

Instituto Universitario Naval

Unidad Académica Escuela de Guerra Naval

Maestría en Estudios Estratégicos

Título de a Tesis

*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*



Autor: Maestrando Jorge Andrés Camarino

Directora de Tesis: Dra. Maria Jose Espona.

Fecha: Agosto de 2020.-

*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*

**El contenido del presente trabajo, los análisis realizados y las diferentes conclusiones expuestas son de responsabilidad del autor, por lo cual se exonera a la Escuela Superior de Guerra Naval, de cualquier consecuencia que surja a partir de su publicación.**

*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*

**Dedicatoria:** A mi Familia.

A la ESGN.

Al Ejército Argentino.

## Índice General.

Capítulo I.- .....	1
El método de decisión estratégica	
Sección I.....	1
Descripción del método	
Sección II.....	19
Conclusiones parciales	
Capítulo II.- .....	22
La vigilancia y prospectiva	
Sección I.....	22
La vigilancia y la prospectiva; y su aplicación en el método	
Sección II.....	36
Conclusiones parciales	
Capítulo III.- .....	40
El método de decisión estratégica en el diseño del sistema logístico en el área de interés de Logística Militar	
Sección I.....	40
Definición del Área de Interés Logística Militar.	
Sección II.....	55
Conclusiones parciales	
Capítulo IV.-.....	57
Aplicación práctica del proceso de vigilancia y herramientas prospectivas en el campo de estudio (Logística Militar) y su aplicación en el método de decisión	
Sección I.....	57
Definición del problema planteado	
Capítulo V.-.....	71
Inserción del método de prospectiva por escenarios al método de decisión. Aplicación práctica	
Sección I.....	71
Inserción al método	
Capítulo VI.-.....	80
Conclusiones Finales	
Bibliografía.....	92
Anexo 1 (Encuestas).....	95
Anexo 2 (Situación Esquemática).....	116

## Índice de Ilustraciones.

<b>Ilustración 1:</b> Practica de la Estrategia.....	12
<b>Ilustración 2:</b> Relación vigilancia- inteligencia – prospectiva.....	23
<b>Ilustración 3:</b> Tipos de vigilancia.....	35
<b>Ilustración 4:</b> Tipos de vigilancia aplicada al método de decisión estratégica. ....	35
<b>Ilustración 5:</b> Ciclo Logístico.....	46
<b>Ilustración 6:</b> Esquema General de un Sistema Logístico.....	48
<b>Ilustración 7:</b> Enfoque de Prospectiva.....	58
<b>Ilustración 8:</b> Incidencia de la prospectiva.....	59
<b>Ilustración 9:</b> Planeamiento estratégico por escenarios.....	63
<b>Ilustración 10:</b> Interrelación de los factores del ambiente operacional .....	66
<b>Ilustración 11:</b> Inserción del Planeamiento logístico en el Planeamiento Estratégico.....	67
<b>Ilustración 12:</b> Inserción del método de prospectiva estratégica por escenarios en el Planeamiento logístico. ....	68
<b>Ilustración 13:</b> Ciclo de Planeamiento logístico con apoyo de la Prospectiva y vigilancia para la toma de decisiones.....	70
<b>Ilustración 14:</b> Secuencia metodológica para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre. ..	74
<b>Ilustración 15:</b> efecto de la prospectiva y vigilancia entre la cuestión estratégica alcanzada y deseada. .	76
<b>Ilustración 16:</b> Aplicación de herramientas de prospectiva por escenarios y vigilancia al método de decisión estratégica. ....	78

## Índice de tablas.

<b>Tabla 1:</b> Tabla Nro 1: Variables / constante.....	5
<b>Tabla 2:</b> Funciones / variables. ....	5
<b>Tabla 3:</b> Función / función.....	6
<b>Tabla 4:</b> Axiomas.....	9
<b>Tabla 5:</b> Responsabilidades externas e internas del conductor de la organización .....	43
<b>Tabla 6:</b> Correlación método de decisión y pasos de planeamiento logístico. Intervención de la prospectiva y vigilancia. ....	54
<b>Tabla 7:</b> Tipos de escenarios. ....	61

## **Resumen.**

Actualmente considero necesario explorar el futuro para elegir la estrategia necesaria para la solución de conflictos. Ello, permitirá adecuar la misma para llegar mejor preparados a ese futuro, que se muestra incierto y en un marco de incertidumbre.

Esta necesidad de “ver el futuro” no es exclusiva del ámbito de la seguridad y defensa. Cualquier empresa con cierta relevancia dispone de una dependencia a una estrategia encargada de estas actuaciones, las cuales, les hacen ser más competitivos.

Sin embargo, esta necesidad de “ver el futuro” presenta distintas dificultades, entre ellas, qué tipo de visión elegir, sin dejar que nuestras percepciones condicionen esta elección. Para resolver el problema de “ver a largo plazo” existen diferentes aproximaciones, siendo una de ellas la aproximación prospectiva.

Partiendo de la base de que el futuro es imposible de predecir, la “vigilancia y prospectiva” pretende desentrañar el futuro, y permitirnos ser protagonistas del mismo, partiendo desde el presente, actuando a largo plazo con un enfoque sistémico, científico e imaginativo.

Con la meta del estudio del futuro para apoyar las decisiones estratégicas necesarias para llegar mejor preparados, y de esta manera sostener a la toma de decisiones y así ser más capaces y mantener un nivel óptimo de operatividad, es necesario contar con una herramienta aplicable a este tipo particular de investigaciones.

**Palabras clave:** Vigilancia, prospectiva, decisión estratégica, método de decisión estratégica y escenarios.

## **Agradecimientos.**

*Quiero agradecer en primer lugar a la Escuela Superior de Guerra Naval, por permitirme ser parte de este proyecto que sin duda alguna enaltece a quienes tenemos la oportunidad de cursarlo, ya que otorga valiosas herramientas que permiten y facilitan el desarrollo profesional.*

*Asimismo, al Jefe de Carrera y al cuerpo de profesores, que con un gran profesionalismo y dedicación supieron compartir sus amplios conocimientos y su impronta profesional, permitiendo con ello adquirir los conocimientos necesarios para desempeñarnos en la Maestría.*

*No puedo dejar de agradecer también a mi Tutora de tesis Dra. María José Espona, quien con gran y desinteresado compromiso ha guiado el desarrollo del presente trabajo, aportándome valiosos conocimientos y experiencias profesionales para alcanzar el objetivo propuesto y alcanzar la meta deseada.*

*Por último, a mi familia, en especial a mi esposa María José, quien sin egoísmos, comprendió la importancia y la necesidad profesional de cursar esta Maestría ocupando el rol de Padre y Madre, sorteando dificultades familiares con cohesión y sacrificio. A mis hijos, Francisco, Juan Cruz y Felipe, quienes con su alegría, amor y cariño me brindaron fuerzas para alcanzar el ansiado objetivo.*



## **Tema**

Prospectiva y Vigilancia en la decisión estratégica.

## **Título**

Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas

## **Introducción**

La importancia del tema de investigación radica en observar el futuro para la selección correcta de estrategias en la toma de decisiones estratégicas. Para ello, la vigilancia y la prospectiva aportan una herramienta útil al decisor para determinar escenarios futuros posibles.

La dinámica actual, sumada a la evolución constante de la tecnología, genera que en las cabezas de las organizaciones, particularmente en aquellas con responsabilidad de tomar decisiones, deban efectuarlas en un contexto poco previsible y de cambio permanente. Es por ello que para disminuir los márgenes de incertidumbre, la aplicación de la herramienta propuesta en el presente trabajo, busca demostrar que es posible el desarrollo escenarios futuros, determinando sus características particulares, y sobre los cuales se podrán elegir las estrategias. Es decir, efectuar la toma de decisiones en un escenario lo menos desconocido posible, pudiendo actualizarlo en forma permanente, lo que facilitara sensiblemente el desarrollo del proceso de toma de decisiones.

La vigilancia y prospectiva son hoy una realidad, y constituyen un pilar de apoyo a los ápices estratégicos de las organizaciones, y es factible de ser incorporada al método de decisión estratégica que la organización emplee para arribar a la mejor solución posible al conflicto planteado, materializando con ello una herramienta facilitadora para la toma de decisiones.

## **Planteo del problema:**

Dentro de la bibliografía que aborda la problemática de la decisión estratégica se encuentran métodos para efectuar el proceso de toma de decisiones que mediante una secuencia lógica de pasos permiten arribar a una solución del problema planteado, y dentro de ella se desarrollan conceptualmente todos los pasos que lo comprenden, de

*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*

forma tal de permitirle que el decisor pueda encontrar la mejor solución, todo ello en un ámbito de incertidumbre y con muchos supuestos sobre el escenario futuro donde se desarrollara la acción.

La Vigilancia es el proceso que detecta información relevante sobre tendencias, novedades de clientes, tecnologías emergentes, ventanas de oportunidades, invenciones e innovaciones y potenciales socios y competidores, es decir que se puede obtener información de todos aquellos aspectos que el decisor requiera para reducir la incertidumbre en la toma de decisiones. Estos datos codificados y analizados brindan la posibilidad de planificar y formular estrategias (tecnológicas, científicas, de mercado y negocios, operativas, etc) minimizando la incertidumbre del contexto.

Como complemento, la información obtenida, sometida al análisis de especialistas brinda la Inteligencia Estratégica quien se ocupa del análisis, el tratamiento de la información, la evaluación y la gestión de los procesos de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones, integrando los Sistemas de Vigilancia Tecnológica, así como Vigilancia Comercial, Vigilancia de Competidores, Vigilancia de Entornos, entre otras.

