires, segunda edición, 1984; Cap. IV; p. 88.

16. *Bucellari*: soldado de caballería de escasos recursos que buscaba la protección de un patrón al que prestaba ayuda militar.

crementar la fortaleza de una nueva arma, que evolucionó la forma de la guerra en los tiempos venideros: la caballería. La velocidad en la forma de combatir introdujo el concepto del ritmo a dar a las operaciones.

Según el tipo de enemigo a enfrentar en el campo de batalla se utilizaban diferentes tipos de tropas (desde las infanterías ligeras hasta las caballerías pesadas, armadas con arco y lanza y protegidas con una armadura *-bucellari*¹⁶ de Belisario-).

Nuestro comandante operacional deduce la necesidad de saber fijar el **tempo** a las distintas fases de su campaña, entendido como el mantenimiento de una presión constante sobre el oponente, creándole nuevos problemas antes de que resuelva los anteriores¹⁷. Más que una simple indicación de movilidad o rapidez de movimientos es índice de la velocidad necesaria para mantener la iniciativa y obtener una marcada ventaja que genere libertad de acción.

Este comandante operacional empieza a articular más ideas para traducir su modo operacional en una campaña con vida propia.

LA IRREVERENCIA DE LA TÁCTICA EN LA ESTRATEGIA MEDIEVAL

El comandante operacional ve que sus problemas de organización no son nuevos. La obtención de medios ha sido una constante en el tiempo, como fue la transformación de los ejércitos feudales de la Edad Media a los reales de la Moderna.

La escasez de medios de los ejércitos feudales hizo que se buscaran nuevas técnicas (tácticas) y nuevas artes (estrategias) para enfrentar los desafíos de la época.

La evolución de los diferentes tipos de caballería, desde la caballería ligera hasta la pesada *catafracta*¹⁸, indestruc-

tible hasta ese momento, buscó un nuevo tipo de combatiente para enfrentarla: el arquero.

Los procedimientos de combate se vieron conmovidos por la irreverencia de que pequeñas, móviles y bien disciplinadas fuerzas, enfrentaban con éxito a grandes y pesadas formaciones de caballería e infantería con diferentes ritmos de avance y de combate.

La batalla de Agincourt (25 de octubre de 1415) fue uno de los primeros ejemplos del victorioso e ingenioso enfrentamiento de arqueros ingleses contra caballeros franceses¹⁹.

A su vez, el modo de utilizar los nuevos diseños permitió combinar la movilidad con la ocupación de puntos estratégicos importantes tanto para asegurar los terrenos conquistados como impedir la reconquista de los mismos.

Eduardo de Inglaterra fue uno de los primeros en levantar castillos en lugares llaves y conectarlos mediante caminos seguros²⁰, para desarticular a su enemigo en permanente movimiento, mediante ataques combinados de caballería con arqueros, mientras protegía su propio centro

Los nuevos pensadores y comandantes operacionales deberán hacer gala de su ingenio para concretar los modos de la campaña con la habitual escasez de medios y con la incertidumbre constante de los fines.



de gravedad. Tal vez sin saberlo, encontró la capacidad de actuar dentro de una distancia compatible con la magnitud y apoyos para la obtención de un punto decisivo, lo hoy se denomina alcance operacional.

También, tuvo en cuenta el enlace operacional, entendido como el arreglo y sincronización en tiempo y espacio, de movimientos, acciones y efectos de los comandos subordinados para concretar la campaña.

Este comandante operacional llega a la reflexión que las operaciones simultáneas o secuenciales no necesariamente derivan del actual Arte Operacional, sino que fueron una necesidad de los genios estrategas del pasado y, también, de la lógica coyuntural de cada momento.

LA IRRUPCIÓN DEL ARMA DE FUEGO

La Estrategia de puntos fuertes cobró relevancia en los enfrentamientos de la Edad Media haciendo que los *strategos*²¹ del momento defendiesen cómodamente los lugares de acopio de munición como fórmula de seguro éxito, sin preocuparse de las guerras por venir.

Este comandante operacional, pensando que la defensa es solo un estadio para pasar a la ofensiva, busca el porqué de la influencia de la pólvora en los combates de la Edad Moderna.

