



**ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA OPERACIONAL Y
PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO**

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA

Conducción de Operaciones

TÍTULO

**Incidencia de los daños colaterales en la conducción de Nivel
Operacional. Caso de estudio Operación "Allied Force", Kosovo 1999.**

AUTOR: My. Juan Ignacio CANIZA

2016

RESUMEN

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. Dicha persona cumple el rol de conducir a los demás, posee la autoridad y a la vez, es quién tiene la responsabilidad de encaminarlos hacia el logro de las metas, y de esa manera cumplir con lo que su instancia superior le ordenó.

Entre sus funciones más trascendentes, se encuentra la de tomar decisiones que sean correctas o no, tendrán consecuencias por las cuales será responsable independientemente que en el 99 % de los casos, no habrá sido él quien haya ejecutado la operación.

Las operaciones militares siempre conllevan per sé un grado de riesgo. No solamente para quienes las ejecutan, o quienes intentan evitarlas, sino también por el sólo hecho de que las acciones pueden no suceder de acuerdo a lo planeado, o bien, surgir imprevistos que desencadenen en resultados no planificados y con incidencia negativa en la Campaña. En la jerga militar, a dichos errores se los denomina daño colateral. Es importante analizar esto último, estudiando de que manera los posibles daños colaterales inciden a la hora de tomar decisiones en el Comandante Operacional.

Por lo expuesto, el presente trabajo plantea como objetivo determinar de qué manera influye el riesgo por daño colateral a la hora de conducir operaciones en el Nivel Operacional; por lo cual se concentrará en reconocer cuales fueron los principales eventos asociados a dichos hechos durante la Operación "Allied Force" en el año 1999 durante la Guerra de Kosovo.

Para concluir, el interrogante planteado es el siguiente: *¿Cómo influye el riesgo por daño colateral a la hora de conducir operaciones militares en un Teatro de Operaciones?*

PALABRAS CLAVES

Daño Colateral - Comandante Operacional - Conducción - Riesgo - Allied Force.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO 1 "Guerra en Kosovo".....	6
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Estalla el Conflicto.....	9
1.3 Consideraciones finales sobre "Allied Force".....	12
CAPITULO 2 "Daño Colateral".....	14
2.1 DICA y algunos conceptos necesarios.....	14
2.2 Análisis de casos en Allied Force.....	17
2.3 Protocolo de evaluación previa.....	19
CAPITULO 3 "Toma de decisiones".....	22
3.1 Sesgos en la toma de decisiones.....	22
3.2 Aversión al riesgo.....	24
CONCLUSIONES.....	27
BIBLIOGRAFÍA.....	32

INTRODUCCIÓN

El escenario que se le presenta a un Comandante de Nivel Operacional se encuentra afectado por factores, siendo uno de ellos la posibilidad de cometer daño colateral.

Dicha posibilidad condiciona al Comandante a la hora de decidir la aceptabilidad o no de una operación determinada. Por ello, todos aquellos que anhelan conducir el Nivel Operacional deberán instruirse y conocer los riesgos que implica no identificar los efectos colaterales que puede generar una operación militar.

Consideraciones iniciales.

Desde el inicio de los conflictos, los Comandantes han tomado decisiones que han causado daños a terceros no involucrados. En oportunidades, éstas decisiones fueron tomadas a conciencia, y en otras no. El segundo tipo de decisión es el que nos interesa como objeto de estudio.

Con el transcurso de los años, y fundamentalmente con el surgimiento de los medios de comunicación masiva y el "efecto CNN" los niveles de exposición se incrementaron de manera exponencial y ya, no solo el Comandante Operacional se encontraba pendiente de los mismos, sino que los máximos niveles de conducción, entiéndase la Estrategia Militar, e incluso la Nacional, tomarían parte para evitarlos.

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 por ende, si bien los hubo, no fueron admisibles errores de éste 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 debería ser autorizado directamente desde la Casa Blanca¹, quedando relegada así la figura del Comandante Operacional y sus atribuciones.

Ya más cercano a nuestros días, y siendo el caso de estudio para el presente trabajo, durante la Guerra de Kosovo nuevamente el daño colateral tomo relevancia. Los

¹ José Miguel ROMANA ARTEAGA. *Tempestad sobre Vietnam*. Primera edición. Barcelona. Inédita Editores. 2005. pág. 176.

responsables de llevar adelante la Operación "Allied Force" tenían como premisa conducir una guerra "sin víctimas", a tal efecto la siguiente 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

Hasta la actualidad, en la doctrina existente en las Fuerzas Armadas Argentinas, tanto conjunta como específica, los estudios referidos al tema versan en relación a puntualizar los hechos de ésta índole ocurridos, y sus implicancias, por lo que se puede observar un vacío acerca de la manera en que los mismos influyen en la decisión del Comandante.

Contexto situacional.

La muerte de civiles como consecuencia de errores militares influye negativamente al momento de otorgarle legitimidad a las operaciones militares. A efectos de disminuir las mismas, los Estados Unidos han desarrollado documentos en los que se incluye la manera de poder evaluar los posibles daños colaterales.

Tal es el caso del "*Low of war Manual*", emitido y publicado por el Departamento de Defensa de los Estados Unidos en el año 2015, o bien estudios tales como "*Una metodología para evaluar la mortalidad y el daño colateral para armas guiadas de precisión*", realizado por Amanda Humphrey, Judi See y David Faulkner. De igual modo, el Coronel (R) Médico Jean Jacques Arzalier ha desarrollado un ensayo relevante sobre el modo en que incide la posibilidad de daño colateral en el proceso de toma de decisiones, titulado "*Collateral Damage*".

Con respecto a lo acontecido en la Guerra de Kosovo y los daños colaterales, existe suficiente bibliografía del tema en cuestión. En su gran mayoría la misma relata

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].

de manera histórica, la forma en que las acciones militares desencadenaron en actos donde civiles no implicados fueron víctimas de las mismas. La lectura de la misma nos permite comprender que los efectos que causaron los hechos, sensibilizaron a la sociedad en general con el consecuente riesgo de quitarle legitimidad a la Campaña Militar.

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 inevitable*³...Más allá de las estadísticas frías del hoy, 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.

Allí es donde el presente trabajo intenta centrar la atención, en lograr identificar de que manera influyen a la hora de decidir, los hechos como los ocurridos en la Operación "Allied Force", a fin de permitir mayor libertad de acción al Comandante Operacional en su proceso de toma de decisiones.

Identificación del problema.

Del mismo modo en que los conductores del Nivel Estratégico Nacional se preparan para la conducción de los designios de la Nación en cualquier tipo de situación, ya sea paz o guerra, quienes aspiran a conducir operaciones militares en el Nivel Operacional, también deben prepararse.

La complejidad de los conflictos actuales obliga a tomar decisiones en poco tiempo y con alto riesgo. En oportunidades, la conocida "soledad del mando" le brinda al decisor el ambiente óptimo para que, luego del adecuado asesoramiento, sea él quién apruebe o no una operación militar con las consecuencias que ella conlleva.

A tal efecto es que, la preparación de dichos hombres, 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 en la hora de tomar la decisión sobre la jurisdicción en la que

³ Rafael Mariano, GROSSI. *Kosovo, los límites del intervencionismo humanitario*. Primera Edición. Buenos Aires. Grupo Editor Latinoamericano. 2000. pág. 156.

conduce.