A su vez, en lo que al área Defensa se refiere existe el Centro de Estudios sobre Prospectiva Tecnológica Militar “GrI MOSCONI” que articula los temas de interés de Defensa con el programa llamado VINTEC y tiene como misión identificar las tendencias, avances y retos tecnológicos de naturaleza militar para generar conocimiento específico contribuyendo a orientar los esfuerzos en planificación, gestión de proyectos y gestión del conocimiento, realizando vigilancia e investigaciones prospectivas sobre la tecnología y los sistemas de armas en las áreas de capacidades militares:

- Comando y Control.
- Movilidad Táctica y Estratégica.
- Vigilancia, Reconocimiento e Inteligencia.
- Sostén Logístico Fijo y Móvil.
- Operaciones.
- Misiones Subsidiarias.

Este centro fue creado a partir de la necesidad de identificar los avances y retos tecnológicos en el área militar para generar conocimiento que permita apoyar la toma de decisiones, mediante vigilancia e investigaciones de prospectiva sobre tecnologías y los sistemas de armas en las áreas de capacidades militares.

Por otra parte, el Centro entiende en los siguientes aspectos de la Defensa:

- La realización de estudios prospectivos de tecnología militar, evaluación tecnológica y vigilancia tecnológica.
- La divulgación de los trabajos resultantes.
- La definición de observatorios.
- La búsqueda e incorporación de analistas y expertos.
- La planificación, desarrollo y ejecución del plan anual de acciones.
- La representación de la EST ante eventos académicos vinculados a la temática.

Asimismo participa e interviene en:

- La actualización de los planes de estudio en la definición de las materias que otorgan especificidad a las carreras de ingeniería y posgrados.
- La preparación de jornadas, seminarios y cursos de actualización vinculados con las temáticas que encierran los observatorios.
- La designación anual de miembros activos del Centro.
- Los temas específicos y su implementación en los planes de estudio, proyectos curriculares y de investigación.

En la actualidad el estado de investigación en las áreas de capacidades militares (Comando y Control; Movilidad Táctica y Estratégica; Vigilancia, Reconocimiento e Inteligencia; Sostén Logístico Fijo y Móvil; Operaciones y Misiones Subsidiarias) ha generado un sinnúmero de investigaciones mediante estudios prospectivos.

Por tal motivo, es necesario comprender que la vigilancia y prospectiva trata de reflexionar sobre las múltiples posibilidades o alternativas de futuro. La vigilancia y prospectiva por ende, tratan de representar el porvenir ideal o de crearlo en la

*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*

imaginación, es decir, de construir imágenes de futuro, de anticiparlo para conjeturar sobre él , siendo una importante apoyo a la toma de decisiones estratégicas.

Estas herramientas son empleadas en varios países del mundo. El binomio vigilancia y prospectiva ha sido ampliamente desarrollado en el Reino de España, donde el Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN), dispone de una Unidad de Prospectiva, habiendo desarrollado innumerables estudios para la defensa.

En Francia se da importancia significativa a la prospectiva en defensa, donde el Ministerio de Defensa francés es el paradigma de organización de estudios prospectivos en el ámbito de defensa europeo. Así en el año 1964, se creó el Centro de Prospectiva de Evaluaciones (CPE) orientado principalmente a los temas técnicos (armamento y material esencialmente). En el año 1982, el CPE se convirtió en el Grupo de Planificación de Estudios Estratégicos (GRUPES). En el año 1987 se creó la Delegación de Estudios Generales (DEG) y en el año 1992 se creó la Delegación de Asuntos Estratégicos (DAS).

En la actualidad, la vigilancia y prospectiva se estudian de forma coordinada entre diversas instituciones del Estado, habiendo sido creado un Grupo de Prospectiva del Senado. Este Grupo es el más importante de la Cámara Alta, por el número y diversidad de sus miembros.

Respecto a los Estados Unidos de Norteamérica, la organización “The Strategic Studies Institute (SSI) y constituye la institución para el análisis e investigación geoestratégica y de seguridad nacional en apoyo al programa de estudios del U.S. Army War Collage. Proporciona análisis directos al Ejército y a los líderes del Departamento de Defensa y sirve de puente a la amplia comunidad estratégica. Cada año el SSI publica una lista de temas estratégicos clave (KSIL), elaborada a partir de los asuntos sugeridos por el personal del U.S. Army War College, el Estado Mayor del Ejército, la Junta de Jefes de Estado Mayor y otras organizaciones del Ejército.

Por lo expuesto, surge el interrogante sobre si la aplicación de herramientas de vigilancia y prospectiva son compatibles con los diferentes métodos de decisión empleados, pudiendo insertarse en el mismo a fin de facilitar la toma de decisiones, mediante la disminución de la incertidumbre propia de este nivel de decisión. Es por

ello que el presente trabajo tiene por finalidad dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Cómo apoyan la vigilancia y prospectiva a la toma de decisiones estratégicas?

¿Mediante la aplicación de herramientas de prospectiva se pondrán determinar cuáles van a ser las amenazas del mañana en los escenarios planteados, en sus diferentes aspectos y de ser posible, como enfrentarlas para conseguir una ventaja competitiva mediante decisiones estratégicas eficaces y eficientes? ¿Cuál es la herramienta de prospectiva más adecuada al método de decisión estratégica?

¿Se puede comprobar la compatibilidad entre vigilancia y prospectiva? ¿el marco teórico de los temas abordados en el presente trabajo de investigación es comprobable en forma práctica sobre algún campo de interés alcanzando eficiencia en los resultados, siendo una herramienta facilitadora?

### **Justificación de la investigación:**

La importancia del tema de investigación radica en observar el futuro para la selección correcta de estrategias en la toma de decisiones. Para ello, la vigilancia y la prospectiva aportan una herramienta útil al decisor para determinar escenarios futuros posibles.

La vigilancia y prospectiva son hoy una realidad que en tiempos de continua evolución y tan dinámicos y cambiantes, además fconstituyen un pilar de apoyo a los ápices estratégicos de las organizaciones al ser elementos que permiten disminuir la incertidumbre, siendo factibles de ser incorporada al método de decisión estratégica que la organización disponga, materializando una herramienta facilitadora para la toma de decisiones.

### **Antecedentes del tema:**

El presente trabajo partirá desde la base de diferentes teorías, las cuales permitirán la comprensión de la problemática plateada a fin de responder a la hipótesis formulada. Por ello se apoyará en la teoría de la Prospectiva de George Minois, entendiendo que “desde que el hombre existe pronostica”. Por tanto, la definición de “Prospectiva

*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*

estratégica” debe limitarse a aquellas prospectivas que posean un objetivo y un fin estratégico para quien lo emprende.

Este tipo de Prospectiva es útil en tanto sirva para que a partir de ella sean tomadas decisiones de carácter estratégico.

El trabajo se apoya también en teorías de surgimiento cercanos en el tiempo, por ello se considera pertinente abordar la problemática de la toma de decisiones desde las teorías de Jon Elster. En primer lugar, la teoría de la elección racional, que indica que las acciones son evaluadas y elegidas no por sí mismas sino como un medio más o menos eficiente para el logro de un fin, dado que en el plano militar las decisiones serán de nivel estratégico y su ámbito de aplicación será el Teatro de Guerra siendo este aquel comprendido por todo el territorio en el cual las partes pueden atacarse, ya sea que les pertenezca a ellos, o a un aliado o a un estado más débil que hubiera sido arrastrado a la guerra por miedo o interés. El teatro de guerra puede quedar indefinido y no debe confundirse con el teatro de operaciones de uno u otro ejército. El primero es más amplio. El segundo, más estrecho comprende todo el territorio que se quisiera invadir y todo el que es necesario defender.

La teoría mencionada precedentemente no es de aplicación exclusiva al ámbito de las decisiones estratégicas militares sino a cualquier otro ámbito de aplicación que requieran del mencionado nivel.

En segundo lugar, la teoría de la acción colectiva, la cual menciona que cooperar es actuar en contra del propio interés de una manera que beneficie a todos si algunos o posiblemente todos actúan de ese modo. Esta teoría aplica al presente trabajo en virtud que las decisiones del nivel estratégico serán tomadas por el responsable máximo de la organización, pero debiendo ser asesorado y asistido por su equipo de gestión (Estado Mayor, en el caso de organizaciones militares), quienes actuarán sobre la orientación de su superior jerárquico debiendo actuar en función del beneficio colectivo de la organización, brindándole el asesoramiento necesario para la toma de decisiones.

## **Alcances y limitaciones de la propuesta:**

La investigación se circunscribe a la aplicación de la vigilancia y el método prospectivo por escenarios aplicado al método de decisión estratégica.

## **Objetivos generales y específicos:**

### Objetivo General:

Analizar el impacto de la aplicación de herramientas de vigilancia y el método de prospectiva por escenarios como elementos de apoyo en el proceso de toma de decisión estratégica.

### Objetivos Específicos:

- OE 1: Describir el método de decisión estratégica, a fin de identificar aquellos pasos susceptibles a la aplicación de la vigilancia y prospectiva.
- OE 2: Describir las herramientas de vigilancia y prospectiva y analizar su inserción en el método de decisión estratégica.
- OE 3: Describir el método de decisión estratégica del área de interés de la logística militar.
- OE 4: Insertar el método de prospectiva y vigilancia más adecuados al método de decisión de la logística militar.
- OE 5: Evaluar la inserción el método de prospectiva por escenarios y vigilancia como herramientas facilitadoras, más adecuadas al método de decisión estratégica.
- OE 6: Concluir acerca de la factibilidad y beneficios de la inserción del método de prospectiva por escenarios y la vigilancia en el método de decisión estratégica, identificando ventajas y desventajas, como así también aspectos esenciales para su aplicación práctica.

## **Hipótesis de trabajo:**

La utilización de herramientas de vigilancia y prospectiva constituye un elemento útil a ser empleado en el método de decisión en tiempos actuales para determinar, de manera más precisa, los escenarios futuros, a fin de que el decisor adopte las estrategias más adecuadas que le permita enfrentarlos.

