

INCIDENCIA DE DAÑOS COLATERALES EN LA CONDUCCIÓN DE NIVEL OPERACIONAL:

Caso de estudio Operación "Allied Force" (Kosovo 1999)

PALABRAS CLAVE:

DAÑO COLATERAL / COMANDANTE OPERACIONAL / CONDUCCIÓN / RIESGO / ALLIED FORCE / INCERTIDUMBRE

Por Juan Ignacio Caniza

Dentro de las estructuras militares creadas para darle solución a un conflicto que la política ha decidido resolver mediante el empleo del Instrumento Militar, existe la figura del Comandante Operacional, quien conduce a los demás, posee la autoridad y tiene la responsabilidad de encaminarlos hacia el logro de las metas.

Entre sus funciones más trascendentes, se encuentra la de tomar decisiones que tendrán consecuencias por las cuales será responsable independientemente aunque no haya ejecutado la operación.

Las operaciones militares conllevan un grado de riesgo. No solo para quienes las ejecutan o intentan evitarlas, sino también porque las acciones pueden no suceder según lo planeado con incidencia negativa en la Campaña. En la jerga militar, dichos errores se denominan daño colateral.

Es importante analizar cómo los daños colaterales inciden cuando el Comandante Operacional toma decisiones y para eso, el autor analizará eventos asociados durante la Operación “Allied Force” en la Guerra de Kosovo.

INTRODUCCIÓN

El escenario que se le presenta a un Comandante Operacional se encuentra afectado por factores, uno de los cuales es la posibilidad de cometer daño colateral. Esto lo condiciona a la hora de decidir la aceptabilidad o no de una operación determinada. Por ello, quienes anhelan conducir el Nivel Operacional deberán instruirse y conocer los riesgos que implica no identificar los efectos colaterales que puede generar una operación militar.

La primera vez en la historia militar que se utilizó el término daño colateral fue en la Guerra de Vietnam. Dicho conflicto se caracterizó por su alto grado de exposición y, si bien los hubo, no fueron admisibles errores de este tipo. El grado de aversión al riesgo por parte del nivel nacional estadounidense fue tan elevado que se llegó al extremo de que los ataques sobre cualquier tipo de blanco en Vietnam deberían ser autorizados directamente desde la Casa Blanca¹.

Durante la Guerra de Kosovo, el daño colateral nuevamente tomó relevancia. Los responsables de llevar adelante la operación Allied Force tenían como

premisas conducir una guerra “sin víctimas”. Esta cita da cuenta de ello:

Los blancos eran exclusivamente militares -se hicieron todos los esfuerzos posibles para evitar los daños colaterales-; los aviones abren fuego contra objetivos únicamente cuando estamos seguros que podemos dar con precisión en el blanco (...). Los blancos se seleccionan cuidadosamente y se evalúan continuamente a fin de evitar los daños colaterales (Jamie Shea - Portavoz de la OTAN 1993-2000).²

En la actualidad, quedarán como hechos anecdóticos: la destrucción de la Embajada China, un tren o un ómnibus de pasajeros, si bien, dramáticos en sus consecuencias, permanecen en la frialdad de la estadística, dentro del rango de un mínimo inevitable³ ...Más allá de las estadísticas frías actuales, en el momento en que se sucedieron los hechos, las repercusiones e implicancias modificaron el normal desarrollo de las operaciones militares y la conducción de las mismas.

La complejidad de los conflictos actuales obliga a tomar decisiones en poco tiempo y con alto riesgo. A tal efecto, la preparación del futuro decisor debe

contemplar y capacitar al militar, en la habilidad para reconocer la manera en que se verá influenciado por la posibilidad de que sus hombres cometan algún daño colateral, y de qué modo esa situación lo afectará a él a la hora de tomar la decisión.

Allied Force reviste trascendental importancia, puesto que fue la primera operación que desarrolló la OTAN⁴ como coalición. Si bien desde que se sucedieron los hechos hasta la actualidad han transcurrido más de 15 años, su estudio permite extraer conclusiones de relevancia, puesto que uno de los criterios impuestos al Comandante supremo de las Fuerzas Aliadas en Europa, en ese entonces Comandante Operacional General Wesley Clark, fue desarrollar la operación sin bajas ni daños colaterales.

GUERRA EN KOSOVO

Antecedentes

Finalizada la Segunda Guerra Mundial cobra vital importancia la figura del

El escenario que se le presenta a un Comandante Operacional se encuentra afectado por factores, uno de los cuales es la posibilidad de cometer daño colateral.

1. Romaña Arteaga, José Miguel; *Tempestad sobre Vietnam*. Primera edición; Inédita Editores; Barcelona; 2005; p. 176.
2. CICR. Una guerra sin víctimas. [En línea]. Dirección URL: <<https://www.icrc.org/spa/resources/documents/misc/5tdnzd.htm/>> [Consulta: 29 de mayo de 2016, 09:00hs].
3. Grossi, Rafael Mariano; *Kosovo, Los límites del intervencionismo humanitario*; Primera Edición; Grupo Editor Latinoamericano; Buenos Aires; 2000; p.156.
4. Organización del Tratado del Atlántico Norte.