Finalmente, consideramos necesario investigar sobre la forma de darle respuesta al interrogante planteado sobre *¿Cómo influye el riesgo por daño colateral a la hora de conducir operaciones militares en un Teatro de Operaciones?*, y de esa manera el mismo se convierte en el eje motor del presente trabajo.

Alcance y Limitaciones.

Con el presente trabajo se estudiará la Operación "Allied Force" y los dos hechos más notorios en que, acciones militares, derivaron en daños colaterales. Se analizará de que manera la coalición cometió los errores y como respondió la conducción de Nivel Operacional ante los reclamos internacionales. De igual modo se analizarán los hechos bajo los conceptos de "ventaja militar" y "proporcionalidad".

"Allied Force" reviste trascendental importancia, puesto que fue la primera operación que desarrolló la OTAN 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, a la sazón Comandante Operacional, General Wesley Clark, fue desarrollar la operación con cero bajas y sin daños colaterales. Es por ello que consideramos importante el estudio del caso.

Marco teórico.

La complejidad de los conflictos actuales involucra a distintos actores dentro de la solución del problema. La figura del Comandante Operacional reviste vital importancia cuando la opción seleccionada para solucionar el conflicto es el Instrumento Militar. El grado de responsabilidad sobre las acciones que se sucedan dentro de su jurisdicción es total, en consecuencia, deberá adquirir la mayor preparación posible a fin de evitar errores.

La relevancia sobre el estudio de las acciones que generaron daño colateral, y para el caso de estudio en la Operación "Allied Force", es trascendental desde dos aspectos. En primer lugar, en relación a la necesidad de aprender sobre los errores ajenos. La Campaña en Kosovo se caracterizó, en gran parte, por intentar evitar de cualquier modo las bajas innecesarias, principalmente de la Coalición, como así también

los daños a terceros no involucrados. Y como segundo aspecto, reviste relevancia el estudio de éste tipo de acciones con la finalidad de brindar nuevos elementos de juicio para quién se encuentre en la figura de Comandante Operacional.

La toma de cualquier tipo de decisión reviste ciertos grados de incertidumbre, mucho más cuando lo que se encuentra en juego son vidas, tanto civiles como militares. El riesgo sobre la ocurrencia del daño colateral siempre está presente, y es evidente que condicionará la decisión que tome el Comandante. A la hora de aprobar la ejecución de operaciones militares, aquellas que pudieran acarrear resultados que vayan en detrimento de la legitimidad de la misma, serán las más difíciles de tomar.

El presente trabajo toma relevancia al brindar a los futuros decisores, ejemplos y elementos históricos con la finalidad de que la aversión al riesgo y los sesgos personales disminuyan en pos de incrementar el conocimiento.

Objetivos.

El objetivo general del presente trabajo es determinar la manera en que se ve condicionado el Comandante Operacional al momento de conducir operaciones que conllevan per sé la probabilidad, mayor o menor, de ocasionar daños a terceros no implicados.

Como objetivos particulares se han establecido, en primer lugar analizar la Operación "Allied Force" y sus hechos referidos a daño colateral de mayor relevancia. En segundo orden, se intentará analizar dichos eventos bajo los preceptos que norma el Derecho Internacional de los Conflictos Armados, principalmente en lo que a ventaja militar se refiere. Finalmente, y como tercer objetivo particular, nos hemos impuesto analizar de que manera influyen los sesgos personales y la aversión al riesgo en relación a la toma de decisiones.

Metodología

La investigación a desarrollar, y el diseño a utilizar, será del tipo descriptiva no experimental, intentando encontrar en el caso de estudio eventos en los que la decisión adoptada haya desencadenado en hechos de daño colateral, analizando diferentes documentos bibliográficos, artículos periodísticos y publicaciones disponibles.

CAPÍTULO 1

"GUERRA EN KOSOVO"

Pondremos en riesgo sus fuerzas militares, sistemática y progresivamente atacaremos, degradaremos, devastaremos y finalmente destruiremos esas fuerzas a menos que el Presidente Milosevic cumpla con las exigencias de la comunidad internacional. (General Wesley Clark. Comandante Supremo de las Fuerzas Aliadas en Europa.)

1.1 Antecedentes.

El término Kosovo se utiliza para denominar a la "región situada al sur de Serbia, de población mayoritariamente albanesa (...)"⁴. Dicha zona corresponde a lo que actualmente se conoce como la ex Yugoslavia. Ubicada en la transición entre la Europa Occidental y la Europa del Este se constituyó, finalizada la Guerra Fría en una zona que se caracterizó por diferencias religiosas y étnicas, acompañadas de fuertes nacionalismos beligerantes, que dieron lugar una espiral de violencia impensada. Antiguos rencores, sustentados en aspectos primordialmente étnicos, sirvieron de llama necesaria para iniciar el fuego.⁵

Desarrollar la historia por completo del conflicto que se remonta al siglo II no es la intención de éste trabajo. Sin embargo, es necesario puntualizar ciertos eventos que permitirán comprender la complejidad de la guerra a estudiar, y que cierra un ciclo en el año 1999 con la crisis kosovar y el uso de la fuerza para dirimir sus antiguas diferencias.⁶

El inicio del conflicto se remonta a determinar quiénes son los primeros habitantes (albaneses o serbios) en tierras balcánicas. A esto, se suma el diferente origen tribal de ambos grupos, que también aporta ingredientes al problema. El primer Estado Albanés se remonta al año 1190 con la creación del Principado de Arbania, al norte de la actual Albania. Posteriormente, 150 años más tarde, Albania se integraría a la Gran Serbia del Rey Dusan.⁷

⁴ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario Panhispánico de dudas*. [Soporte Digital] <http://lema.rae.es/dpd/?key=Kosovor>. [Consulta: 06 de Agosto de 2016, 12:47hs.].

⁵ GROSSI, op., cit, pág. 7.

⁶ *Íbid.* Pág. 11.

⁷ *Íbid.* Pág. 12.

En el año 1389 ingresan en la ecuación los turcos otomanos⁸, quienes jugarían un papel trascendental en la historia de la región, puesto que tras su invasión ocurrirían una serie de incidentes tendientes a establecer un patrón de conducta que se caracterizaría por el constante rechazo a la invasión musulmana en la zona de Kosovo.

Mientras los otomanos dominaron la región, durante cinco siglos, gran cantidad de serbios continuaron viviendo en ella. A finales del siglo XVIII se produce un importante éxodo serbio de Kosovo, dando lugar a que el número de los albaneses fuera superior en la región.

Durante el siglo XIX, y parte de los inicios del siglo XX, se producirían importantes acontecimientos que, si bien todos ellos fueron avances a nivel construcción de estados, generarían un clima cada vez más tenso y belicoso en la región, puesto que ninguno de los hechos conformarían por completo a las partes.