### **Metodología de trabajo:**

Se realizará una investigación de características cualitativa y descriptiva.

Para la obtención de datos se empleará la técnica de encuestas realizadas a personas (militares, empresarios, ejecutivos, responsables de áreas de operaciones) que ocupa o haya ocupado hace no más de DIEZ (10) años puestos de relevancia que requirieron decisiones del nivel estratégico, a fin de relevar información sobre las variables de la vigilancia y prospectiva en su aplicación al método de decisión estratégico empleado en cada caso, como así también un cuestionario para el relevamiento de la información sobre como impacta la creación de escenarios futuros formados a partir de la recopilación de información dado por la vigilancia, en la decisión producto de la aplicación de un método determinado.

Se relevarán también fuentes secundarias, de la bibliografía referida a prospectiva y su aplicación a la decisión; método de decisión; y planeamiento estratégico, como así también publicaciones y revistas especializadas en prospectiva y métodos de decisión, así como artículos e informes elegidos a partir de una investigación realizada sobre el material disponible en internet y válido sus contenidos para ser aplicados en la temática de estudio.

### **Plan / cronograma tentativo:**

#### **Primer año de investigación.-**

<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
- Recopilación de información - Recopilación de bibliografía y documentos			-Confección del Proyecto de Tesis.		- Elevación del Proyecto de Tesis.
<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>
-Confección del Capítulo I. - Elevación al Tutor de Tesis para su aprobación.		-Confección del Capítulo II. - Elevación al Tutor de Tesis para su aprobación.		-Confección del Capítulo III. - Elevación al Tutor de Tesis para su aprobación.	



*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*

**Segundo año de investigación.-**

<b>Mes 13</b>	<b>Mes 14</b>	<b>Mes 15</b>	<b>Mes 16</b>	<b>Mes 17</b>	<b>Mes 18</b>
-Confección del Capítulo IV. - Elevación al Tutor de Tesis para su aprobación.		-Confección del Capítulo V. - Elevación al Tutor de Tesis para su aprobación.		-Confección del Capítulo VI. - Elevación al Tutor de Tesis para su aprobación.	

<b>Mes 19</b>	<b>Mes 20</b>	<b>Mes 21</b>	<b>Mes 22</b>	<b>Mes 23</b>	<b>Mes 24</b>
- Revisión de Capítulos -Reunión con el Tutor de Tesis			- Redacción de conclusiones finales.		- Revisión final y elevación de tesis. - Elevación formal de la Tesis al Director de Carrera y solicitud de fecha para la defensa de tesis.

## **Capítulo I.-**

### **El método de decisión estratégica.**

#### **Sección I.**

#### **Descripción del método.**

##### **1.1. Introducción.**

Para entender la problemática planteada en el presente trabajo se propone analizarla mediante la descomposición de las partes que la conforman a fin de formar una idea acabada de cuales son aquellos conceptos rectores, y que ello nos permita corroborar la hipótesis de trabajo.

El presente capítulo aborda una de los principales componentes del tema de investigación. El mismo está representado por el *MÉTODO DE DECISIÓN ESTRATÉGICA*, entendiendo como tal al conjunto de pasos dentro de una secuencia lógica que permiten arribar a la solución de un problema.

Asimismo, cabe mencionar que como todo método, no debe ser rígido y solo debe servir de guía para orientar el camino que permita arribar a la solución de un problema planteado. Tal es así, que habitualmente utilizamos un sinnúmero de métodos para solucionar desde conflictos de la vida cotidiana como así también aquellos de nivel laboral en todos los niveles jerárquicos. Pues de eso se trata el presente capítulo. De describir un método que nos permita alcanzar el punto de decisión hacia la mejor solución de un problema de nivel estratégico.

En la exploración bibliográfica, podremos encontrar un inmenso universo de métodos que diferentes autores proponen para arribar a una decisión que permita alcanzar la solución de un problema estratégico. Sin embargo, nos basaremos en el método de decisión estratégica planteado por los autores Frischknecht, Lanzarini y otros, en el libro *Logica, Teoria y Practica de la Estrategia*. (Frischknecht, 2015, págs. 74-126).

## **1.2. La Conducción Estratégica.**

El presente trabajo y en particular el Capítulo I, aborda la descripción de un método que permita solucionar problemas del Nivel Estratégico. Por lo expuesto, se cree conveniente interpretar a que se refiere el concepto de conducción estratégica, para comprender en forma clara cuál es el ámbito de aplicación del método planteado.

Básicamente podemos definir la estrategia como un proceso de transformación. Dicho proceso lo que busca es convertir ideas en acción, cuya responsabilidad recae en los mayores niveles de una organización. Esta transformación le da a los niveles inferiores las bases para que sus acciones sean acordes a las ideas de la Estrategia.

Para llegar a definir esas ideas, que representan la solución a un problema que quedará resuelto mediante acciones (ejecutadas por los menores niveles) es que el nivel estratégico aplica un método de decisión.

Es necesario aclarar que de cualquier organización que se trate, se ejerce conducción estratégica.

Al analizar diferentes organizaciones encontraremos por ejemplo que en el ámbito empresarial, el nivel de conducción de las operaciones se denomina “administración”.

Por lo expuesto, podemos inferir entonces que la conducción es un arte, por ser libre y creadora ya que permite concebir ideas. Con ella también el decisor diseña las estrategias que considera más convenientes para la correcta selección de acciones para la solución del problema planteado. Este proceso de conducir se presentan los tres niveles identificados en una organización: el estratégico- el operacional – el táctico.

El éxito del proceso de decisión en el nivel estratégico, está dado por el correcto establecimiento de los criterios para la toma de decisiones organizacionales diarias y a su vez brindar las variables para evaluar dichas decisiones, a la luz de que la ideas de

este nivel como así también cada decisión deben incidir en las acciones diarias de la organización.

El planeamiento es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de ejecutar acciones. Russell Ackoff, profesor en Wharton Business School y destacado consultor en Planeamiento estratégico indicaba lo siguiente: “El Planeamiento...se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir...antes de que se requiera la acción”.

Por lo tanto se puede arribar a que conducción estratégica es entonces aquel arte de conducir, pues es una actividad libre y creadora, que ejecuta el decisor, es decir la cabeza de la organización (Nivel Estratégico) para visualizar un escenario futuro donde se desarrollara la acción, donde se ejecutaran los procedimientos y operaciones (acciones) para alcanzar el resultado futuro deseado imaginado por aquel. Recordemos que la conducción es un arte, pero también es ciencia, ya que aplica un método.

### **1.3. Lenguaje de la Estrategia.**

Al enfrentarse un conflicto, el mismo se aborda en un ámbito de incertidumbre cuya visión está dominada por la ignorancia de cómo accionará el oponente, es decir que en un conflicto uno debe confrontar con una oposición inteligente de la otra parte alcanzándose el éxito cuando se anticipen las acciones del mismo, adelantándose a ellas. Todo ello en un ámbito de incertidumbre.

Al expresar ese escenario del conflicto e intentar expresar esa incertidumbre propia, es que se debe recurrir a un lenguaje que permita dar contenido a los conceptos y que el mismo sea común a todos aquellos que participan como partes del mismo.

Una de las características de este lenguaje, es que debe ser simple pero a su vez no debe contener términos sueltos, sin gramática ni reglas que permitan normas de razonamiento para arribar a conceptos en forma anticipada. Se considera que este lenguaje constituye uno de los instrumentos vitales de la conducción estratégica para dominar la oposición y lograr apoyos.

El método de decisión a desarrollar en el presente trabajo de investigación se hará sobre un método específico desarrollado en el libro *Lógica, Teoría y Práctica de la Estrategia* (Frischknecht). En ese método de decisión, a emplear en el nivel estratégico, se cita que el vocabulario estratégico son palabras del lenguaje natural, a las que se dará un significado inamovible a lo largo de todo el discurso (Frischknecht, 2015, pág. 11).

Se emplearan tres clases de símbolos para construir los términos del vocabulario:

- 1) constantes
- 2) variables y
- 3) funciones.

En este caso las constantes son el vocabulario primitivo determinando símbolos aceptados sin definición. En caso de ser interpretadas como conceptos van a representar estados del mundo ocupando el lugar de las variables. El empleo de constantes facilita el lenguaje ya que permiten cerrarlo. Un aspecto importante a mencionar es que construido el lenguaje se debe entender que una vez definidas las constantes, las mismas no pueden ser cuestionadas. Asimismo las constantes no conforman el lenguaje estratégico, pero si lo hacen las variables.

A efectos de establecer el lenguaje a emplear en el desarrollo del método, se numeran en cada variable, las únicas constantes que pueden tomar su lugar, para indicar los estados que interesa discriminar en relación a tal variable:

<b>VARIABLE</b>	<b>CONSTANTE</b>
<b>Clase</b>	ideal, real.
<b>Ámbito</b>	político, económico, militar.
<b>Espacio</b>	foro, mercado, territorio.
<b>Jerarquía</b>	fin, medio, medio-de-cambio.
<b>Orden</b>	número ordinal.
<b>Polaridad</b>	bueno, malo.
<b>Estado</b>	actual, potencial.
<b>Exclusión</b>	excluyente, no-excluyente.

<b>Fuerza</b>	número cardinal.
<b>Determinación</b>	alta, baja.
<b>Aversión-al-riesgo</b>	alta, baja.
<b>Empatía</b>	alta, baja.
<b>Control</b>	nulo, parcial, total.
<b>Efecto</b>	preservar, adquirir, mejorar, producir, ceder, dañar o destruir.
<b>Capacidad</b>	de preservar, adquirir, mejorar, producir, ceder, dañar o destruir.
<b>Medio =</b>	<i>Interés que tiene la jerarquía de medio.</i>
<b>Fin =</b>	<i>Interés que tiene la jerarquía de fin.</i>
<b>Medio-de-cambio =</b>	<i>Interés que tiene la jerarquía de medio-de-cambio.</i>

Tabla 1: Variables / constante.  
Fuente: elaboración propia.