Mariscal Tito, que fue Jefe de Estado yugoslavo desde 1945 hasta su muerte en 1980. Su intervención se caracterizó por mantener unidas a las diferentes repúblicas socialistas que componían a la antigua Yugoslavia, entre las cuales se hallaba la República de Serbia, que contenía a la provincia autónoma de Kosovo. Dicha unión fue sostenible hasta el año 1991 en que se desintegra el estado como tal y dio lugar a la creación de repúblicas independientes.

Analistas internacionales como Herрман Tertsch depositan en la figura de Milosevic, de origen serbio, al responsable de las revueltas necesarias para configurar el escenario que finalizarían con la disolución de la República Federativa Socialista de Yugoslavia⁵. Si bien existieron diversos factores, quizás el más trascendental radica en la abolición de la autonomía de Kosovo en 1989 por Milosevic, ya presidente de Serbia, además de las políticas aplicadas por Tito años antes de su muerte tendientes a satisfacer la reivindicación de los albaneses.

Slobodan Milosevic comenzó a jugar un rol protagónico en los designios de la actual ex Yugoslavia, y la “causa Kosovo” siempre estuvo presente en sus pensamientos y en su carrera. La siguiente frase ratifica lo expresado, cuando en noviembre de 1987 dijera ante más de 300.000 personas que “toda Nación tiene un amor que continuamente entibia su corazón. Para Serbia se llama Kosovo”⁶.

Kosovo se caracterizaba por su composición étnica de origen albanés y fe musulmana, que representa nueve partes de los dos millones de habitantes, y el resto es de origen serbio. Ante la muerte de Tito, la mayoría albanesa intentó independizarse. El plan de Milosevic, una vez caído el muro de Berlín y el fin de la Guerra Fría, consistía en mantener el Estado de Yugoslavia e imponer el dominio serbio sobre las otras nacionalidades y religiones. Así es como los kosovares ratifican su independencia en 1990 y, como se indicó anteriormente, Milosevic no la reconoce puesto que ya la había abolido⁷.

El conflicto étnico escaló en volumen y violencia, hasta que en marzo de 1998 el Consejo de Seguridad de la Naciones Unidas emite la Resolución 1160, en la que condena a Serbia por su actitud hostil frente a los albaneses kosovares que eran víctimas de una limpieza étnica por parte de Milosevic e indica la realización de un embargo de armamentos.

Conflicto

Meses después, más precisamente en el verano europeo de 1998, la situación en la región se encontraba lejos de solucionarse, incluso con la Resolución 1160 en vigencia. El Ejército de Liberación Kosovar dominaba el 40 por ciento de la provincia y las represalias del gobierno serbio no se hicieron esperar. Más de 230.000 albanokosovares fueron des-

La complejidad de los conflictos actuales obliga a tomar decisiones en poco tiempo y con alto riesgo.



plazados de sus domicilios y los muertos ascendían a dos mil. En estas condiciones, Milosevic firma un acuerdo por el que se compromete a retirar su ejército de la zona y autoriza el ingreso de observadores no armados en la provincia.⁸

Si bien la situación parecía tomar un rumbo hacia la solución, los hechos demuestran que la tregua sólo serviría como Pausa Operacional⁹ para una nueva ofensiva por ambos beligerantes. Milosevic no cumplió con el acuerdo firmado y continuó preparando el escenario para futuras operaciones. Las diversas reuniones mantenidas en Rambouillet y París, orientadas a finalizar el conflicto, no tuvieron los resultados esperados. Naciones Unidas emite otra Resolución, la 1199, instando a cumplir con su anterior 1160. Todas estas medidas buscaron darle una salida diplomática al conflicto y su rotundo fracaso dio lugar a la intervención militar.¹⁰

El 24 de marzo de 1999, la OTAN, sin la autorización del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas, ordena a las autoridades militares de la Alianza que inicien los ataques aéreos sobre 20 blancos militares y policiales en Serbia y Kosovo. Dichas acciones fueron justificadas bajo el concepto de guerra humanitaria y con el objetivo de darle fin a los homicidios y expulsiones que sufrían los kosovares de origen albanés por parte de fuerzas serbias.¹¹

La Operación *Allied Force* se caracterizó por ser concebida bajo el concepto de priorizar la necesidad de minimizar las bajas propias. Quizás allí reside

su diseño y se eliminó desde un principio la opción de desplegar elementos terrestres; además, se maximizaron las operaciones aéreas hasta tanto existieran condiciones de seguridad para las tropas de superficie.