Así es como en 1878 se proclama la independencia de Serbia y Montenegro, luego en 1882 se crea el Reino de Serbia que demandaría constantemente la incorporación de la región kosovar. Se llega así al año 1912 con la Primera Guerra Balcánica, y luego en 1914 la Primera Guerra Mundial, que a su finalización dejaría a Kosovo como parte del Reino Yugoslavo de los Serbios, aunque en su interior todavía vivieran muchos hombres y mujeres de origen albanés. Esta situación configuró un escenario en donde los derechos de éstas personas dejaron de ser respetados y se originarían movimientos de resistencia.⁹

Posteriormente, y en relación a los hechos de importancia previos al conflicto de 1999, sucedería la invasión de la Italia de Mussolini sobre Albania, junto a Kosovo. Esta fase se caracterizó por un período de revancha albanesa sobre los serbios de la región.¹⁰

Finalizada la Segunda Guerra Mundial cobra vital importancia la figura del Mariscal Tito, quien fuera Jefe de Estado Yugoslavo desde 1945 hasta su muerte en 1980.

Su intervención se caracterizó por mantener unidas a las diferentes repúblicas

⁸ GROSSI, op., cit, pág. 13.

⁹ Ibid. Pág. 15.

¹⁰ Ibid. Pág. 16.

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 Hermman 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 Yugoslavia¹¹. 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, sumado a ello 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 utilizando a la misma como bandera 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".¹²

Kosovo se caracterizaba por su composición étnica de origen albanés y fe musulmana, siendo éstos cerca de 9 partes de los 2.000.000 de habitantes, y el resto 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 imponiendo 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 reconoce la misma puesto que ya la había abolido¹³.

Sumado a ello, y creado en 1996, el Ejército de Liberación Kosovar realizó una serie de atentados contra diversas instituciones serbias que agravaron aún más la

¹¹ HERMANN TERTSCH. "Yugoslavia, al borde de la disolución". *El País*. [Soporte Digital]. http://elpais.com/diario/1989/03/05/internacional/605055612_850215.html .[Consulta: 06 de Agosto de 2016, 16:23hs.]

¹² GROSSI, op., cit, pág 32

¹³ 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.]

situación.¹⁴

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, condenando a Serbia por su actitud hostil frente a los albaneses kosovares, quiénes eran víctimas de una limpieza étnica por parte de Milosevic, e indica la realización de un embargo de armamentos.

1.2 Estalla 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% de la provincia y las represalias del gobierno serbio no se hicieron esperar. Más de 230.000 albanokosovares fueron desplazados de sus domicilios y los muertos ascendían a 2.000. En éstas 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.¹⁵

Si bien la situación pareciera tomar un rumbo hacia la solución, los hechos demuestran que la tregua sólo serviría como "Pausa Operacional"¹⁶ 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 efectuadas en Rambouillet y París, orientadas a finalizar el conflicto, no tuvieron los resultados esperados. Las Naciones Unidas emiten 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.¹⁷

El 24 de marzo de 1999 la OTAN, sin la autorización del Consejo de Seguridad de las 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 finalización a los homicidios y expulsiones que sufrían los kosovares de origen

¹⁴ JULIANA GÓMEZ PUENTES. "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. Pág. 20

¹⁵ *Ibíd.* Pág. 21

¹⁶ ESTADO MAYOR CONJUNTO PC 20-01. Planeamiento para la Acción Militar Conjunta. Nivel Operacional. Proyecto. 2015. Pág. 27

¹⁷ Gómez Puentes., op., cit, pág. 26

albanes por parte del fuerzas serbias.¹⁸

La Operación "Allied Force", así fue denominada, se caracterizó por ser concebida bajo el concepto de priorizar la necesidad de minimizar las bajas propias. Quizás allí reside el diseño de la misma, en la que se eliminó desde un principio la opción de desplegar elementos terrestres, maximizando 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.¹⁹

En líneas generales, las operaciones de la Campaña Aérea fueron estructuradas en 5 fases, que incrementaban de modo gradual el uso de la fuerza en función de la evolución de la situación político - militar. El Estado Final requerido al Comandante fue lograr detener la matanza de civiles albanokosovares.

Los condicionantes políticos impuestos al Comandante Operacional impidieron la utilización del poder aéreo en forma decisiva, quedando sujeto a la aprobación de las más altas autoridades la determinación de ciertos blancos, restándole a los mandos militares Libertad de Acción. Dichas restricciones se fundamentaron en que los líderes políticos no querían asumir operaciones en las que el riesgo por daño colateral fuera elevado.

Los hechos nos demuestran que, efectivamente, algunas operaciones finalizaron con daños colaterales de mayor o menor grado. Al menos 2, de los más de 15 que denunciaron las autoridades serbias²⁰, fueron reconocidos y aceptados como tal por la OTAN.

El primero de ellos resultó el día 11 de Abril, cuando un misil lanzado por medios de la Alianza impactara 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

¹⁸ Gomez Puentes, op., cit, Pág. 27.

¹⁹ GERMÁN FRECHERO. "Campaña aérea de la OTAN en Kosovo 1999. Cinco interrogantes controversiales". Revista de la Escuela Superior de Guerra Aérea. Buenos Aires. N° 226. 1ra edición. 2008. Pág. 75.

²⁰ 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.]

constituyó per sé en un objetivo militar, el tren que fue afectado poseía en su interior al menos 50 civiles de los cuales como mínimo 10 fallecieron en el acto. 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.²¹

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 Belgrado, la Embajada China en esa capital fue alcanzada por error. En dicho evento perdieron la vida, al menos 3 civiles y causaron graves daños sobre una veintena más. Los pedidos de disculpa 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.²² Si bien la versión oficial de la Casa Blanca informó que el error se debió a un mapa obsoleto, otras fuentes²³ aseguran 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 reconociendo los hechos. Si bien las circunstancias en sendas situaciones fueron diferentes, se observa como el reconocimiento y justificación es un parámetro común. A tal efecto destacamos la siguiente declaración: "La Alianza considera inevitable estos errores que ocasionan daños colaterales indeseados y sostiene que su porcentaje es ínfimo con respecto al enorme número de misiones aéreas cumplidas"²⁴

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".²⁵

Las operaciones aéreas continuaron su curso según lo previsto, y los hechos

²¹ EL PAÍS. "Un misil de la OTAN alcanza a un tren de civiles". [Soporte Digital]. http://elpais.com/diario/1999/04/13/internacional/923954401_850215.html [Consulta: 08 de Agosto de 2016, 17:02 hs.]

²² EL MUNDO. "Chernomirdin llega a Pekín en misión diplomática". [Soporte Digital]. <http://www.elmundo.es/elmundo/1999/mayo/10/internacional/china.html> [Consulta: 08 de Agosto de 2016, 16:40 hs.]

²³ THE GUARDIAN. "NATO bombed Chinese deliberately". Soporte Digital]. <https://www.theguardian.com/world/1999/oct/17/balkans> [Consulta: 08 de Agosto de 2016, 16:47 hs.]

²⁴ EL MUNDO, op., cit.

²⁵ EL PAÍS, op., cit.

relacionados a daño colateral disminuyeron sensiblemente, o bien no fueron reconocidos como tal por la Alianza. La realidad es que, éste tipo de acciones condicionan sensiblemente a los responsables de tomar las decisiones para la continuidad de las operaciones.

En definitiva, luego de 78 días de Campaña, no se logró detener la matanza de civiles por parte de las fuerzas serbias, independientemente de la rendición de Milosevic, no cumpliendo con el Estado Final Deseado. Una de las razones fundamentales del fracaso se encuentra en la gran cantidad de restricciones impuestas al poder aéreo.