Referido a Variables y Funciones las variables indican el lugar en que se insertan las respectivas constantes, mientras que las funciones, combinan una o más variables para representar conceptos más complejos.

A continuación enumeran primero las funciones y luego las variables del párrafo anterior a que se aplican.

<b>FUNCIONES</b>	<b>VARIABLES</b>
<b>Objeto</b>	<i>(clase, ámbito, espacio).</i>
<b>Valor</b>	<i>(jerarquía, orden, polaridad, estado, exclusión).</i>
<b>Motivación</b>	<i>(determinación, aversión-al-riesgo, empatía).</i>
<b>Escenario</b>	<i>(espacios).</i>
<b>Intención</b>	<i>(fin).</i>
<b>Autoridad</b>	<i>(medios, fines).</i>
<b>Argumento</b>	<i>(fines, fines).</i>

Tabla 2: Funciones / variables.  
Fuente: elaboración propia.

Otro término a emplear según el método propuesto por Frischknecht, es determinar funciones de funciones, las cuales sirven para designar conceptos de complejidad creciente.

<b>FUNCION</b>	<b>FUNCION</b>
<b>Interés</b>	(objeto, valor, fuerza),
<b>Transable</b>	(interés)
<b>Costo =</b>	transable (interés)
<b>Beneficio =</b>	no transable (interés)
<b>Costo-beneficio =</b>	costos y beneficios
<b>Campo-de-acción</b>	(escenario, control),
<b>Objetivo</b>	(interés, efecto),
<b>Recurso</b>	(interés, capacidad).
<b>Opción</b>	(identificación, interés, interés): entendimiento, preferencia, promesa,
<b>Comercio, debate, diversión, coacción, acto-de-fuerza,</b>	
<b>Contenido</b>	(aumentar/reducir interés, aumentar/reducir interés),
<b>Mensaje</b>	(autoridad, contenido, argumento),
<b>Esfuerzo</b>	(objetivo, recursos),
<b>Actor</b>	(intereses, motivación),
<b>Protagonista =</b>	el actor que decide.

Tabla 3: Función / función.  
Fuente: elaboración propia.

Para resumir lo realizado hasta ahora se debe decir que se han destacado términos del vocabulario que conforma el lenguaje estratégico, es decir palabras que representan o nombran cosas. Ahora, debemos sumarle los denominados predicados, siendo estos aquellos que una vez interpretados, van a decir algo de los términos, los mismos van a mencionar hechos de la teoría, no van a nombrar cosas y sirven para construir expresiones. Cada predicado puede referir a uno o más términos. Para el método se emplearan tres tipos de predicados, los cuales se enumeran a continuación citando ejemplos para cada uno de ellos.

### 1. Predicados unarios

*operacional (objetivo)*

*operativo = operacional.*

## **2. Predicados binarios**

*coincidencia (intereses)*

*discrepancia (intereses)*

*cooperación (actores)*

*competencia (actores)*

*identificación (actores): cooperación, competencia,*

*dependencia (intereses)*

*poder (actores)*

*relación de fuerzas (actores)*

*trama = relaciones de identificación, poder y de-fuerza.*

*Escalar (opciones)*

*desescalar (opciones)*

## **3. Predicados n-arios**

*regla de juego (intereses)*

*coalición (actores)*

*racionalidad (intereses)*

*conflicto (actores, escenario)*

*libertad de acción (medios, fines)*

*vulnerabilidad (fines, medios)*

*nivel del conflicto (opciones)*

*riesgo de escalada (beneficios, costos)*

*política (campo-de-acción, actores)*

*maniobra (intenciones, costo-beneficio, opciones, mensajes, esfuerzos),*

*organización (esfuerzos).*

### **1.4. Teoría y conceptos de la Estrategia.**

Ante un conflicto, el mismo deberá representarse junto con la política y la maniobra (conceptos a desarrollar más adelante) a emplear para resolverlo, aplicando la teoría Estratégica. Los conceptos (de aquí en adelante *conceptos estratégicos*) le darán significado a los términos empleados, debiendo acordarse las necesarias reglas de interpretación semántica. Las mismas se describen a continuación: (Frischknecht, 2015, pág. 19)



- 1) A cada constante se le asigna un estado de los *objetos*, *valores* y *fuerzas* que caracterizan los *intereses*, así como de las variables de la *motivación* del *protagonista*, el *control* de los *espacios*, la *capacidad* de los *recursos* y el *efecto* en los objetivos.
- 2) Las variables sirven para construir conceptos más generales que las constantes, *clase*, *ámbito*, *espacio*, *etc.*
- 3) Las funciones combinan las variables para producir una nueva variable. Por ejemplo:

- **objeto** (*clase, ámbito, espacio*)

- **valor** (*jerarquía, orden, polaridad, estado, exclusión*)

También hay funciones de funciones que crean conceptos más complejos como: **interés** (*objeto, valor, fuerza*) **actor** (*intereses, motivación*), *etc.*

- 4) Los predicados representan propiedades de los *intereses*, relaciones entre ellos, que configuran interacciones, y estructuras en que se combinan para constituir, por ejemplo, *reglas-de-juego*, *vulnerabilidad*, *maniobra*, *conflicto*.

Las constantes, variables y funciones son los términos del discurso, de lo que se va a hablar. Los predicados son lo que se dice o predica de los términos. Las variables sólo indican la ubicación de las constantes. Los predicados y los términos configuran las expresiones del discurso con que se hacen las afirmaciones de la teoría.

Los nombres de *intereses*, *actores*, *trama*, *escenarios* o *coaliciones* se refieren directa o indirectamente al *conflicto*. Si bien se expresan en lenguaje natural, no deben por ello recurrir a homólogos, sinónimos, parónimos o circunloquios que alteren la interpretación semántica ni las propiedades sintácticas acordadas.

Para arribar a la mejor solución de un conflicto se empleara un método. Por lo tanto a fin de formalizar el razonamiento estratégico a emplear deben emplearse axiomas y reglas, los cuales se describen a continuación:

<b>AXIOMAS</b>		
<b>Coincidencia</b>	es la relación binaria entre <i>intereses</i> , reflexiva, transitiva y simétrica.	Se define: 1) Para <i>objetos</i> iguales, cuando los <i>valores</i> de ambos son buenos y no excluyentes o cuando ambos son malos; 2) para <i>objetos</i> implicados, cuando uno implica otro de igual <i>polaridad</i> ; 3) para <i>objetos</i> negados, cuando uno niega otro de <i>polaridad</i> opuesta.
<b>Discrepancia</b>	es la relación binaria entre <i>intereses</i> , irreflexiva, no transitiva y simétrica.	Se define: 1) Para objetos iguales, cuando los valores de ambos son buenos y excluyentes o cuando uno es bueno y el otro malo; 2) Para objetos implicados, cuando uno implica otro de polaridad opuesta; 3) Para objetos negados, cuando uno niega otro de igual polaridad. Identificación es la relación <i>simétrica de cooperación o competencia entre dos actores, basada en la coincidencia o discrepancia de sus fines</i> .
<b>Cooperación</b>	es la relación binaria entre <i>actores</i> , reflexiva, transitiva, simétrica y de signo positivo.	Se define: 1) Por <i>coincidencia de fines</i> ; 2) si hay <i>coincidencias y discrepancias</i> , por la ponderación de ellas según el <i>orden de los fines para ambos actores</i> .
<b>Competencia</b>	es la relación binaria <i>entre actores</i> , irreflexiva, intransitiva, simétrica y de signo negativo.	Se define: 1) Por <i>discrepancia de fines</i> , 2) si hay <i>coincidencias y discrepancias</i> , por la ponderación de ellas según el orden de los fines para ambos actores.
<b>Dependencia</b>	es la relación binaria entre <i>intereses</i> , irreflexiva, no transitiva, asimétrica y orientada.	Se define: Cuando el <i>objeto</i> de un <i>interés</i> implica o niega el de otro.
<b>Poder</b>	es la relación binaria entre <i>actores</i> , reflexiva, transitiva, asimétrica y orientada.	Se define: 1) <i>por dependencia entre medios de un actor y fines del otro; el poder es como la inversa de la dependencia</i> ; 2) si hay <i>dependencia recíproca</i> , por la que apunta a más fines de orden superior
<b>Relación-de-fuerzas</b>	es la relación binaria entre <i>actores</i> , reflexiva, transitiva, no simétrica y valuada.	La medida asociada a la relación se define como cociente de la <i>fuerza</i> del mismo <i>medio-de-cambio</i> de dos actores.

Tabla 4: Axiomas.

Fuente: elaboración propia.

Otra formalización del razonamiento se da a través de reglas, proponiendo el método las que a continuación se desarrollan:

**a. Implicación.**

Relación binaria reflexiva, transitiva y no simétrica entre expresiones.

Ejemplo: Una *coalición* de *actores* implica otra opuesta.

**b. Negación.**

Relación binaria no reflexiva, no transitiva y simétrica, entre expresiones.

Ejemplo: la discrepancia entre *finés* niega la cooperación entre *actores*.

La negación excluye la implicación y viceversa. Si A implica B y B niega C, entonces A niega C.

**c. Igualdad.**

Relación binaria, reflexiva, transitiva y simétrica entre dos expresiones.

Ejemplo: *Consenso* es la identificación cooperativa. Si dos expresiones se implican recíprocamente son iguales.