La campaña aérea debía satisfacer el criterio de minimizar los daños colaterales y evitar cualquier daño grave sobre la infraestructura serbia, al mismo tiempo que debía detener lo más rápido posible los hechos de violencia que se sucedían en la región.¹²

Los hechos demuestran que, efectivamente, algunas operaciones finalizaron con daños colaterales de mayor o menor grado. Al menos dos de los más de quince que denunciaron las autoridades serbias¹³ fueron reconocidos y aceptados como tales por la OTAN.

El primero de ellos resultó el día 11 de abril cuando un misil lanzado por medios de la Alianza impactó contra un tren que se encontraba en cercanías a un puente en la localidad de Grdelicka Klisura, al sur de Serbia. Si bien el puente se constituyó en un objetivo militar, el tren que fue afectado trasladaba al menos 50 civiles de los cuales al menos diez fallecieron en el acto. Algunas versiones informan que el hecho se sucedió en plena campaña aérea por cortar las vías de comunicación entre el Ejército serbio y Kosovo, donde operaban tropas leales a Milosevic.¹⁴

Por otro parte, el segundo hecho reconocido como daño colateral por la Alianza tuvo lugar el día 7 de junio cuando en un bombardeo aliado sobre

En las guerras actuales la prensa ha ocupado un rol relevante en la tarea de mostrar a la sociedad de qué manera sucede el conflicto.

Belgrado, la embajada china en esa capital fue alcanzada por error. En dicho evento perdieron la vida, al menos tres civiles y causaron graves daños sobre una veintena más. Los pedidos de disculpas por parte de autoridades alemanas y estadounidenses no se hicieron esperar. El Canciller alemán Gerhard Schroeder viajó personalmente hacia Pekín para expresar su pesar, mientras que el presidente Bill Clinton envió sus condolencias por el fatídico bombardeo.¹⁵ Si bien la versión oficial de la Casa Blanca informó que el error se debió a un mapa obsoleto, otras fuentes¹⁶ aseguraron que el ataque fue deliberado en función de que la embajada china funcionaba como repetidora de señales para el Ejército serbio.

En ambos casos, autoridades de la Alianza emitieron comunicados que reconocían los hechos. Si bien las circunstancias en sendas situaciones fueron diferentes, se observa que el reconocimiento y justificación son un parámetro común. En relación con esto, se destaca la siguiente declaración: "La Alianza considera inevitables estos errores

5. Tertsch, Hermann; "Yugoslavia, al borde de la disolución"; Diario El País; Madrid; [Soporte Digital]. http://elpais.com/diario/1989/03/05/internacional/605055612_850215.html [Consulta: 06 de Agosto de 2016, 16:23hs.]

6. Grossi, Rafael Mariano op. cit.: p.32

7. La Revista; "Kosovo, el apartheid de los serbios". El Mundo. [Soporte Digital]. <http://www.elmundo.es/larevista/num127/textos/kosovo1.html> [Consulta: 06 de Agosto de 2016, 17:22hs.]

8. Ibid. p. 21

9. Estado Mayor Conjunto; PC 20-01 Planeamiento para la Acción Militar Conjunta. Nivel Operacional. Proyecto. 2015. p. 27

10. Gómez Puentes, Juliana; "Análisis de la intervención de la OTAN en la crisis de Kosovo, como reflejo de las transformaciones del concepto Estratégico de la Alianza de 1999"; 2009; p. 26

11. Ibid. p. 27.

12. Frechero, Germán; "Campaña aérea de la OTAN en Kosovo 1999. Cinco interrogantes controversiales". Revista RESGA; Escuela Superior de Guerra Aérea; Buenos Aires; N° 226; 2008; p. 75.

13. Diario El Mundo. "Enfrentamientos en Kosovo. Errores de la OTAN hasta el momento". [Soporte Digital]. <http://www.elmundo.es/internacional/kosovo/errores.html> [Consulta: 08 de Agosto de 2016, 16:31hs.]

14. Diario El País. "Un misil de la OTAN alcanza a un tren de civiles". http://elpais.com/diario/1999/04/13/internacional/923954401_850215.html. Consultado el 08 de agosto de 2016, 17:02 hs.

15. Diario El Mundo; "Chernomirdin llega a Pekín en misión diplomática"; [Soporte Digital]. <http://www.elmundo.es/elmundo/1999/mayo/10/internacional/china.html>. Consultado el 08 de agosto de 2016, 16:40 hs.

16. Diario The Guardian; "NATO bombed Chinese deliberately"; [Soporte Digital]. <https://www.theguardian.com/world/1999/oct/17/balkans>. Consultado el 08 de agosto de 2016, 16:47 hs.

Las operaciones militares se enfrentan cada vez más a un entorno operacional que se caracteriza por la incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

que ocasionan daños colaterales indeseados y sostiene que su porcentaje es ínfimo con respecto al enorme número de misiones aéreas cumplidas¹⁷.