1.3 Consideraciones finales sobre "Allied Force".

Tomando como premisa que la intención de la Campaña fue, como se dijo anteriormente, lograr que los serbios dejaran de atacar a los albanokosovares, la realidad demuestra que el poder aéreo por sí solo no logro ese objetivo. De hecho las operaciones aéreas causaron daños de baja consideración al Ejército Serbio.²⁶

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 (...), explotaran dicha vulnerabilidad.²⁷

La cita anterior refleja la mayor enseñanza que ha dejado la manera en que se diseño 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. Al Nivel Operacional reviste suma importancia asimilar dicho concepto. Puesto que errores a éste nivel, generarán situaciones conflictivas para el nivel inferior.

Con respecto a daños colaterales, destacamos las dos situaciones que fueron desarrolladas. Tales eventos exigieron a los más altos niveles la necesidad de explicar

²⁶ EARL TILFORD. "La Operación Allied Force y el Poder Aéreo". *Revista Military Review*. Revista Profesional del Ejército de EE.UU. Fort Leavenworth, Kansas. N° 4. Julio - Agosto 2000. p 30.

²⁷ *Ibidem*.

ante la prensa los motivos por los cuales ocurrieron. Asimismo, exponen ante la opinión pública la legalidad de las acciones, siendo éste un hecho no menor para quién conduce operaciones en el Nivel Operacional.

Los eventos en los que el accionar del Instrumento Militar produce bajas de terceros no involucrados, sin importar la razón que llevo a cometer los mismos, deben ser sólo los estrictamente necesarios. En las guerras actuales, y fundamentalmente desde Vietnam en adelante, la prensa ha ocupado un rol relevante en la tarea de mostrar a la sociedad de que manera el conflicto se sucede. Aquellas situaciones en las que el daño colateral sea haya cometido, será seguramente expuesta en los primeros portales de internet, como así también en las principales cadenas de televisión a nivel mundial.

Es por ello que los Comandantes Operaciones deben conocer, de modo acabado, lo que dictamina el Derecho Internacional sobre los Conflictos Armados (DICA) en relación a los hechos de daño colateral. Allí residen las bases necesarias para avalar y justificar aquellas situaciones en que la necesidad militar justifica la pérdida de vidas inocentes.

Claro ejemplo de ello reviste la explicación brindada por las autoridades de la Alianza en relación a los eventos ocurridos el 11 de Abril de 1999 y el ataque efectuado sobre un tren. Se observa cómo, quienes eran responsables de la ejecución de la operación, justifican ante la prensa el daño colateral. Dichas expresiones no hubieran sido fortuitas sin conocimientos sólidos sobre los derechos y obligaciones impuestos por el DICA.

CAPITULO 2

DAÑO COLATERAL

Hijo, vivimos en un mundo que tiene muros, y esos muros deben ser protegidos por hombres con armas. ¿Y quién va a hacerlo? ¿Tú? ¿Tú, teniente Weinburg?. Yo asumo una responsabilidad más grande de la que puedas imaginar. Lloras por Santiago y desprecias a los Marines, puedes permitirte ese lujo. Tienes el lujo de no saber lo que yo sé, que la muerte de Santiago, aunque trágica, probablemente salvó vidas. (Texto extraído de la película "A few good men". 1992)

2.1 DICA y algunos conceptos necesarios.

La intención de las naciones por establecer lineamientos mínimos que impongan normas de conducta a las partes que intervienen en conflictos armados, y fundamentalmente para proteger, prevenir y/o disminuir las víctimas y sus posibles sufrimientos, dio como resultado lo que hoy conocemos como DICA (Derecho Internacional de los Conflictos Armados). Se adopta ésta denominación puesto que es "más comprensiva que el antiguo término Derecho de la Guerra". Ambas formas de llamarlo son valederas, al igual que la expresión Derecho Internacional Humanitario.²⁸

La definición sobre el término DICA expresa que el mismo "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".²⁹ La base de dichas normas radica sobre la premisa de considerar como únicos sujetos pasibles de recibir ataques a los combatientes y a los objetivos militares. A ésta premisa se la denomina Principio de Distinción.³⁰ Del precepto anterior, derivan otros dos principios más que nos acercaran a comprender el término objeto de estudio en el presente trabajo.

El primero de ellos es el "Principio de prohibición de empleo de armas, proyectiles o materiales destinados a causar males superfluos o sufrimientos innecesarios"³¹.

El mismo se encuentra comprendido en el Protocolo Adicional I de 1977 a las

²⁸ CRUZ ROJA ESPAÑOLA. "El Derecho de los Conflictos Armados. Conocimientos Básicos y Reglas de Comportamiento". [Soporte Digital]. http://www.cruzroja.es/pls/portal30/docs/PAGE/DIH/MINISTERIO_DEFENSA/DICA1.PDF [Consulta: 12 de Agosto de 2016, 08:26 hs.] Pág. 5.

²⁹ *Ibíd.* Pág. 7.

³⁰ *Ibíd.* Pág. 8.

³¹ *Ibíd.* Pág. 9.

Convenciones de Ginebra de 1949 y 1977, en su artículo 35 inciso 2.³² Éste principio pretende regular el uso de armamento que de forma indiscriminada, causará un nivel de sufrimiento superior a la utilidad que brinda.

El otro principio que surge dentro del mismo Protocolo es el de "Proporcionalidad" y lo podemos encontrar en su artículo 51 inciso 5.³³ El mismo parte de la base que es necesario prever las víctimas civiles en un conflicto, y obliga al decisor responsable a ponderar éstas en relación a la ventaja militar que se espera obtener posterior al ataque.

En consecuencia, el DICA solamente 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(...)*³⁴. Observamos que aquellas acciones que generen bajas civiles no se encuentran terminante prohibidas. Incluso el DICA le brinda al Comandante Operacional la posibilidad de planificar operaciones en las que se prevea afectar, incluso matar a civiles, siempre y cuando la ventaja militar que ofrezca la selección de un determinado blanco sea tal que, al momento de colocar en la balanza la ecuación costo versus beneficio, el beneficio sea superior.

Lo expresado en el párrafo anterior, reviste relevancia a la hora de diseñar campañas, como así mismo a la hora de seleccionar objetivos que una vez atacados cumplan los efectos necesarios para arribar al Estado Final Deseado. El común de los Comandantes Operacionales incluye en sus Estados Mayores personal de Oficiales especializados en Derecho Internacional. Sin embargo, los sesgos propios de cada persona influyen de manera definitiva en la decisión a adoptar.

El conocimiento que deberá evidenciar quién tenga a su cargo la conducción de una Campaña, será necesario que incluya éste concepto. Caso contrario, colocará al Comandante en la posición de tener que debatir entre su sesgo, notablemente marcado por un preconceito equivocado, y el asesoramiento profesional. Si a ello le sumamos que una decisión equivocada puede, no solo constituirse en un elemento nocivo para el transcurso de la campaña, sino también en consecuencias personales de índole penal,

³² RIBEIRO, ÁLVARO "Derecho Internacional de los Conflictos Armados", *Apunte de clase*, Buenos Aires, Argentina, Escuela Superior de Guerra Conjunta, 2016.

³³ *Ibíd.*

³⁴ CRUZ ROJA ESPAÑOLA *op.*, cit, Pág. 10.

podemos concluir que nos encontramos frente a una situación demasiado compleja.