La irrupción de la pólvora en el combate y su correspondiente evolución en arma de fuego y el cambio de la pica por la bayoneta marcaron el fin de la guerra medieval dando paso a la guerra moderna²².

La infantería del siglo XVII, diversificada entre piqueros, mosqueteros, fusileros y granaderos, se unificó en un infante armado con fusil de chispa y bayoneta de cubo. La técnica de combate del momento comenzaba cuando las compañías, en formación de tres líneas, disparaban sobre el enemigo a una distancia de 30 a 40 pasos, hasta que el humo de los disparos cubría la carga de las bayonetas. La infantería “ablandaba” la posición enemiga para que la caballería cargara, sable en mano, y terminara el encuentro.

John Churchill, posterior duque de Marlborough, fue quien enseñó que la estrategia de la defensa pasiva debía cambiarse por una ofensiva directa, evidenciada en su campaña para atravesar Holanda y llegar al Danubio, a fin de aliviar a Viena de la amenaza franco-bávara. Sumó a los ejemplos estratégicos de Gustavo Adolfo las maniobras de Turenne y las tácticas de Cromwell, simplificando la organización en pelotones y secciones, pasando sus formaciones de columna con seis hileras a líneas de fuego de tres hileras, donde la primera

Omar Alberto Locatelli

Coronel (R). Fue Agregado de Defensa, Militar, Naval y Aero-náutico ante el Estado de Israel y Chipre, 2005/2006. Decano de los Agregados Internacionales durante la 2da Guerra del Líbano. Licenciado en Estrategia y Organización con especialización en Geopolítica por la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino.

Profesor de la Escuela Superior de Guerra Conjunta en la materia Estrategia Operacional y de la materia Organizacional en la Escuela Superior de Guerra del Ejército. Autor de numerosas publicaciones, entre las que se destacan: “Chipre, la misión de la esperanza, Soberanía y Terrorismo y La 2da Guerra del Líbano – Causas y consecuencias y la evolución de los Objetivos Tácticos en esa guerra”; “La Guerra Asimétrica: Una nueva ecuación bélica” (1ra. y 2da. parte). También, ha escrito el libro *Crónica de la Segunda Guerra del Líbano: La supervivencia de Hezbollah*.

disparaba, la segunda se preparaba apuntando, mientras la tercera cargaba su arma.

A su vez, aligeró la caballería con solo tres cargas de pistolas para que cargara sable en mano.

La campaña que concluyó con la batalla de Blenheim (13 de agosto de 1704) fue ejemplo de un enlace operacional, que combinó operaciones secuenciales donde se previó hasta los lugares de descanso sin que el enemigo tuviera la posibilidad de afectar su marcha. La pausa operacional, entendida como el cese temporal de ciertas actividades que precede a la finalización de una fase operacional o antes de alcanzar los objetivos en su totalidad²³, estaba decidida de antemano.

El Arte Operacional de un comandante operacional una vez más se hacía presente.

LA ILUSTRACIÓN DEL PENSAMIENTO MILITAR NAPOLEÓNICO

Nuestro comandante operacional, abrumado por tantas definiciones y analogías, llega, por fin, al estudio de un período donde el arte operacional florece, asemejándose a su pensamiento.

Este período se caracteriza por la transformación de los ejércitos reales en nacionales, lo que conlleva a elaborar un método de cómo pensar y hacer la guerra. De la lectura de Jo-

17. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; op. cit.; Cap. III; p. 65.

18. *Catafracta*: palabra compuesta que quiere decir totalmente cubierto, cerrado o protegido, siendo una unidad de caballería pesada en la que tanto el jinete como el caballo portaban armadura.

19. Liddell Hart, Basil; op. cit.; Cap V; p. 119.

20. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; op. cit.; Cap. III; pp. 72 y 73.

21. *Stratego*: nombre usado en la Antigua Grecia para designar al general, comandante en jefe de un cuerpo militar terrestre.

22. Laffin, John; *Grandes Batallas de la Historia*; Editorial El Ateneo; Buenos Aires; 2004; Cap. 11; pp. 152 y 153.

23. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; op. cit.; Cap. III; p. 72.