Por otro lado, y con respecto al incidente del tren propiamente dicho, altas autoridades de la OTAN enfatizaron en declarar que: "...el puente atacado era un importante paso de suministros, por lo que era un objetivo militar".¹⁸

Consideraciones finales sobre "Allied Force"

Tomando como premisa que la intención de la Campaña fue lograr que los serbios dejaran de atacar a los albanokosovares, la realidad demuestra que el poder aéreo por sí solo no logró ese objetivo. De hecho, las operaciones aéreas causaron daños de baja consideración al Ejército serbio.¹⁹

La noción de que la potencia aérea posibilita la prosecución de una guerra incruenta -o incluso con poco derramamiento de sangre- no sólo es errónea, sino que también implica mayores peligros para el futuro. Si nuestros enemigos potenciales creen que el temor a sufrir bajas constituye un centro de gravedad vulnerable (...), explotarán dicha vulnerabilidad.²⁰

La cita anterior refleja la mayor enseñanza que ha dejado la manera en que se diseñó la Campaña. Es imposible materializar efectos sin colocar tropas sobre el terreno. El poder aéreo configura el escenario de modo tal que los elementos de superficie cumplan con los efectos requeridos. Para el Nivel Operacional es importante asimilar dicho concepto.

Los eventos en los que el accionar del Instrumento Militar causa bajas de civiles deben ser sólo los estrictamente necesarios. En las guerras actuales la prensa ha ocupado un rol relevante en la tarea de mostrar a la sociedad de qué manera sucede el conflicto. Aquellas situaciones en las que se haya cometido daño colateral serán publicadas de manera inmediata.

Por esto, los Comandantes Operacionales deben conocer, de modo acabado, lo que dictamina el Derecho Internacional de los Conflictos Armados (DICA) en relación con los hechos de daño colateral. Allí residen las bases necesarias para avalar aquellas situaciones en que la necesidad militar da lugar a la pérdida de vidas inocentes.

DAÑO COLATERAL

DICA: Conceptos necesarios

La intención de las naciones de establecer lineamientos mínimos que impongan normas de conducta a las partes que intervienen en conflictos armados, y fundamentalmente de proteger, prevenir y/o disminuir las víctimas y sus posibles sufrimientos dio como resultado lo que hoy se conoce como DICA.²¹

La definición expresa que "comprende el conjunto de normas internacionales e internas que tienen por objeto limitar medios y métodos de guerra y proteger a las víctimas de los conflictos armados".²² La base de dichas normas radica en la premisa de considerar como únicos sujetos pasibles de recibir ataques a los combatientes y a los objetivos militares. A esta premisa se la denomina principio de distinción.²³ Del

precepto anterior, deriva el principio de proporcionalidad.

Este surge dentro del Protocolo Adicional I de 1977 a las Convenciones de Ginebra de 1949 y 1977 y se puede encontrar en su artículo 51 inciso 5.²⁴ Parte de la base de que es necesario prever las víctimas civiles en un conflicto y obliga al decisor responsable a ponderarlas en relación con la ventaja militar que se espera obtener después del ataque.

En consecuencia, el DICA prohíbe (...) los ataques, cuando sea de prever que causarán incidentalmente muertos y heridos entre la población civil (...), que serían excesivos en relación a la ventaja militar (...).²⁵ Se observa que aquellas acciones que generen bajas civiles no se encuentran prohibidas. El DICA también brinda la posibilidad de planificar operaciones en las que se prevea afectar e incluso ocasionar bajas civiles, siempre y cuando la ventaja militar que ofrezca la selección de un determinado blanco provea un beneficio superior.

Finalmente se llega a lo que se denomina objetivo militar.²⁶ Este tipo de objetivos es el que se permite atacar de acuerdo con lo establecido en el DICA, incluso en ciertos casos existe prohibición sobre alguno de ellos. La delimitación correcta del término objetivo militar se constituye en un aspecto primordial, tanto para la protección de la población y los bienes civiles, como para minimizar los hechos referentes al daño colateral a lo largo de una campaña. A tal efecto, es necesario determinar dos conceptos sobre los que se sustenta un objetivo militar.

El primero de ellos es que "el objeto contribuya eficazmente a la acción mi-

17. Diario El Mundo; op., cit.

18. Diario El País; op., cit.

19. Tilford, Earl; "La Operación Allied Force y el Poder Aéreo"; Revista Military Review; Ejército de Estados Unidos; N° 4; Kansas, Estados Unidos; Julio - Agosto 2000; p 30.

20. Ibid.

21. Cruz Roja Española; "El Derecho de los Conflictos Armados. Conocimientos Básicos y Reglas de Comportamiento". [Soporte Digital].

http://www.cruzroja.es/pls/porta30/docs/PAGE/DIH/MINISTERIO_DEFENSA/DICA1.PDF [Consulta: 12 de Agosto de 2016, 08:26 hs.] p. 5.

22. Ibid. p. 7.

23. Ibid. p. 8.

24. Ibid.

25. Ibid. p. 10.

26. Cruz Roja Española; op. cit.; p. 10.



litar”. Para esto, se tendrá en cuenta su naturaleza, por ejemplo un tanque o una compañía de soldados que avanza sobre un camino. De igual modo, se analizará su ubicación, es decir que la conquista de un determinado territorio favorezca la consecución de operaciones propias, o dificulte las del enemigo.