Finalmente arribamos a lo que se denomina como objetivo militar. Según se expuso anteriormente, son éste tipo de objetivos los que se permite atacar de acuerdo a lo establecido en el DICA, incluso en ciertos casos existe prohibición sobre alguno de ellos. El proceso de selección de objetivos constituye una tarea primordial en los Estados Mayores, sobre todo a la hora de determinar si el mismo es legítimo y de qué manera puede atacarse.

Primeramente, observamos que existe restricción o prohibición de atacar aquellos objetivos militares cuando los efectos afecten a bienes civiles que gozan de una especial protección. A modo de ejemplo podemos decir que cuando la supervivencia de la población civil se encuentre amenazada, no se permitirá el ataque sobre ese objetivo. Tal es el caso de represas, diques y/o centrales nucleares.³⁵

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 a su vez para minimizar los hechos referentes al daño colateral a lo largo de una Campaña. A tal efecto es necesario determinar 2 conceptos sobre los que se sustenta un objetivo militar.

El primero de ellos es que "el objeto contribuya eficazmente a la acción militar"³⁶. A tal efecto tendremos en cuenta su naturaleza, por ejemplo un tanque o una compañía de soldados que avanza sobre un camino. De igual modo analizaremos su ubicación, valga decir que la conquista de un determinado territorio favorezca la consecución de operaciones propias, o dificulte las del enemigo.

Debemos estudiar el objetivo militar en base a su utilización. Claro ejemplo de esto es un hospital, puesto que el mismo per sé no es un objetivo militar, pero si desde allí se dirigen operaciones o emiten comunicaciones, el mismo se convierte en objetivo militar por su utilización. Finalmente se analizará la finalidad del objeto, como un puente sobre un río, que si bien el mismo 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.³⁷

³⁵ CRUZ ROJA ESPAÑOLA op., cit., Pág. 16

³⁶ *Ibidem*.

³⁷ *Ibidem*.

El segundo criterio estará delimitado por el resultado del ataque, ya sea "(...) la destrucción o la neutralización del objeto produzca al atacante una ventaja militar definida".³⁸

Así es como podemos aproximarnos 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 a "todo objeto que por su naturaleza, ubicación, finalidad o utilización contribuya eficazmente a la acción militar o cuya destrucción total o parcial, captura neutralización ofrezca en las circunstancias del caso una ventaja militar definida".³⁹

Luego de haber analizado y determinado conceptos necesarios para continuar con el desarrollo del trabajo, nos encontramos en condiciones de enunciar una posible definición sobre qué se entiende por daño colateral. En tal caso concluiríamos que: 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 que su afectación reviste una clara y necesaria ventaja militar, se la puede encuadrar dentro del término daño colateral.

Tomando como valedera la definición propuesta por el autor, nos encontramos en condiciones de analizar los 2 casos presentados en el Capítulo 1 sobre acontecimientos referentes al daño colateral en la Operación Allied Force.

2.2 Análisis de casos en Allied Force.

El ataque a la Embajada China en Belgrado, analizado sin tener en cuenta los conceptos asociados a 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, incluso, la clasificación de tal hecho como un crimen de guerra. Sin embargo veremos a continuación como la situación analizada al detalle, y sobre la premisa 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 por sí misma vemos que: en su naturaleza la misma se configuró como una central de comunicaciones

³⁸ CRUZ ROJA ESPAÑOLA op., cit., Pág. 17

³⁹ RIBEIRO, op., cit.

del enemigo, por ende cumple con éste requisito. En cuanto a la ubicación, observamos que si bien el objetivo no fue conquistado, podemos afirmar que la operación logro la neutralización del mismo. 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 que su utilización original no sería la de las características necesarias para ser calificada como objetivo, al ser usado para fines de índole militar, si es un objetivo militar. Finalmente la finalidad de uso que posee el blanco atacado permite comprender que claramente el Ejército Serbio utilizaba a la Embajada para obtener beneficios sobre sus medios operando desde un edificio que claramente no fue construido para ese fin.

En relación a la ventaja militar que es necesario lograr al atacar un blanco que puede afectar a civiles, 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. Dicho beneficio se encontró principalmente al lograr mantener la sorpresa táctica.

En base a lo expresado, y más allá que el Gobierno de los EEUU haya aducido que el ataque se baso a un error en los mapas utilizados, se observa que dicho evento cumple las características necesarias para calificar dentro de los daños colaterales al satisfacer los requisitos de objetivo militar y otorgar ventaja militar con su ataque. Valga decir, que las pérdidas civiles son justificadas en virtud de la ventaja que generó su neutralización.

Análogamente, analizaremos el ataque sobre el puente en la localidad de Grdelicka Klisura, al sur de Serbia donde perdieron la vida 10 civiles. Dicho evento se produjo en circunstancias en que la OTAN desarrollaba operaciones aéreas para aislar a las tropas serbias operando en Kosovo. Mientras se producía el mismo, el segundo misil aire superficie AGM⁴⁰ 130 impacta contra un tren en cercanías del puente causando las bajas de civiles inocentes.

A fin de determinar si el blanco atacado fue o no un objetivo militar, podemos 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 del mismo no fue lograda, pero sí su destrucción, causando el efecto

⁴⁰ Air Ground Missile.

necesario para lograr aislar al Ejército Serbio mediante esa vía de comunicación. En cuanto a la utilización que le daba el ejército de Milósevic al mismo, se observa que en su maniobra el puente era utilizado como parte del sistema de sostén logístico en Kosovo. Finalmente 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 que le restó capacidad de días de operación a las mismas.

En virtud de lo analizado, observamos que por sus características el puente reunió los elementos necesarios según el DICA para ser considerado como objetivo militar. Si a ello lo sumamos que la ventaja militar que produjo a las fuerzas de la OTAN fue notable, nos encontramos en condiciones de afirmar que estamos en presencia de un claro hecho de daño colateral, en donde la pérdida de la vida de civiles está contemplada y aceptada.

2.3 Protocolo de evaluación previa.

La aprobación o no de una operación militar comprendida en un planeamiento de Nivel Operacional, es potestad del Comandante. De acuerdo a lo desarrollado hasta éste momento, nos encontramos en condiciones de asegurar que la posibilidad de cometer daño colateral compromete seriamente al mismo. Es por ello que resulta necesario simplificar ciertos aspectos que se muestran como abstractos, para poder luego justificar que han sido analizados de manera tal, que la acción militar cumplía con los requisitos impuestos por el DICA.

Javier Guisández Gómez es un militar del Ejército del Aire Español, reconocido autor de diversos trabajos y Doctor en Derecho Internacional Humanitario, en uno de sus ensayos, titulado *El Principio de la Proporcionalidad y los daños colaterales desde un punto de vista práctico* ha propuesto un protocolo a seguir, tendiente a simplificar la toma de decisiones relativas a operaciones militares en las que el daño colateral es

probable. El mismo intenta evidenciar la buena fe⁴¹ del Comandante en su decisión.

A tal efecto propone analizar los siguientes puntos en la planificación de operaciones de Nivel Operacional y en la decisión a tomar⁴².