1. Sun Tzu | 2. Marco Tulio Cicerón | 3. Belisario | 4. Karl Von Clausewitz | 5. Oliver Cromwell | 6. John Churchill | 7. Liddell Hart | 8. Martin Van Creveld

Clausewitz considera tres elementos que permiten cumplir con el objetivo militar de imponer la propia voluntad: las fuerzas militares a destruir, el territorio a conquistar y la voluntad a someter.

mini y Clausewitz aclara los conceptos leídos anteriormente y los comienza a ordenar²⁴.

Comienza por entender simplemente que, según Clausewitz, la guerra es *un acto de fuerza para imponer nuestra voluntad al enemigo*²⁵. Traduce, a su vez, que imponer nuestra voluntad al enemigo implica necesariamente destruirlo o desarmarlo, tomando esto como fin específico de la acción militar.

También, por primera vez, define que la guerra *no es solo un acto político, sino un instrumento político real, una extensión de su actividad perpetrada por otros medios*²⁶.

Para sorpresa de este estudioso comandante operacional, Clausewitz considera tres elementos que permiten cumplir con el objetivo militar de imponer la propia voluntad: las fuerzas militares a destruir, el territorio a conquistar y la voluntad a someter²⁷ (casi en idéntica concepción con Sun Tzu).

Esta enunciación es también el orden lógico para ejecutar las acciones a tal fin.

Comienza a comprender cómo es eso de que la estrategia es la utilización de encuentros para alcanzar el objetivo de la guerra (estado final deseado²⁸). Más adelante, comprende aquello de que la guerra es un número infinito de encuentros, sucesivos o simultáneos, de variada intensidad²⁹.

La Campaña aparece definida como el *conjunto de sucesos ocurridos en un mismo y único escenario de guerra*, agregando que también *incluye a los sucesos que se vinculan con ella*³⁰. Así llega a comprender los conceptos de centro de gravedad, objetivos operacionales, vulnerabilidades críticas, punto culminante, esfuerzos y líneas de operaciones tanto en el nivel Estratégico como en el Operacional³¹.

No obstante la principal apreciación que rescata ese comandante operacional, al igual que Clausewitz y Jomini, es que el más alto nivel de reflexión y conducción de la guerra es el político³².

EL CONCEPTO CONTEMPORÁNEO DE PENSAR CÓMO HACER LA GUERRA

Una vez detectado el método de cómo pensar en hacer la guerra este comandante operacional busca a los pensadores más modernos para contrastarlos con su *scientiam rei militaris*.

Así lee a Liddell Hart, encontrando en sus *Bases para la Estrategia*, que se deberá planificar Objetivos Alternativos³³ que puedan reemplazar al original en caso de no obtenerlo,

Martin Van Creveld, identifica seis elementos principales a considerar en la guerra: tempo, esfuerzo principal, sorpresa, armas combinadas, flexibilidad y mando descentralizado.

Una vez más los Elementos del Diseño Operacional se encuentran presentes, entendidos en el mismo concepto, con otra denominación pero con igual significado.

con la consecuente vinculación política a tal éxito (¿planes de contingencia³⁴, tal vez?). Al ingresar en el estudio de los últimos conflictos, suma al método, la última mutación de los ejércitos: de ser nacionales pasan a multinacionales³⁵, con lo cual el proceso de transformar las decisiones políticas en órdenes tácticas se torna más complejo.

Avanzando hasta siglo actual, descubre a William Lind quien, si bien es un comandante Táctico, en su *Manual de la Guerra de Maniobras* utiliza tres filtros mentales o puntos de referencia para pensar y actuar en las acciones militares.

Los filtros son: las órdenes tipo misión, el esfuerzo principal y la búsqueda de fortalezas y debilidades, que él denomina “superficies y vacíos”³⁶.

Más allá de los aspectos tácticos con que enfoca a los dos primeros filtros, el tercero (fortalezas y debilidades) es otra forma de enunciar las capacidades, requerimientos y vulnerabilidades críticas, que originarán los puntos decisivos para materializar las operaciones del nivel táctico.