Se debe estudiar el objetivo militar en base a su utilización. Claro ejemplo de esto es un hospital, ya que no es un objetivo militar en sí mismo, pero si desde allí se dirigen operaciones o emiten comunicaciones, se convierte en objetivo militar por su utilización. Finalmente, se analizará la finalidad del objeto, como un puente sobre un río, que si bien es de uso civil por naturaleza, si el enemigo lo utiliza para trasladar tropas o pertrechos a las primeras líneas de combate, pasará a convertirse en objetivo militar.²⁷

El segundo criterio estará delimitado por el resultado del ataque, ya sea que “(...)la destrucción o la neutralización del objeto produzca al atacante una ventaja militar definida”.²⁸

Así se puede llegar a una definición de objetivo militar, y en base a lo que establece el artículo 50 del Protocolo Adicional I determinar que se entiende por tal “todo objeto que por su naturaleza, ubicación, finalidad o utilización contribuya eficazmente a la acción militar o cuya destrucción total o parcial, captura o neutralización ofrezca en las circunstancias del caso una ventaja militar definida”.²⁹

Luego de haber analizado y determinado conceptos necesarios, se puede enunciar una posible definición sobre daño colateral. En tal caso se concluye que a toda aquella baja y/o daño a la población civil, ya sea personas físicas u objetos, que luego de un ataque efectuado por elementos del instrumento militar, contra objetivos militares claramente definidos y cuya afectación reviste una clara y necesaria ventaja militar, se la puede encuadrar dentro del término daño colateral.

Análisis de casos en Allied Force

El ataque a la Embajada china en Bel-

grado, analizado sin tener en cuenta los conceptos asociados al daño colateral, no sería justificable bajo ningún concepto. El carácter de territorio propio en país extranjero que poseen las embajadas, justificaría por sí solo la condena internacional. Sin embargo, se verá a continuación cómo la situación analizada al detalle, y sobre la premisa de que la embajada era utilizada como puesto repetidor de señales para el Ejército serbio, encuadra al hecho dentro del daño colateral.

Con respecto a si la Embajada se constituyó en un Objetivo Militar, se puede decir que en su naturaleza, se configuró como una central de comunicaciones del enemigo; por ende cumple con este requisito. En cuanto a la

27. *Ibid.*

28. *Ibid.*; p. 17

29. Ribeiro, Álvaro; *Derecho Internacional de los Conflictos Armados*, en Curso de Estado Mayor y Planeamiento Conjunto; Escuela Superior de Guerra Conjunta, Buenos Aires, Argentina; 2016.



ubicación, se observa que si bien el objetivo no fue conquistado, podría afirmarse que la operación logró su neutralización. En tercer lugar se observa que la utilización del objetivo militar, al ser empleado como repetidora de comunicaciones, cumple con el precepto de que, más allá de que su utilización original no sería la de las características necesarias para ser calificada como objetivo, al ser usado para fines de índole militar, es un objetivo militar. Por último, la finalidad de uso que posee el blanco atacado permite comprender que el Ejército serbio utilizaba a la embajada para obtener beneficios sobre sus medios operando desde un edificio que no fue construido para ese fin.

En relación con la ventaja militar, el ataque a la posición desde la cual los serbios lograban interceptar y repetir señales a quienes toman decisiones, brindó un beneficio para las fuerzas de la OTAN.

En base a lo expresado, y más allá que el Gobierno de Estados Unidos haya aducido que el ataque se basó en un

error en los mapas utilizados, se observa que dicho evento cumple con las características necesarias para calificar dentro de los daños colaterales al satisfacer los requisitos de objetivo militar y otorgar ventaja militar con su ataque. Es decir, las pérdidas civiles son justificadas en virtud de la ventaja que generó su neutralización.

Análogamente, se analizará el ataque sobre el puente en la localidad de Grdelicka Klisura, al sur de Serbia donde perdieron la vida diez civiles. Dicho evento se produjo en circunstancias en que la OTAN desarrollaba operaciones aéreas para aislar a las tropas serbias. Mientras se producía el ataque, el segundo misil AGM³⁰ 130 impacta contra un tren en cercanías del puente y causa las bajas de civiles inocentes.

A fin de determinar si el blanco atacado fue o no un objetivo militar, se puede decir que un puente ferroviario por su naturaleza no fue construido para sostener logísticamente fuerzas en el terreno, pero sí puede ser utilizado para tal fin. La ocupación no fue logra-

Se debe estudiar el objetivo militar en base a su utilización.

da, pero sí su destrucción, lo que causó el efecto necesario para lograr aislar al Ejército serbio a través de esa vía de comunicación. En cuanto a la utilización que le daba el ejército de Milósevic, se observa que en su maniobra el puente era utilizado como parte del sistema de sostén logístico en Kosovo. La finalidad que tenía el blanco atacado era permitir el paso de efectos y tropas.