- Determinación de los efectos sobre el objetivo: propone dejar de lado el uso de términos tales como neutralizar, inmovilizar, etc., puesto que considera a los mismos como demasiado amplios y genéricos, a la vez que confusos para los elementos subordinados.⁴³
- Determinación de los daños colaterales materiales: sostiene que se deberá dar respuesta a preguntas cómo, *¿Qué otros elementos, distintos a los del objetivo, pueden ser afectados? ¿Cuál es el grado probable?, ¿Qué repercusiones sufrirán los civiles?, ¿Cómo y cuando se palearán las mismas?*⁴⁴
- Determinación de los daños colaterales personales: para este caso el autor considera necesario dar respuesta a los siguientes interrogantes, *¿Cuántas personas ajenas a las hostilidades pueden ser afectadas?, ¿Qué nivel de gravedad tendrá la afectación?, ¿Cómo y cuándo auxiliaremos a las víctimas?*⁴⁵
- Minimización operacional de los daños colaterales materiales o personales: a efectos de demostrar que se ha hecho todo lo posible para afectar lo menos posible a terceros, es necesario atender los siguientes criterios,

¿De qué manera puedo reducir el número o grado de las personas afectadas?, ¿Qué cambios he introducido en lo referente al arma seleccionada?, ¿Puede influir en la reducción de daños un cambio en la hora del ataque?, ¿Puede aumentar la precisión un cambio en la

⁴¹ JAVIER GUIZÁNDEZ GÓMEZ. "El principio de la Proporcionalidad y los daños colaterales desde un punto de vista práctico". *Cruz Roja Española*. [Soporte Digital].

http://www.cruzroja.es/dih/pdfs/temas/2_6/2_6.pdf [Consulta: 20 de Agosto de 2016, 16:52 hs.]. Pág. 28

⁴² *Ibíd.* Pág. 29

⁴³ *Ibídem*

⁴⁴ *Ibídem*

⁴⁵ GÓMEZ, op., cit, Pág., 29

modalidad del ataque?.⁴⁶

Lo propuesto por el autor reduce de manera notable la posibilidad de omitir aspectos fundamentales para evitar daños a terceros. Constituye una guía sencilla y práctica a través de la cual, el Comandante Operacional puede de modo rápido y concreto dar respuesta a sus inquietudes sobre la operación y sus riesgos sobre daño colateral.

Sin embargo la misma no exime la necesidad de conocer profundamente lo establecido en el DICA, puesto que en rigor de verdad, es éste tipo de derecho el que se aplica y mediante el cual los Comandantes deben conducir sus operaciones. La lista de chequeo propuesta por Guisández Gómez constituye una ayuda para simplificar el análisis de las operaciones previo a su aprobación.

Por último debemos comprender que el protocolo propuesto no debe ser tomado como una norma. Por el contrario, el mismo podría sentar un precedente para establecer un punto de partida a fin de lograr una posible fórmula jurídica con un contenido claro y de fácil implementación, en el papel de protección a la población civil.

⁴⁶ GÓMEZ, op., cit. Pág. 30

CAPITULO 3

TOMA DE DECISIONES

*La deliberación es trabajo de muchos, la decisión de uno sólo.
Charles de Gaulle.*

3.1 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 los sesgos influyen.

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*".⁴⁷ A fin de que los Comandantes analicen de manera crítica la heurística en relación a la toma de decisiones, deben primeramente comprender que los mecanismos que utilizan reglas empíricas, pueden contener sesgos.⁴⁸

A la hora de tomar decisiones en condiciones de riesgo, incertidumbre y ambigüedad, los seres humanos reducen la complejidad recurriendo a la heurística, incorporando de manera inconsciente el sesgo en la decisión.⁴⁹ A continuación observaremos de que manera los dos procesos heurísticos, llamados disponibilidad y anclaje, contienen sesgos que afectan la decisión.

El primero de ellos, denominado disponibilidad, actúa cuando nos enfrentamos a circunstancias nuevas, y naturalmente tendemos a compararlas con situaciones previas que se hallan en la memoria. El sesgo que naturalmente actúa en éste caso es el de la recuperabilidad⁵⁰, que hace que la decisión sea tomada en base a situaciones de sucesos similares en el pasado y trasladados al futuro. El potencial peligro radica en no prever alguna circunstancia por no disponer en nuestra memoria hechos similares. En menor

⁴⁷ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la Lengua Española*. [Soporte Digital] <http://dle.rae.es/?id=XipMgHq>. [Consulta: 21 de Agosto de 2016, 12:05 hs.].

⁴⁸ BLAIR. S. WILLIAMS. "Heurística y sesgos en la toma de decisiones militares". *Military Review* Enero - Febrero 2011. Pág. 52

⁴⁹ *Ibíd.* Pág. 53

⁵⁰ *Ibíd.* Pág. 54

medida la decisión se verá influida por el sesgo de imaginabilidad⁵¹. Éste evento ocurrirá cuando nos enfrentemos a situaciones de las que no tenemos ningún tipo de memoria disponible. Para éste caso lo que ocurrirá es que se activará la subjetividad en relación al 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 aquí radica que en ciertas ocasiones los sesgos relacionados a 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 disponible de presencia de terceros no implicados 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 nueva⁵². Históricamente éste tipo de errores ha llevado a desarrollar operaciones militares con efectos perjudiciales, puesto que se concibieron de manera errónea desde un principio. Fundamentalmente este tipo de sesgo ocurre cuando es necesario analizar eventos sobre sistemas adaptativos complejos, es decir, sobre hechos que deben sucederse para que el siguiente sea posible. Claramente nos encontramos en el caso del desarrollo de una Campaña y sus Líneas de Operaciones con Puntos Decisivos⁵³. 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, inclinando la balanza de manera peligrosa al fracaso o al aborte 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.

Hemos visto de manera sucinta los sesgos típicos que influyen de manera inconsciente en el proceso de toma de decisiones. Si bien la cantidad de los mismos existentes es mayor, los enunciados aquí son aquellos que mayormente han sido analizados por diversos autores en relación a las decisiones de tipo Operacional en Campaña.

En relación al daño colateral y los sesgos, podemos afirmar que es importante conocer la existencia de los mismos, y ser consciente que no se debe decidir en base a

⁵¹ WILLIAMS, op., cit Pág. 56

⁵² *Ibíd.* Pág. 61

⁵³ ESTADO MAYOR CONJUNTO, op., cit Pág 21-22.

situaciones anteriores. La experiencia es un factor fundamental de todo buen Comandante, pero no debe ser ésta el motivo por el que una decisión sea tomada de manera apresurada. Como bien ha planteado el My. 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 terceros no implicados en operaciones anteriores, genere en el Comandante un sesgo de recuperabilidad tal que opte por abortar la misión.

3.2 Aversión al riesgo.

Según la Real Academia Española, el término aversión se define como "*Rechazo o repugnancia frente a alguien o algo*".⁵⁴ Consideraremos entonces a la aversión al riesgo como el rechazo al mismo. 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.⁵⁵

Evidentemente, administrar el riesgo conlleva decidir. Y en relación al tema abordado, para éste caso nos encontramos frente a la decisión sobre cómo utilizar las fuerzas militares en el Nivel Operacional para lograr una ventaja militar, exponiendo 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(...)*⁵⁶.

A partir de la afirmación precedente podemos observar que, la aversión al riesgo es una característica fundamental que debe ser tomada en consideración por el decisor,

⁵⁴ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la Lengua Española*. [Soporte Digital] <http://dle.rae.es/?id=4YfTXec>. [Consulta: 21 de Agosto de 2016, 17:58 hs.].

⁵⁵ Mayor BRENDAN GALLAGHER. "La administración de riesgo del actual Ejército". *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.]. Pág. 60.