**1.5. Práctica de la Estrategia. El método.**

Como ya se ha expresado en el inicio del presente trabajo, la decisión, como proceso de pensamiento, implica pasar de las ideas a la acción y viceversa. Pasar de la acción a las ideas se denomina realizar un proceso de “teorización” y el pasar de las ideas a la acción es un proceso de “práctica”. Ya el pensar implica una acción que construye ideas (acción a ideas) o aplica ideas (ideas a acción).

¿Por qué, denominamos entonces práctica de la Estrategia? Pues la práctica es la aplicación de la teoría. Hasta aquí el trabajo ha desarrollado la teoría del método estratégico, la cual a partir de ahora, se aplicara a través del método de decisión. Los riesgos a los cuales se está expuesto si no se aplica la teoría es la de resolver un problema o conflicto de manera improvisada.

La conducción estratégica en definitiva es la aplicación de la teoría estratégica, la cual se ha desarrollado en los primeros tramos del presente trabajo. Podemos decir entonces que la conducción estratégica aplica las ciencias sociales para representar CONFLICTOS, diseñar POLITICAS y elegir MANIOBRAS para determinar la acción. La teoría, como tal, se refiere al conflicto, a la política y a la maniobra como concepto abstracto, para luego ver como esa misma teoría es aplicada a un conflicto concreto.

Esta aplicación requiere representar un *conflicto* determinado, diseñar una *política* que adecúe sus *intereses* y *actores* y elegir una *maniobra* para pautar la interacción entre ellos.

Debemos también destacar una diferencia sustancial entre la conducción estratégica de la conducción operacional. Mientras que la primera se ocupa de concebir objetivos para empeñarse en un conflicto viable, la segunda busca diseñar campañas para cumplir objetivos.

La conducción estratégica relaciona PODER e INTERESES, mientras que la política monta el *escenario*.

En consecuencia la secuencia lógica propuesta como método de decisión estratégica es el siguiente: (Frischknecht, 2015, pág. 75)

•**Primero** dar sentido a las situaciones mediante su interpretación como *conflicto*. A esa comprensión se la denomina “inteligencia estratégica”. Le atribuimos *valores* a los *objetos*. Este es el enunciado del problema.

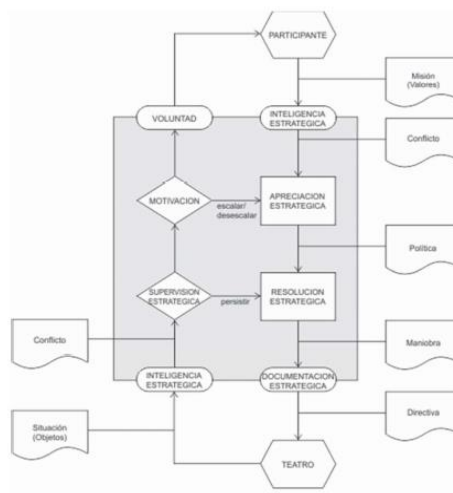
•**Segundo**, determinamos una *política* como marco para conducir el *conflicto* mediante un proceso que se suele llamar “apreciación estratégica”. Este es el planteo del problema.

•**Tercero**, adoptaremos nuestra *maniobra* estratégica mediante una decisión que rotularemos “resolución estratégica”. Esta es la solución del problema.

•**Cuarto**, nuestra *maniobra* estratégica habrá de ser documentada y promulgada como directiva estratégica mediante un proceso que llamaremos de “documentación estratégica”. Esta es la respuesta del problema.

•**Finalmente**, como el resultado de la *maniobra* estratégica también depende de las *maniobras* de otros *actores*, es necesaria la prueba para completar el ciclo de realimentación. Este proceso de revisión del conflicto permitirá al decisor “escalar” o “desescalar” el conflicto (ver Ilustración 1).

“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.



### Ilustración 1: Práctica de la Estrategia

Fuente: Lógica, Teoría y Práctica de la Estrategia –Frischknecht, Lanzarini y otros.

Analizando la Ilustración precedente podemos determinar entonces que, la decisión estratégica, tanto la de cada *actor* que elige su *maniobra*, como la resultante de la interacción de las *maniobras* de los diversos *actores* participantes en el *escenario* del *conflicto*, es dialéctica, un diálogo.

Sabemos que para el desarrollo de un conflicto en el que se deba desarrollar el proceso de toma de decisiones estratégicas debe haber un choque de intereses entre al menos DOS (2) actores. Pues ahora desarrollaremos el proceso general de decisión de la conducción estratégica de cada *actor* es decir el método, dados por los siguientes pasos:

- a. inteligencia estratégica
- b. apreciación estratégica
- c. resolución estratégica
- d. documentación estratégica
- e. supervisión estratégica.

Para alcanzar los fines propuestos para el presente trabajo, se desarrollaran solo aquellos pasos afines a la toma de decisión estratégica y en donde la aplicación de la prospectiva permitirá influir positivamente en la decisión. Los mismos están dados por los pasos que se desarrollaran a continuación.

### **Paso Nro 1. Inteligencia estratégica.**

La inteligencia estratégica es la interpretación de una situación como *conflicto* y también su reinterpretación en los sucesivos ciclos de realimentación.

Las premisas para sintetizar la visión del *conflicto* son **objetos** y **valores**. Los *objetos* surgen del *escenario* mientras que los *valores* los atribuyen los *actores*. El *conflicto* resulta precisamente porque los diversos *actores* atribuyen diversos *valores* a los mismos *objetos* de un mismo *escenario*.

El método propuesto es un método dialectico que propone hipótesis las cuales se confrontan con contradicciones para que el producto de la misma se obtengan resultados coherentes ya sea del actor seleccionado como protagonista como así también otros actores. Determinar hipótesis sin dudas es una acción subjetiva que contendrá errores pero se irán descartando a lo largo del método por otras mejores. La mejor visión del *conflicto* no es la más verdadera sino la que mejor se acomoda con la de los demás *actores*.

Evidentemente este paso del método es subjetivo, sino interesado. Por ello surgen los siguientes interrogantes: ¿quién le atribuye *valores* a los *objetos*? ¿Quién le atribuye *intereses* a los *actores*?

Se debe entonces determinar el protagonista para indicar el punto de vista desde el cual se va a construir el conflicto, aplicando la política seleccionada y la posterior maniobra.

Entonces debe determinarse desde qué bando hablamos para ponernos de acuerdo en una visión congruente, por lo menos con nuestros aliados o siquiera con nuestro equipo de trabajo o con nosotros mismos.

Es aquí donde se considera de significativa relevancia la aplicación de métodos prospectivos para una correcta construcción del conflicto, ya que permitirá una mejor visión para determinar objetivos e intereses ya sea del protagonista como así también de los demás actores. También deberán especificarse las actitudes que determinan la

*motivación del protagonista: determinación (alta o baja), aversión al riesgo (alta o baja) y empatía (alta o baja).*

El *protagonista* es un *actor* que se distingue porque de él es el punto de vista del discurso.

Entendiendo la concepción del *conflicto* como la información que alimenta las decisiones que diseñan la *política* y eligen la *maniobra*.

*Relacionado con la situación estratégica y* entendiendo que existen tantas situaciones estratégicas como actores determinados en el conflicto, se entiende como situación estratégica a la concepción de cada uno de ellos sobre el conflicto determinado.

El primer paso entonces es determinar la misión del protagonista a la cual se le deberán atribuir entonces intereses que los demás actores se considera que tienen desde la perspectiva del primero (el protagonista).

Para ello deberán recolectarse de la situación planteada referida a los actores, sus intereses, las opciones con que interactúan y las reglas de juego planteadas. Toda la interpretación estará basada en el razonamiento surgido de la teoría.

Para determinar la misión del protagonista y explicitar sus intereses se aplica el axioma que considera racional a todo actor, lo que significa tener una tarea y un propósito, *objetivos* y finalidad, *medios* y *finés*, y por lo menos dos *intereses*.

En cuanto a los intereses del protagonista los mismos se inducen de su discurso político interno, en el marco de su misión. Es decir, la nómina de *intereses* sería arbitraria, especulativa, histórica o circunscripta a un tema o *escenario* particular.

Por lo expuesto precedentemente, para completar el concepto de interés es necesario atribuirle valor a cada objeto, en términos de jerarquía, orden, polaridad, estado, y exclusión.

Con relación a la *motivación* del *protagonista* es función de las variables de *determinación*, *aversión al riesgo* y *empatía* (conceptos explicados en 1.3. Lenguaje de la Estrategia). La motivación condiciona la racionalidad dándole el sesgo o estilo propio de cada actor. Hay que tener presente que los *intereses* y los demás *actores* sólo están en el mismo *conflicto* en la medida que tenga alguna relación causal o intencional con los del *protagonista*, debiendo el nombre de los *intereses* de los demás *actores* debe respetar la nomenclatura adoptada para el *protagonista*.

La *trama* es el conjunto de relaciones entre los *actores* basadas en las relaciones entre sus *intereses*. En consecuencia, la *trama* del *conflicto* es una *trama* de *intereses*. La misma le da significado al conflicto ya que está basada en los intereses asignados a los actores. Si cambian los intereses cambia el conflicto.

Para la construcción de la trama de identificación se colocan los actores de a DOS (2) para establecer una relación binaria y para cada pareja se sigue el método que se desarrolla a continuación:

- 1) Establecer los *finés* relacionados.
- 2) Determinar la coincidencia o discrepancia entre las parejas de *finés* iguales o dependientes en base a la polaridad (bueno o malo) para cada *actor*.
- 3) Calcular la *cooperación* o *competencia* entre *actores*.

Luego, para construir las relaciones de *poder* se recurre a un método similar:

- 1) Se establecen las relaciones de dependencia entre los *finés* de un *actor* y los *medios* del otro.
- 2) Si todas las *dependencias* son en una sola dirección la relación de *poder* es esa.
- 3) Si se dan *dependencias* en dos sentidos, como suele ocurrir entre vecinos, se ponderan los *finés* dependientes de ambos *actores* según el orden de importancia para cada uno.