En lo que respecta a la ventaja militar que brindó la inutilización del puente, claramente se observa cómo, al neutralizarlo mediante un ataque, las fuerzas serbias que operaban en Kosovo no pudieron continuar abasteciéndose mediante ese puente; por ende el efecto causado fue favorable a razón de que le restó capacidad de días de operación.

En virtud de lo analizado, se observa que por sus características, el puente reunió los elementos necesarios según el DICA para ser considerado como objetivo militar. Si a ello se le suma que la ventaja militar que produjo a las fuerzas de la OTAN fue notable, se puede afirmar que es un claro hecho de daño colateral, en el que la pérdida de la vida de civiles está contemplada y aceptada.

TOMA DE DECISIONES

Sesgos en la toma de decisiones

Las operaciones militares se enfrentan cada vez más a un entorno operacional que se caracteriza por la incertidumbre, complejidad y ambigüedad. El juicio profesional de los decisores, compuesto por la experiencia más los conocimientos, será relevante a la hora de decidir. Justamente aquí, en la experiencia previa, es en donde influyen los sesgos.

Se entiende por sesgo al “error sistemático en el que se puede incurrir cuando al hacer muestreos o ensayos se seleccionan o favorecen unas respuestas frente a otras”.³¹ A fin de que los Comandantes analicen de manera crítica la toma de decisiones, deben primero comprender que los mecanismos que utilizan reglas empíricas, pueden contener sesgos.³²

A la hora de tomar decisiones en condiciones de riesgo, incertidumbre y ambigüedad, los seres humanos reducen la complejidad recurriendo a la heurística e incorporan de manera inconsciente el sesgo en la decisión.³³ A continuación se observa de qué manera los dos procesos, llamados disponibilidad y anclaje contienen sesgos que afectan la decisión.

El primero de ellos, denominado disponibilidad, actúa cuando hay circunstancias nuevas y naturalmente se tiende a compararlas con situaciones previas que se encuentran en la memoria. El sesgo que naturalmente actúa en este caso es el de la recuperabilidad³⁴, que hace que la decisión sea tomada en base a situaciones de sucesos similares en el pasado y trasladados al

El segundo proceso heurístico a tener en cuenta es el de anclaje, que hace referencia a preconceptos referido al punto de partida para una situación nueva.

futuro. El potencial peligro radica en no prever alguna circunstancia por no disponer en la memoria de hechos similares. En menor medida, la decisión se verá influida por el sesgo de imaginabilidad³⁵. Este evento ocurrirá cuando existan situaciones de las que no se tiene ningún tipo de memoria disponible. Para este caso lo que ocurrirá es que se activará la subjetividad en relación con el riesgo que implica la acción, y será la imaginación pre cognitiva del Comandante la que determine, en función a su aversión al riesgo, el curso a seguir. El problema radica en que en ciertas ocasiones los sesgos relacionados con la imaginación se acrecentarán a medida que se toma mayor conciencia de lo sucedido en el campo de batalla. Tal es el caso de evitar enfrentamientos por el sólo hecho de tener información sobre presencia de civiles que podrían ser abatidos.

El segundo proceso heurístico a tener en cuenta es el de anclaje, que hace referencia a preconceptos referidos al punto de partida para una situación nueva³⁶. Históricamente, este tipo de errores ha llevado a desarrollar operaciones militares con efectos perjudiciales, puesto que se concibieron de manera errónea desde un principio. Este tipo de

sesgo fundamentalmente ocurre cuando es necesario analizar eventos sobre sistemas adaptativos complejos, es decir, sobre hechos que deben sucederse para que el siguiente sea posible. Claramente es el caso del desarrollo de una Campaña y sus líneas de operaciones con puntos decisivos³⁷. La probabilidad de error en el primer punto será subestimada, o por el contrario sobreestimada, si la misma probabilidad se da a lo largo de los siguientes y se inclina la balanza de manera peligrosa al fracaso o a la cancelación de la misión, según sea el caso. El anclaje actuará de modo tal que el Comandante analizará la situación y tomará la decisión, en base a una idea equivocada de la real circunstancia en la que se encuentra, y todo a raíz de suponer que la situación es menos o más compleja de lo que realmente es.

En relación con el daño colateral y los sesgos, se puede afirmar que es importante conocer su existencia y ser consciente de que no se debe decidir en base a situaciones anteriores. La experiencia es un factor fundamental de todo buen Comandante, pero no debe ser el motivo por el que una decisión sea tomada de manera apresurada. Como bien ha planteado el Mayor Blair Williams en su artículo “Heurística y sesgos en la toma de decisiones militares”, es allí en donde la capacidad de análisis del Comandante y su Estado Mayor debe primar por sobre la prisa de la ejecución de una operación con riesgos por daño colateral. De igual modo, no debe permitir que el anclaje dificulte su análisis, como así tampoco que la ocurrencia de bajas a civiles en operaciones anteriores, genere en el Comandante un sesgo de recuperabilidad tal que opte por abortar la misión.