Uno de los últimos pensadores militares, Martin Van Creveld, en su libro *La transformación de la Guerra* identifica seis elementos principales a considerar en la guerra: tempo, esfuerzo principal, sorpresa, armas combinadas, flexibilidad y mando descentralizado.

Una vez más los elementos del diseño operacional se encuentran presentes, entendidos en el mismo concepto, con otra denominación pero con igual significado.

Reafirma aún más al expresar que el arte de la estrategia es emplear fortalezas contra las debilidades del enemigo³⁷. El método se sigue ratificando a través del tiempo y los autores.

CONCLUSIONES

Victoria es el arte de continuar donde otros resuelven parar.

En este recorrido histórico de diferentes pensadores y actores de la guerra, siempre el fin último de la victoria estuvo presente. Los elementos del diseño operacional, bajo distintas denominaciones y en diferentes tiempos, siguieron marcando su necesidad de empleo.

La meta concordaba con lo que el nivel estratégico interpretaba de la política, para que ese comandante operacional pudiera discernir cómo hacer que los *encuentros* de Clausewitz tuvieran el efecto deseado por el Estado. Pero no siempre fue sencillo hacer que los fines materialicen un debido uso de los medios, a través de los modos más idóneos.

Lo fundamental siempre ha sido lograr que quien conduzca el enfrentamiento tenga claro cómo debe terminarse³⁸, acorde con lo que la sociedad que lo sustenta espera de sus fuerzas.

Nunca fue sencillo, tanto es así que Liddell Hart escribió: *Ha llegado el momento para actualizar la revisión de la doctrina del objetivo o fin militar, a la luz de las recientes experiencias y condiciones presentes. Sería muy deseable que se emprendiese tal revisión sobre la base de un nivel conjunto, porque actualmente hay una peligrosa discordancia de la doctrina entre cada una de las Fuerzas*³⁹. Cualquier similitud es pura coincidencia. La tarea está marcada.

Los nuevos pensadores y comandantes operacionales deberán hacer gala de su ingenio para concretar los modos de la campaña con la habitual escasez de medios y con la incertidumbre constante de los fines, sin olvidar las palabras de Einstein al decir que *la perfección de los medios y la confusión de los fines son las características de la época.*

24. Peltzer, Juan Felipe; *Jomini & Clausewitz en la Doctrina Operacional Argentina*; Editorial Universitaria del Ejército Argentino; Buenos Aires; 2009; Cap. I. p. 11.

25. Clausewitz, Karl Von, op. cit.; Libro 1; Cap. 1; p. 19

26. Clausewitz, Karl Von, op. cit.; Libro 1; Cap. 1; p. 30.27. Clausewitz, Karl Von, op. cit.; Libro 1; Cap. 2, p. 35.

28. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; op. cit.; Cap. III; pp. 43, 44 y 45.

29. Clausewitz, Karl Von, op. cit.; Libro 4; Cap. 2; p. 153.

30. Clausewitz, Karl Von, op. cit.; Libro 5; Cap. 1; p. 162.

31. Peltzer, Juan Felipe; op. cit.; Cap. III; pp. 120 y 130

32. Peltzer, Juan Felipe; op. cit.; Cap. IV; p. 153.

33. Liddell Hart, Basil; op. cit.; Cap. XIX p. 541.

34. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; op. cit.; Cap. III; p. 63.

35. Keegan, John; *El rostro de la Batalla*; Ediciones del Ejército - Servicio de Publicaciones del EME; Madrid 1990; Prólogo; p. 22.

36. Lind, William; *Manual de la Guerra de Maniobras*; Editorial Círculo Militar; Buenos Aires; 1991; Cap. 2.

37. Van Creveld, Martin; *La Transformación de la Guerra*; José Luis Uceda Editor, Buenos Aires; 2007; Cap. IV; p. 167.

38. Locatelli, Omar; “El Arte Operacional de Clausewitz en la Segunda Guerra del Líbano”; *Revista Visión Conjunta*; Escuela Superior de Guerra Conjunta; Año 3; Nro. 3; p. 11.

39. Liddell Hart, Basil -Obra citada-Cap. XXI-Pág. 577.