Todos los intereses del conflicto se darán en un conjunto de espacios que es lo que se denomina como Escenario, el cual deberá ser uno solo para mantener la unidad de



mando de manera que estén en el todos los intereses a conducir. Pese a ser UNO (1) solo el mismo puede no ser continuo, pudiendo ser contingente.

Dentro del escenario determinado se establecerán las reglas de juego siendo las mismas los datos primarios de la situación que se traducen en *intereses* a adoptar o abandonar por el *protagonista* en la *política*.

La situación estratégica era evaluada tradicionalmente en términos de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas empleando el método FODA.

Estos criterios, por no estar definidos en relación precisa con los *intereses* dejan demasiado librado a la subjetividad y tienen un exagerado sesgo táctico. Se refieren principalmente a las *fuerzas*, no a las voluntades.

En estos momentos se está produciendo la conducción estratégica del conflicto, la cual por tratarse de un alto nivel de conducción produce ideas y no acciones. Además ejecuta la operacionalización de los objetivos con la finalidad de orientar el esfuerzo y con él la acción. Las mismas (las acciones) corresponden a otro nivel de conducción.

La evaluación estratégica no puede tener lugar en términos de *objetivos* aún no adoptados; sólo puede evaluar el *conflicto* en que estamos empeñados. Si el *conflicto* no es *satisfactorio* habrá que modificar los *intereses* y recién entonces se podrán elegir los *objetivos*.

Serán entonces los parámetros para evaluar el *conflicto* los siguientes:

---

<b><i>Libertad de acción</i></b>	<b><i>Vulnerabilidad</i></b>	<b><i>Nivel del conflicto</i></b>	<b><i>Riesgo de escalada</i></b>
----------------------------------	------------------------------	-----------------------------------	----------------------------------

---

Como concepto final se debe comprender que la evaluación estratégica no evalúa resultados sino el *conflicto* en que nos empeñamos para lograrlos. La conducción estratégica fija los *objetivos* o los operacionaliza. Se limita entonces a supervisar el *conflicto* en que se empeña.

Después de la evaluación estamos en condiciones de discriminar si el *conflicto* es o no *satisfactorio*.

## **Paso Nro2. *Apreciación estratégica.***

A la Inteligencia estratégica debe seguirle la supervisión estratégica que juzga la evaluación de las consecuencias de la *maniobra* pasada. La supervisión juzga los cuatro resultados de la evaluación estratégica, racional, en términos de la *motivación* del *protagonista*.

Producida la realimentación de la evaluación del *conflicto*, la supervisión decide si mantenerlo o alterarlo. En el primer caso, sólo se tratará de retocar la *maniobra* dentro de la *política* vigente; en el segundo, se hace necesario modificar la *política* para *escalar* o *desescalar* al nuevo *nivel del conflicto*.

La apreciación estratégica es el diseño de la primera o de la nueva *política* en que habrá de encuadrarse la *maniobra* a elegir. La *política* es la "concepción estratégica", el "plan general" estratégico, la "idea general" de la *maniobra*.

La apreciación estratégica entonces diseña *la política* en que habrá de encuadrarse la *maniobra*, dentro del *nivel del conflicto* dispuesto en la supervisión estratégica y sin revertir el *riesgo de escalada* en favor de un oponente ni aumentarlo si ya lo estaba.

La *política* se expresa con tres parámetros básicos:

- los *intereses del protagonista*;
- el *escenario* en que se comprometerá la *maniobra*;
- la *coalición* con que se llevará adelante el *esfuerzo*.

La apreciación estratégica, determina el marco en que debe encuadrarse la *maniobra* si se quiere que tenga alguna orientación.

## **Paso Nro3. *Resolución estratégica.***

Hasta aquí hemos observado que la *política*, diseñó *intereses, escenario y coalición*. *Pues ahora* se debe elegir la *maniobra* con cada *actor*. La *maniobra*, como teoría de una guerra o de un *conflicto* determinado, es la orientación para la conducción de los

*intereses.*

Se puede entonces, a fin de aclarar conceptos, determinar que la *maniobra* es como el desarrollar el plan general estratégico, mientras que la *política* el plan general en sí mismo. Con la *maniobra*, la resolución expresa "en forma lógica, clara y concisa" la solución elegida para el planteo de la *política* diseñada en la apreciación.

La *maniobra* requiere expresar la decisión de la conducción en sus seis elementos estratégicos que la van *operacionalizando*:

- 1) **intenciones**: La selección de las *intenciones*, de *los fines coincidentes o discrepantes*, es la decisión inicial indispensable para definir la orientación de la *maniobra*.
- 2) **costo beneficio**: agrega, a los *finés* retenidos como *intenciones*, los *medios* con ellos vinculados para decidir lo que se ha de comprometer en la *maniobra*, o sea, los límites del *conflicto*.
- 3) **opciones**: eligen, de los *costos y beneficios* de ambos *actores*, los *intereses* que se habrán de intercambiar con la *maniobra*, decidiendo así el *nivel del conflicto*. Se traducen en los *mensajes* que habrán de influir en la voluntad opuesta, decidiendo así la forma de la *maniobra*.
- 4) **mensajes**: se instrumenta con el *esfuerzo*, que decide la forma de ejecutar la *maniobra*.
- 5) **esfuerzos**: se *organiza* en la cadena de *objetivos* contribuyentes que coordina a los subordinados encargados de la ejecución.
- 6) **organización**

La resolución es la **verdadera decisión estratégica** ya que determina la *maniobra* que va a constituir la guía de la acción hacia los objetivos determinados.

La *maniobra* es una decisión para cada actor. A la decisión como un todo se la denominará la *política*.

Para dar inicio al método de resolución deben determinarse las *intenciones y debe expresarse la voluntad para con cada actor, siendo las mismas los fines puestos en juego por cada actor.*

El protagonista determina un cuadro de resultados tentativo con cada actor, como así también los que se atribuyen a estos, denominado *costo beneficio, siendo los mismos los intereses que compromete el protagonista y a los que apunta del oponente.*

Los *intereses* comprometidos son los *transables*, los *costos* que se puede *perder*.

Los *beneficios* son lo que se espera ganar. La dominancia de la *escalada* le corresponde al *actor* que tiene en juego más *beneficios* y menos *costos*.

¿Qué permite el costo beneficio? El costo beneficio permite elegir opciones, que son maniobras indicativas de una dirección, de los intereses comprometidos, del protagonista, a los intereses apuntados de cada actor. Las opciones, además, buscan un balance entre los intereses que comprometen los contendientes.

Por último la organización simplemente coordina los esfuerzos del protagonista con relación a todos los actores.

Lo desarrollado hasta aquí, al igual que toda practica estratégica, más que buscar soluciones, pretende dar coherencia en parámetros determinados para el conflictos, los cuales se caracterizan por ser hipotéticos, y de tratar también de determinar todas las combinaciones posibles de los intereses asignados a los actores del conflicto.

## **Sección II.**

### **Conclusiones parciales.**

1. Como se expresó en el presente capítulo, toda organización independientemente de cuál sea su ámbito de desarrollo, posee un nivel estratégico cuya función es transformar ideas en acciones que permitan dar solución a los diferentes problemas que se presenten. Este nivel (que

constituye el más alto en la pirámide organizacional) ejerce la conducción de la organización, siendo esta una actividad libre y creadora por constituir un arte, pero también es ciencia ya que en el proceso se aplica un método, mediante el cual el decisor visualiza un escenario futuro, concibe ideas, diseña estrategias y selecciona acciones para arribar a la solución de un problema.

2. Todas las decisiones del nivel estratégico, como también la visualización de un escenario futuro donde desarrollar la estrategia seleccionada y aplicar acciones se realizan en un ámbito de incertidumbre.
3. En una organización, para adoptar una decisión en el nivel estratégico, el decisor debe aplicar la teoría estratégica, desarrollar el método propuesto en el presente capítulo, donde a partir de esa aplicación de la teoría quedaría materializada la práctica de la estrategia. Entendiendo entonces que la práctica es la aplicación de la teoría.
4. Es fundamental para que el decisor haga una correcta aplicación del método propuesta, que: interprete correctamente el conflicto, determine una correcta política para arribar a la solución deseada, adopte la resolución que dé solución al conflicto mediante la selección de una correcta maniobra estratégica. La maniobra debe ser correctamente documentada, siendo la misma la respuesta al problema planteado. Una vez realizados todos estos pasos se debe dar lugar a la reacción de los otros actores del conflicto como prueba para que se dé por completado el ciclo.
5. En el método de decisión seleccionado para el presente trabajo se han desarrollado CINCO (5) pasos que lo componen. El primer paso (Inteligencia Estratégica) es netamente subjetivo, planteado en un escenario desconocido y de incertidumbre, donde se deberá proveer al decisor de la mayor cantidad de herramientas que le permitan plantear hipótesis, las cuales serán inciertas al principio, pero mejoradas con el desarrollo del método. Este paso es fundamental, y es, a juicio del suscripto, el paso más importante ya que en él quedaran presentados los actores del conflicto, se atribuyen valores a los objetos e intereses a los actores. Asimismo se determina el protagonista desde

el cual se construirá el conflicto, se selecciona la política y se confecciona la maniobra. Es aquí donde es el centro de gravedad seleccionado por éste autor, donde, como se mencionó precedentemente, el decisor deberá disponer de la mayor cantidad de herramientas que le permitan construir el escenario del conflicto con el menor ámbito de incertidumbre posible. Es así que se considera que la mejor herramienta para disminuir la incertidumbre y lograr edificar un escenario futuro donde se desarrollará el conflicto, que permita una mejor visión para determinar intereses y objetivos de todos los actores involucrados es la aplicación de métodos de prospectiva.