⁵⁶ *Ibíd.* Pág. 61.

puesto que el exceso de ella configurará un escenario desfavorable para la misión, al mismo tiempo que la falta de la misma pondrá en riesgo la legalidad de las operaciones. Es necesario lograr un adecuado balance en función al mismo.

El complejo ambiente operacional obliga al líder a tomar decisiones en circunstancias donde los elementos necesarios para adoptar la opción correcta no son tan visibles. Los eventos en donde 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 día⁵⁷. Frente a éstas circunstancias los grados de riesgos son potenciales a tener en cuenta, y entre ellos los daños a terceros deberá ser valorizado entre otros, como por ejemplo las bajas propias y/o el cumplimiento de la misión.

Si bien es correcto afirmar que la aversión al riesgo es una característica intrínseca de cada persona, también es correcto afirmar que en las decisiones tomadas en base a sugerencias de equipos de trabajo, es fundamental el tipo de asesoramiento que se brinde al decisor. Para el caso de las operaciones militares, es el Estado Mayor quién deberá asesorar, y su trabajo será fundamental para que la responsabilidad que tiene el Comandante de decidir se efectúe con la mayor certeza posible. En el Nivel Operacional dicho trabajo es complejo ya que la opción adoptada tendrá efectos prolongados.

La excesiva aversión al riesgo hará que el Comandante desee evitar los mismos bajo cualquier circunstancia, incluso al extremo de no permitir operar a los elementos que tiene bajo su mando cuando exista la más mínima posibilidad de cometer daño colateral. Ésta característica, la aversión al riesgo, hará que nos encontremos frente a comandantes excesivamente cautelosos que demostraran parálisis en su toma de decisiones, con la consecuente pérdida de la iniciativa.⁵⁸

Finalmente es necesario incluir en la ecuación a realizar sobre el análisis de riesgo, el denominado "Efecto CNN". La cobertura que realizan los medios de prensa hoy en día, y desde la Guerra de Vietnam, a las operaciones militares elevan el nivel de exposición del Comandante.

Si combinamos la aversión más la exposición, existen muchas posibilidades de

⁵⁷ GALLAGHER, op., cit. Pág. 63.

⁵⁸ *Ibíd.* Pág. 64.

que un Comandante no autorice la ejecución de una operación al menor riesgo presente.

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 que cualquier extremo es contraproducente, ya sea la aversión al riesgo como la falta del mismo. Nuevamente afirmamos que 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.

CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación se han analizado los dos principales hechos referidos al daño colateral en la Operación "Allied Force". Ambos sucesos fueron observados a la luz de los conceptos que contempla el Derecho Internacional de los Conflictos Armados con la finalidad de determinar si se constituyeron o no en eventos de daño colateral, y poder así tomar elementos de valor que le sean de utilidad al Comandante de Nivel Operacional en los momentos en que tenga que decidir sobre circunstancias similares.

De acuerdo a lo expresado en el primer capítulo, se puede afirmar que la guerra sucedida en Kosovo durante el año 1999 reunió características particulares que hicieron que la misma sea objeto de estudio por los militares. La condición inicial impuesta al Comandante Supremo de las Fuerzas Aliadas en Europa referida a minimizar bajas propias como civiles, impulsó al mismo a optar por la opción aérea como instrumento primordial para definir la campaña.

Los resultados demostraron que no fue alcanzado el Estado Final. Gran parte de ello radica, en primer lugar, en el excesivo control impuesto a las operaciones aéreas a la hora de atacar blancos en los que existiera una mínima posibilidad de daños a civiles. No obstante se sucedieron ataques en dónde esto sí ocurrió, lo que permite extraer una primera y valiosa conclusión: resulta extremadamente poco probable que en los conflictos que ocurrieron en los últimos 20 años y los que están por venir, se cumplan los objetivos impuestos sin afectar y generar bajas civiles. Serán los Comandantes Operacionales los responsables de asumir los mismos y minimizarlos al punto tal que sean los estrictamente necesarios para lograr la ventaja militar.

En segundo lugar, la Campaña sobre Kosovo no alcanzó sus objetivos en virtud de una premisa tan antigua como la guerra misma. Las operaciones militares se definen y finalizan una vez que la infantería ha colocado "pie en tierra". La necesidad del accionar conjunto debe estar orientado hacia lograr configurar el escenario con las fuerzas aéreas y navales de modo tal que los elementos de superficie logren culminar las acciones sobre el terreno de acuerdo lo impuesto por la Estrategia Nacional y Militar.

Así es como en "Allied Force" pudimos observar que se realizaron durante más de 75 días operaciones, principalmente aéreas, con la finalidad de no generar daños a

civiles ni bajas propias, y ninguno de los objetivos fueron cumplidos, puesto que se sucedieron dos eventos de repercusión internacional en relación al daño colateral y tampoco se alcanzó el Estado Final.

De los eventos analizados, entiéndase el ataque sobre la Embajada China y la acción sobre el puente en la localidad de Grdelicka Klisura, pudimos observar en el capítulo 2 que ambos hechos generaron repercusiones de gran escala en el contexto internacional. Los mismos obligaron a las 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, como mínimo, generar algún tipo de repercusión en quién autorizó y ordenó los ataques. Sin embargo, al analizar los eventos bajo los conceptos de ventaja militar y objetivo militar, ambos desarrollados en el mismo capítulo, nos permite extraer una segunda conclusión de relevancia para el presente trabajo: 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 que supone generará una ventaja en el transcurso de la campaña. Lo mismo sucede al analizar si, tanto la Embajada China como el puente, pudieron ser tomados como objetivos militares. La respuesta a tal interrogante es afirmativa.

El plexo legal que contiene al Derecho Internacional de los Conflictos Armados es lo suficientemente extenso como para que el Comandante Operacional entienda sobre él en su totalidad. Por ello es que la función de los Estados Mayores de asesorar cobra vital importancia en éste aspecto. La existencia de asesores legales en los mismos facilitará la toma de decisiones en base al asesoramiento que éstos le puedan brindar en el marco legal.

Sin embargo, existen ciertos aspectos que un futuro Comandante debe conocer y dominar. Uno de ellos es poder identificar claramente cuando 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 la misma justifique una ventaja militar, sea proporcional y aplicada contra un objetivo militar, se encuentran permitidos y contemplados en el citado marco legal. Sólo

resta que la decisión sea tomada con la debida conciencia y profesionalismo necesario.

Llegamos así al eje del presente trabajo, y el mismo se encuentra en la toma de decisiones por el Comandante. A lo expresado en el capítulo 2, referente al plexo legal que ampara la decisión, se le añade ahora la personalidad del Comandante. La misma se encuentra marcada, entre otras características, por sesgos y por aversión al riesgo, ambos conceptos desarrollados en el tercer capítulo.

Las mejores decisiones son aquellas que se toman con las menores limitaciones posibles. Desconocer la existencia de sesgos genera una limitación, puesto que coloca al Comandante en una situación que la subjetividad influirá de manera notoria en la opción que él seleccione. Es por ello que en el presente trabajo se desarrollaron los principales sesgos que afectan a los militares al momento de decidir.

El ambiente operacional exige que la toma de decisiones sea quizás no tan rápida, pero si 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.

El presente trabajo brinda herramientas para identificar algunas decisiones intuitivas tomadas por los Comandantes, a fin de determinar los posibles sesgos que surjan y que pueden producir malas decisiones.