30. Air Ground Missile. (Misil Aire Superficie).

31. Real Academia Española; Diccionario de la Lengua Español; [Soporte Digital] <http://dle.rae.es/?id=XipMgHq>. [Consulta: 21 de Agosto de 2016, 12:05 hs.].

32. Williams, Blair; “Heurística y sesgos en la toma de decisiones militares”; Revista Military Review; Enero - Febrero 2011; p. 52

33. *Ibid.*; p. 53

34. *Ibid.*; p. 54

35. *Ibid.*; p. 56

36. *Ibid.*; p. 61

37. Estado Mayor Conjunto; op. cit.; p. 21-22.

Aversión al riesgo

Según la Real Academia Española, aversión se define como “rechazo o repugnancia frente a alguien o algo”.³⁸ Se considerará entonces a la aversión al riesgo como el rechazo a este. La capacidad de administrar eficientemente el nivel de riesgo es una de las características sobresalientes que debe reunir un militar que conduzca el Nivel Operacional.³⁹

Administrar el riesgo conlleva decidir. Y en relación con el tema abordado, para este caso, se está frente a la decisión de cómo utilizar las fuerzas militares para lograr una ventaja y exponer la vida de los no combatientes lo menos posibles.

Doctrina existente en otros países, más precisamente el Manual de Campaña FM 5-0 *The Operations Process* perteneciente al Ejército de los Estados Unidos, aborda el tema. A tal efecto, establece que “rara vez una organización directamente controla todos los recursos necesarios (...) y un Comandante debe determinar el nivel de riesgo para lograr, retener o aprovechar la iniciativa (...)”⁴⁰.

A partir de la afirmación precedente se puede observar que la aversión al riesgo es una característica fundamental que debe ser tomada en consideración por el decisor, puesto que el exceso de ella configurará un escenario desfavorable para la misión, al mismo tiempo que la falta de esta pondrá en riesgo la legalidad de las operaciones. Es necesario lograr un adecuado balance en función a este.

El complejo ambiente operacional obliga al líder a tomar decisiones en circunstancias en que los elementos necesarios para adoptar la opción correcta no son tan visibles. Los eventos en que las opciones sean blanco o negro cada vez son menos y los ambientes en donde los grises son el común denominador se incrementan día a día⁴¹. Frente a estas circunstancias, los grados de riesgos son potenciales a tener en cuenta, y entre ellos, los daños a terceros deberán ser valorizados: por ejemplo las bajas propias o el cumplimiento de la misión.

La excesiva aversión al riesgo hará que el Comandante desee evitarlo bajo cualquier circunstancia, incluso al ex-

La excesiva aversión al riesgo hará que el Comandante desee evitarlo bajo cualquier circunstancia.

tremo de no permitir operar a los elementos que tiene bajo su mando cuando exista la más mínima posibilidad de cometer daño colateral. Esta característica de aversión al riesgo hará que se esté frente a comandantes excesivamente cautelosos que demostrarán parálisis en su toma de decisiones con la consecuente pérdida de la iniciativa.⁴²

El Comandante Operacional debe asumir que su principal responsabilidad radica en tomar la decisión. Para ello deberá establecer las condiciones necesarias tendientes a mitigar los daños. No obstante, debe ser consciente de que cualquier extremo es contraproducente, ya sea la aversión al riesgo o su falta. Nuevamente, es necesario lograr un adecuado balance y gran parte de ello radica no sólo en conocer su personalidad, sino también en identificar cabalmente sus atribuciones legales que lo amparan para actuar.

Administrar el riesgo conlleva decidir.



CONCLUSIONES

De los eventos analizados, se pudo observar que ambos hechos generaron repercusiones de gran escala en el contexto internacional. Estos obligaron a las

38. Real Academia Española; Diccionario de la Lengua Española; [Soporte Digital] <http://dle.rae.es/?id=4YtXec>. [Consulta: 21 de Agosto de 2016, 17:58 hs].

39. Gallagher Brendan; “La administración de riesgo del actual Ejército”; *Revista Military Review*; Enero - Febrero 2014 [Soporte Digital]. http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/Spanish/MilitaryReview_20140228_art010SPA.pdf. [Consulta: 21 de Agosto de 2016, 18:15 hs.]; p. 60.

40. *Ibid.* p. 61.

41. *Ibid.* p. 63.

42. Gallagher Brendan; *op. cit.* p. 64.

Juan Ignacio Caniza

Mayor de la Fuerza Aérea. Oficial de Estado Mayor. Licenciado en Sistemas Aéreos y Aeroespaciales. Especialista en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto. Piloto de Cazabombardero con 2400 horas de vuelo; ha sido instructor de vuelo en el Ejército del Aire de España en el *Grupo de Escuelas Matacán* (CASA C-101) y Jefe de Escuadrilla, Inspector y Oficial de Operaciones del Escuadrón IA-58 "Pucará" en Reconquista, Santa Fe. Actualmente es Jefe del Departamento Operaciones de la III Brigada Aérea.

más altas autoridades de diversos países a dar explicaciones por lo sucedido.