## **Capítulo II.-**

### **La vigilancia y prospectiva.**

#### **Sección I.**

### **La vigilancia y la prospectiva; y su aplicación en el método.**

#### **2.1 Introducción.**

Como se ha desarrollado en el Capítulo I, el método permite armar la arquitectura de un conflicto en el que intervienen al menos DOS (2) actores. A los mismos se le deben determinar intereses, establecer objetivos, y todos aquellos aspectos desarrollados en la Sección I del presente capítulo.

Lo que se busca ahora es determinar la importancia de que quien analiza y construye el conflicto, para nosotros el decisor estratégico, aplique herramientas de vigilancia (en todas sus variantes) y métodos de prospectiva, que le permitan tener elementos de juicio sustentables para la asignación de intereses, objetivos, intenciones, voluntades, etc. a todos los participantes del conflicto.

Se ha manifestado a lo largo de la primera parte del trabajo que las asignaciones de todos los parámetros mencionados precedentemente son de carácter hipotético y subjetivo, pues son dados desde la visión parcial del decisor estratégico.

Lo que se busca en la presente investigación, es darle herramientas a ese decisor que le permitan minimizar los márgenes de error en el análisis de cada actor, de manera tal que durante la aplicación del método sean asignados los parámetros necesarios, lo más objetivos y próximos a la realidad posible y que permitan llegar a la decisión más favorable para la solución del conflicto en desarrollo.

## 2.2 La prospectiva como herramienta facilitadora del método de decisión.

Para la solución de cualquier tipo de conflicto será el actor con mayor probabilidad de éxito, aquel que tenga la capacidad del manejo de 2 variables. Las mismas, son la que a criterio de éste autor permitirán arribar a las decisiones que llevaran a alcanzar la obtención de los objetivos propuestos. Estas variables son las siguientes:

- ✚ Conducir el presente.
- ✚ Planificar el futuro.

La conducción del presente implica el manejo de los recursos disponibles, pero para planificar el futuro el decisor debe adoptar una actitud hacia ese futuro incierto deseado, donde la prospectiva permite planificar un futuro deseable obtenidos o construido a través de una vigilancia de la situación actual, proyectada a futuro.

Esa vigilancia permite observar hacia dónde va el mundo, donde los actores que intervienen en el conflicto deseado no quedan excluidos, de manera tal de que el resultado obtenido, sea ensamblado en el proceso de decisión, para determinar la mejor acción hacia ese futuro deseado construido dese el proceso prospectivo, y que de esa manera se arrije a la mejor solución del conflicto para el protagonista.

Mediante el grafico que se presenta a continuación, se representa la relación entre **vigilancia – inteligencia – prospectiva**.

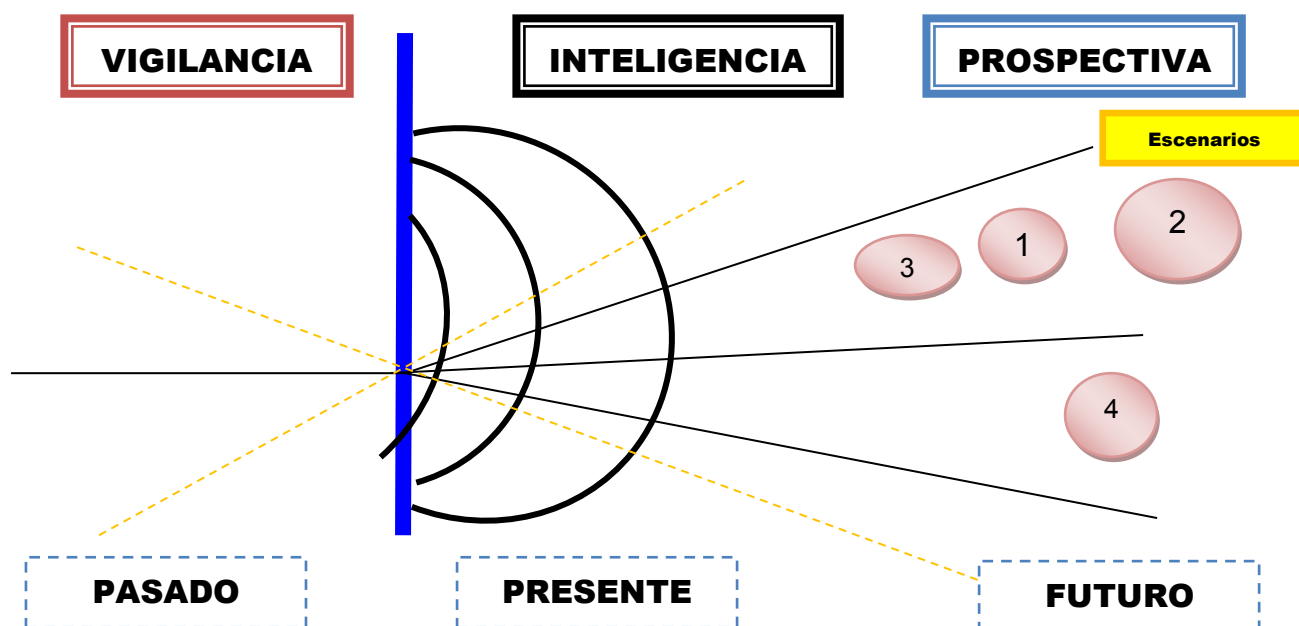


Ilustración 2: Relación vigilancia- inteligencia - prospectiva  
Fuente: Clarke, Modet& Co.



¿Que permite la vigilancia y prospectiva al método de decisión estratégica entonces? Son varios los aspectos que facilitara a las decisiones estratégicas, a saber:

1. Crea visiones estratégica.
2. Integra conocimientos de especialistas.
3. Presenta un futuro deseado como razón de ser del presente.
4. Facilita la determinación de escenarios.
5. Permite la detección y conocimiento temprano de sucesos futuros.

Para poder continuar debemos entender la prospectiva de acuerdo a la siguiente definición:

***“Disciplina científica que investiga los futuros posibles apoyada en la obtención, análisis y procesamiento de datos para conformar una imagen del futuro e intervenir en el devenir, a fin de hacer más probable el futuro deseable”<sup>1</sup>.***

Los estudios prospectivos, se desarrollan en tres ejes que se complementan:

- **Eje geoestratégico:** eje que abarca el campo de la conflictividad donde los escenarios son amplios y complejos (ideología, conflictos religiosos, terrorismo, materias primas, demografía, etc).
- **Eje tecnológico:** abarca las características de los conflictos armados futuros y los actores que podrían estar involucrados (características del campo de combate, impacto en la libertad religiones, etc.).
- **Eje operativo:** Comprende la exploración, de una manera sistemática, de posibles futuros a largo plazo de avances científicos y tecnológicos.

Analizado lo descrito precedentemente podremos observar como mediante el desarrollo prospectivo basado en los TRES (3) ejes descritos el decisor estratégico pueda conocer diversos aspectos de los actores involucrados en el conflicto.

Como aspecto a tener en cuenta ante el empleo de estos procesos se debe evitar la **“infoxicación”** entendiendo como tal la saturación de la información disponible, debiendo tener la capacidad del empleo solamente de la información útil y afín al conflicto.

---

<sup>1</sup> Definición del RC 00-02 DICCIONARIO PARA LA ACCION MILITAR CONJUNTA (Ed. 1998)

Hasta aquí hemos mencionado en reiteradas ocasiones el término de prospectiva, pero, ¿se entiende a que se refiere el mencionado concepto?

Dice Georges Minois<sup>2</sup>: “desde que el hombre existe pronostica. Cuando dibujaba sobre las paredes de una caverna un bisonte atravesado por flechas representaba a la vez la caza de ayer y la de mañana. Y su dibujo era también un acto de magia destinado a asegurar el éxito de su actividad. Al mismo tiempo anticipaba y le forzaba la mano a la naturaleza o a los espíritus. El hombre ya manifestaba así que para él, en el alba de la humanidad, pronosticar es oinar el futuro”.

El pasado, el presente y el futuro están íntimamente asociadas: en la resolución de un conflicto el decisor estratégico debe tomar una decisión, para lo cual debe pronosticar indefectiblemente. Allí es que el pasado es una memoria imposible de modificar y el futuro, está configurado por la imaginación. La memoria es elaborada en el presente, no desde un punto 0, sino recopilando, recogiendo, recomponiendo, modificando memorias, “descubriendo” desde el presente fenómenos, detalles antes ignorados, y en ese sentido, incluyendo una importante cuota de imaginación donde se presentan proyectos, deseos, posibilidades futuras.

Es un error creer que el futuro es producto solo de la imaginación, sino que se construye desde elementos aportados por memorias del pasado. Es decir que esa interpretación de las memorias (pasado) y la construcción del futuro se hace en el presente.

No se debe caer en la confusión que la prospectiva es hacer futurología. Futurología, previsión y prospectiva suelen ser a veces confundidas, se trata de términos con historias y significados claramente diferenciados. La futurología trata por lo general “grandes temas” como la economía mundial, el futuro del planeta, el hambre en el mundo, etc. Sus técnicas suelen limitarse a las consultas a expertos (utilizando la técnica Delphi u otras más sencillas), a la realización de algunas extrapolaciones o el empleo de simulaciones. Por lo general realiza predicciones, es decir, anticipaciones de evoluciones futuras que en cada caso recorren un único camino.

En previsión se pronostican variables: la evolución del producto bruto interno, de un precio o de un índice de precios, del ciclo de vida de un producto, de la población, etc.

---

<sup>2</sup>George Minois “*Histoire de l’avenir. Des prophètes à la prospective*”, p. 17, Fayard, París, 1996.