Llegamos así a la tercera 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 de su aprobación.

De lo expuesto anteriormente, nos encontramos ahora en condiciones de dar respuesta al interrogante del presente trabajo: *¿Cómo influye el riesgo por daño colateral a la hora de conducir operaciones militares en un Teatro de Operaciones?*.

En base a lo analizado de la Operación "Allied Force" y su relación con lo establecido en el DICA referente a daño colateral, podemos 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 nos muestra que ambas operaciones fueron autorizadas y asumidos los riesgos que conllevaban cada una de ellas.

La justificación brindada a los medios por los daños causados a civiles permite inferir que el conocimiento que poseían sobre la legalidad de sus acciones era acorde y correcto para el cargo ocupado. La calificación que le establece la Coalición a los hechos al denominarlos como un "porcentaje ínfimo con respecto al enorme número de misiones aéreas cumplidas" demuestra conocimiento y dominio de los principios de proporcionalidad.

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

Dicha preparación deberá abarcar 2 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 cuando su decisión se encuentra influenciada por sesgos que lo llevarán a tomar la opción incorrecta.

Finalmente, y retomando el eje central del trabajo para darle respuesta a la pregunta, podemos afirmar que, si bien en el caso de estudio los riesgos por daño colateral no influenciaron de manera negativa, no estamos 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 las han librado.

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 debemos capacitarnos día a día en ser capaces de, llegado el momento de conducir el Nivel Operacional, no permitir que nuestros sesgos nos influyan a la hora de decidir sobre acciones que podrán acarrear muertes de civiles inocentes. No debemos confundir los términos minimizar con evitar. Los daños

colaterales se encuentran contemplados y permitidos en el plexo legal del DICA, siempre y cuando los mismos justifiquen una ventaja militar y sean bajo el concepto de proporcionalidad.

Le expuesto en el párrafo anterior debe ser observado en el marco de que la premisa fundamental de cualquier Comandante es evitar 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. Nuevamente la responsabilidad de mensurar en que grado se afectará a la población recae en la decisión que tomo quién conduce el Nivel Operacional.

La decisión de un Comandante es el acto supremo por el cual un hombre de armas se muestra ante sus subordinados y superiores. Son innumerables los factores que afectarán esa decisión. Mediante el presente trabajo se le brindan al futuro decisor dos herramientas que son fundamentales al momento de optar.

Una de ellas es el conocimiento doctrinario del marco legal sobre los conflictos armados, y la otra el conocimiento sobre la propia personalidad que deberá atender a la hora de decidir.

Esperamos 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 el mismo es parte del riesgo que deberá saber administrar quién tenga la responsabilidad de conducir. Sólo nos resta prepararnos de la mejor manera para minimizar los mismos, 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.

BIBLIOGRAFÍA

- ARZALIER, JEAN JACQUES. *Collateral Damage*. Ensayo. 2015.
- CAMPBELL, CALVIN. *The strategic and political impacts of collateral damage from strike warfare*. Thesis. Naval Postgraduate School. California. 2015.
- CICR. "El Derecho de los Conflictos Armados. Conocimientos Básicos y Reglas de Comportamiento". [En línea]. Dirección URL http://www.cruzroja.es/pls/portal30/docs/PAGE/DIH/MINISTERIO_DEFENSA/DICA1.PDF
- CICR. Una guerra sin víctimas. [En línea]. Dirección URL: <https://www.icrc.org/spa/resources/documents/misc/5tdnzd.htm/>
- DEPARTAMENTO DE DEFENSA DE LOS EEUU. *Law of war manual*. 2015.
- EL MUNDO. "Chernomirdin llega a Pekín en misión diplomática". [En línea]. <http://www.elmundo.es/elmundo/1999/mayo/10/internacional/china.html>
- EL MUNDO. "Enfrentamientos en Kosovo. Errores de la OTAN hasta el momento". [En línea]. <http://www.elmundo.es/internacional/kosovo/errores.html>
- EL PAÍS. "Un misil de la OTAN alcanza a un tren de civiles". [En línea]. http://elpais.com/diario/1999/04/13/internacional/923954401_850215.html
- ESTADO MAYOR CONJUNTO. *PC 20-01. Planeamiento para la Acción Militar Conjunta. Nivel Operacional*. Proyecto. 2015
- FRECHERO, GERMÁN. "Campaña aérea de la OTAN en Kosovo 1999. Cinco interrogantes controversiales". *Revista de la Escuela Superior de Guerra Aérea*. Buenos Aires. N° 226. 1ra edición. 2008
- GALLAGHER, BRENDAN. "La administración de riesgo del actual Ejército". *Military Review*. Enero - Febrero 2014 [En línea]. http://usacac.army.mil/CAC2/MilitaryReview/Archives/Spanish/MilitaryReview_20140228_art010SPA.pdf.
- 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.
- GROSSI, RAFAEL MARIANO. *Kosovo, los límites del intervencionismo humanitario*. Primera Edición. Buenos Aires. Grupo Editor Latinoamericano. 2000.
- GUISÁNDES GÓMEZ, JAVIER. *El principio de la proporcionalidad y los daños colaterales desde un punto de vista práctico*. CICR. 2011.

- KRAUSE, MERRICK Coronel USAF(r). "El poderío aéreo en la guerra moderna". *Air & Space Power Journal*.
- LA REVISTA. "Kosovo, el apartheid de los serbios". El Mundo. [En línea] <http://www.elmundo.es/larevista/num127/textos/kosovo1.html>
- LAMBETH, BENJAMÍN S. *Nato's air war for Kosovo. A strategic and operational assessment*. USA. Rand. 2001.
- PABLOS CHI, JUAN MANUEL. "Operación Allied Force". *Revista de Aeronáutica y Astronáutica. España. 2001*.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario de la Lengua Española*. [En línea] <http://dle.rae.es/?id=XipMgHq>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. *Diccionario Panhispánico de dudas*. [En línea] <http://lema.rae.es/dpd/>
- RIBEIRO, ÁLVARO "Derecho Internacional de los Conflictos Armados". Apunte de clase, Buenos Aires, Argentina, Escuela Superior de Guerra Conjunta, 2016
- ROMAÑA ARTEAGA, JOSÉ MIGUEL. *Tempestad sobre Vietnam*. Primera edición. Barcelona. Inédita Editores. 2005.
- ROSEN, FREDERIK. *Collateral Damage*. Primera Edición. Hardback. 2014.
- RUBIO VILLAMAYOR, RICARDO. "Operaciones aéreas en el conflicto de Kosovo". *Revista de Aeronáutica y Astronáutica. España. 2001*.
- TERTSCH, HERMANN. "Yugoslavia, al borde de la disolución". El País. [En línea] http://elpais.com/diario/1989/03/05/internacional/605055612_850215.html
- THE GUARDIAN. "NATO bombed Chinese deliberately". [En línea]. <https://www.theguardian.com/world/1999/oct/17/balkans>
- TILFORD, EARL. "La Operación Allied Force y el Poder Aéreo". *Revista Military Review. Revista Profesional del Ejército de EE.UU.* Fort Leavenworth, Kansas. N° 4. Julio - Agosto 2000.
- WILLIAMS, BLAIR. S. "Heurística y sesgos en la toma de decisiones militares". *Military Review*. Enero - Febrero 2011.