La primera sensación ante tales circunstancias es la de suponer que ese tipo de errores son inadmisibles y deberían generar algún tipo de repercusión en quien autorizó y ordenó los ataques. Sin embargo, al analizar los eventos bajo los conceptos de ventaja militar y objetivo militar, se puede extraer una primera conclusión de relevancia: lo que a simple vista pareciera un error en la conducción de operaciones y selección de blancos no lo es, puesto que ambos hechos encuadran perfectamente dentro del criterio de daño colateral aceptable y permitido para una operación militar. Lo mismo sucede al analizar si, tanto la embajada China como el puente, pudieron ser tomados como objetivos militares.

Existen ciertos aspectos que un futuro Comandante debe conocer y dominar. Uno de ellos es poder identificar claramente cuándo el hecho consumado se encuadra o no en el concepto de daño colateral. El decisor deberá saber de antemano que los daños a civiles que causen una operación militar por él ordenada, siempre y cuando justifique una ventaja militar, sea proporcional y aplicada contra un objetivo militar, se encuentran permitidos y contemplados en el marco legal. Sólo resta que la decisión sea tomada con la debida conciencia y profesionalismo necesario.

El ambiente operacional exige que la toma de decisiones sea quizás no tan rápida, pero sí certera. En ciertas oportunidades, los Comandantes pueden encontrarse en un proceso de toma de

decisiones más intuitivas. Este tipo de decisiones conducen a seleccionar una opción que se basa en conocimientos, juicios, experiencias y educación previa.

Se llega así a la segunda conclusión de relevancia: los Comandantes Operacionales deben conocer la existencia de los sesgos, como así también cuantificar su aversión al riesgo, para que ello no influya de manera negativa en futuras operaciones que requieran su aprobación.

En base a lo analizado y su relación con lo establecido en el DICA, se puede decir que el Comandante Operacional que tuvo la responsabilidad de ordenar aquellas operaciones en el marco de la Campaña, no se vio influenciado de manera negativa por la ocurrencia de daño colateral. Es imposible determinar si poseía el conocimiento previo referente a la afectación de civiles, pero el hecho histórico muestra que ambas operaciones fueron autorizadas y asumidos los riesgos que conllevaban cada una de ellas.

De lo expresado anteriormente, se puede concluir que cuando quienes mandan operaciones militares conocen acabadamente sus atribuciones, no presentan problemas a la hora de autorizar misiones y aceptar el riesgo de estas. Allí radica la vital importancia de preparar adecuadamente a quienes serán los futuros Comandantes del Nivel Operacional.

Dicha preparación deberá abarcar dos aspectos fundamentales. Uno de ellos será el teórico referido al conocimiento de sus atribuciones y amparos legales para conducir con adecuada libertad de acción. El otro deberá enfocarse en ser capaz de determinar cuán-

do su decisión se encuentra influenciada por sesgos que lo llevarán a tomar la opción incorrecta.

Finalmente, se puede afirmar que, si bien en el caso de estudio los riesgos por daño colateral no influenciaron de manera negativa, no se está en condiciones de afirmar lo mismo para todos los casos. Los sesgos que poseen aquellos Comandantes que han librado batallas son muy diferentes a los de aquellos que no lo han hecho.

Las fuerzas armadas argentinas se componen en la actualidad por hombres que, en su gran mayoría, no han participado en acciones de combate. Es de suponer que sus sesgos sean muy diferentes a los del General Wesley Clark, y seguramente la aversión al riesgo será mayor también. Por ello, se debe ser capaces de no permitir que los sesgos influyan a la hora de decidir sobre acciones que podrán acarrear bajas civiles. No se debe confundir los términos minimizar con evitar. Los daños colaterales se encuentran contemplados y permitidos en el plexo legal del DICA, siempre y cuando justifiquen una ventaja militar y sean bajo el concepto de proporcionalidad.

Lo expuesto en el párrafo anterior debe ser observado en el marco de que la premisa fundamental de cualquier Comandante es afectar en la menor medida posible a la población civil y su normal funcionamiento, aunque los conflictos actuales y futuros hacen suponer que cada vez será más difícil lograrlo.

Se espera que a futuro los oficiales que se desempeñen como Comandantes sean capaces de no dejarse influenciar de manera negativa por la probabilidad de daño colateral. Ya quedó demostrado que este es parte del riesgo que deberá saber administrar quien tenga la responsabilidad de conducir. Sólo resta prepararse de la mejor manera para minimizarlos, y en caso de que sea necesario, asumirlos con todas las implicancias que ello contrae, pero siempre iluminados por el conocimiento como única fuente de progreso y avance en cualquier campo de la humanidad. ■