Si bien no pretende llegar a resultados complejos si el producto es más preciso. Los métodos empleados son matemáticos.

Por otra parte, la prospectiva apareció en la década de 1970 como una práctica significativa para la elaboración de pronósticos buscando superar al mismo tiempo la imprecisión de la futurología y el simplismo de la previsión pero sobre todo la visión determinista de ambas disciplinas.

La prospectiva aparecía a partir de sus primeros ejercicios como un instrumento científico de gran valor para los planificadores que podían así apoyarse en escenarios detallados, es decir, recorridos temporales de sistemas en transformación, para preparar planes, programas y proyectos alternativos que brindaban flexibilidad al proceso de toma de decisiones.

El siglo XXI presencia una verdadera explosión de estudios prospectivos. Gobiernos nacionales, organismos internacionales, empresas, organizaciones sociales utilizan dicho instrumento.

Actualmente, los procesos prospectivos abarcan un abanico creciente de áreas temáticas: industriales, tecnológicas, del área defensa, territoriales, sociales, políticas, religiosas, agrícolas, etc. Finalmente los mismos ya no se limitan a la evaluación de grandes sectores (megaempresas, temas económicos globales, grandes desarrollos tecnológicos internacionales, sectores productivos a nivel global o regional, etc.) sino que también se extienden a sectores de dimensión media (grupos de PyME, municipios, etc.) y más recientemente a nivel micro (PyME individuales, pequeñas localidades, innovaciones a escala reducida, etc.).

Lo que se quiere indicar en el párrafo precedentemente, es que los estudios prospectivos no son de aplicación exclusiva de altos niveles de la conducción, sino que el decisor tiene la posibilidad de emplearlos en el nivel donde requiera obtener información que le permita configurar los escenarios futuros, sin necesidad de realizar futurología ni previsión ya que los propósitos de la prospectiva, no son precisamente ni la futurología ni la adivinanza. Teniendo en cuenta que no puede anticipar si analiza todas las posibilidades y genera consenso en torno de los escenarios más probables. Por lo tanto tiene funciones que van desde lo más general a lo muy concreto de:

- Concientizar
- Informar
- Crear consensos
- Armar planes estratégicos para los actores sociales relevantes
- Avisar a tiempo
- Dar alarma temprana
- Fijar objetivos (durante el método de decisión estratégica)
- Recrear caminos a seguir
- Operacionalizar tareas

Se considera necesario aclarar, a juicio de este autor, que el decisor estratégico debe tener un pensamiento prospectivo, ya que es esa actividad en la que se trata de construir una visión del futuro a corto, mediano o largo plazo, teniendo en cuenta los antecedentes (pasado), la situación actual (presente) y las tendencias que se proyectan y trazan en el camino (futuro) por el cual transitará el o los actores que intervienen en el conflicto.

El pensamiento prospectivo es igual a la anticipación, ya que se realizan análisis sistémicos para integrar contextos, contenidos y procesos que conecten las variables y los diferentes actores con sus múltiples interrelaciones, en busca de discriminar con certeza dentro de grandes volúmenes de información, con el propósito de extraer, mediante procesamientos adecuados, aquellas informaciones principales, pertinentes y útiles que permitan realizar una apropiación y contextualización de la información para dar mejores respuestas dentro de los procesos de toma de decisiones.

El problema real en la prospectiva es su carácter anticipatorio que no responde a la situación que vive el actor del conflicto al momento de su aplicación; es por ello que aquí es necesario desasociarla del componente anticipatorio, para generar un componente elegible, sin pretender con ello que la prospectiva pierda su capacidad de tratar de anticipar el futuro, sino que dé una oportunidad adicional a la práctica bajo un enfoque de elección de futuros posibles.

¿Es necesario entonces un pensamiento prospectivo en el decisor estratégico? La respuesta es sí, porque los cambios que se están produciendo en el ámbito social, económico, político, cultural, tecnológico y ambiental son tan importantes, tan profundos y algunos a tal ritmo, que ya han comenzado a sentirse los efectos en las instituciones/ organizaciones y empresas. En este contexto de incertidumbre, no son suficientes los análisis tradicionales que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado; se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que nos permitan tener visiones de los posibles escenarios en cada uno de estos ámbitos y solo así podrán adoptarse las estrategias más adecuadas para lograr el escenario deseado.

La prospectiva es utilizada para explorar las posibles y/o probables evoluciones futuras de actores, es decir como una herramienta que les permite visualizar a futuro problemáticas de índole social, económica, política, ambiental, tecnológica y cultural, etc., a mediano y a largo plazo, con el apoyo y soporte de los modelos de la prospectiva estratégica, su metodología, sus herramientas y sus técnicas.

Eduardo Balbi, presidente de la Red de Escenarios y Estrategias para América Latina, plantea las siguientes aplicaciones directas de la prospectiva estratégica:

**Prospectiva territorial:**

Se utiliza en la organización de un territorio, sus recursos y su gente para el desarrollo sustentable, la alta calidad de vida, el cuidado del ambiente y el logro de la seguridad humana.

**Prospectiva urbana:**

Se utiliza en las organizaciones de áreas urbanas, sus recursos, su gente y sus áreas satélites para el desarrollo sustentable, la alta calidad de vida, el cuidado del ambiente y el logro de la seguridad humana.

**Prospectiva de seguridad:**

Se utiliza en el análisis de riesgos y oportunidades en seguridad física, ambiental, industrial y del trabajo. Frente a situaciones normales, excepcionales o de crisis, en Colombia se ha desarrollado este tema ampliamente en las Fuerzas Miliars y de Seguridad.

### **Prospectiva organizacional:**

Es la que se encarga del estudio del futuro de las diferentes organizaciones y pretende darles respuesta a preguntas como ¿cuál deberán ser la organización, la misión, las tareas y las competencias de mi organización en el año X?

### **Prospectiva competitiva:**

Se aplica a la organización y puesta en marcha de sistemas integrados de producción, servicios, exportación, negocios, etc. (cadenas, consorcios).

### **Prospectiva científica, tecnológica y de innovación:**

Diseño de políticas, estrategias y programas para lograr la investigación y desarrollo (I+D) en ciencia y tecnología (CyT), y las innovaciones necesarias para el desarrollo sustentable de regiones, ciudades y sectores.

Carlos Mera Rodríguez<sup>3</sup> en su trabajo *“Pensamiento prospectivo: visión sistémica de la construcción del futuro”* adiciona dos aplicaciones directas de la prospectiva estratégica al planteamiento del profesor Balbi:

### **Prospectiva social:**

Se aplica en la construcción de escenarios alternativos para la solución de problemáticas sociales, como la exclusión social, la inequidad, la solidaridad, el emprendimiento social solidario, la economía social y la residencia.

### **Prospectiva comunitaria:**

Promueve la construcción comunitaria del futuro en los ámbitos sociales, comunitarios y organizacionales, con el objetivo de fortalecer la toma de decisiones, disminuir el costo social y mejorar la calidad humana en nuestro planeta.

No es la finalidad del presente trabajo desarrollar todos los métodos existentes para realizar estudios prospectivos, pero se pueden indicar en tres categorías.

---

<sup>3</sup> Economista con énfasis en Finanzas de la Universidad Piloto de Colombia, Magíster en Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. Docente de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD. Dirección postal: Calle 14 Sur No. 14-23, Bogotá, Colombia.

La primera abarcaría el conjunto de herramientas y métodos de la estadística.

La segunda categoría agruparía el conjunto de métodos llamados cualitativos, que abarcan desde el brainstorming (tormenta de ideas) hasta el método de escenarios, sin olvidar obviamente todos aquéllos tomados de las ciencias sociales, las encuestas Delphi, etc.

La tercera categoría, de una clase diferente, agruparía al conjunto de métodos probabilísticos.

Independientemente del método que se emplee se identifican claramente las etapas de un proceso prospectivos, siendo esencialmente las siguientes.

- ✓ La definición del problema y la elección del horizonte.
- ✓ La construcción del sistema y la identificación de las variables claves.
- ✓ La recopilación de datos y la elaboración de las hipótesis.
- ✓ La construcción de los futuros posibles.
- ✓ La selección de estrategias.

### **2.3 La vigilancia, como complemento del método de prospectiva.**

Como se mencionó oportunamente la finalidad de este capítulo es analizar herramientas que se proponen como complemento al método de decisión estratégica, logrando a través de las mismas incrementar la eficiencia de la solución al problema planteado al brindarle mayor cantidad de elementos de juicio al decisor.

Es entonces que arribamos a otra herramienta considerada en el presente trabajo compatible al método de decisión estratégica y que permite ante un problema determinado arribar a la mejor solución.

Ésta herramienta denominada se denomina **vigilancia**. Hoy existen tecnologías para el tratamiento inteligente de la información y a su vez están disponibles para todos; existen en diferentes grados de dificultad y son herramientas claves para lograr el éxito en las actividades estratégicas que una empresa, universidad y/o gobierno, se propongan alcanzar.

Por lo expuesto, las disciplinas de Vigilancia e Inteligencia Estratégica (VeIE) aportan insumos indispensables para transformar datos en información útil para la toma de decisiones. Es por ello que esta herramienta se considera sumamente aplicable al método estudiado en el presente trabajo.

Para entender el concepto definimos la vigilancia como “el proceso que detecta información relevante sobre tendencias, tecnologías, investigaciones científicas, novedades de clientes, invenciones, potenciales socios y competidores, entre otras”. (Ministerio de Ciencia T. e., 2015, pág. 10)

En nuestro país es el Centro de Estudios de Prospectiva Tecnológica Militar General Mosconi, dependiente de la Facultad de Ingeniería del Ejército quien tiene como misión identificar las tendencias y avances tecnológicos de naturaleza militar y de las necesidades que surjan de los objetivos de la Universidad de la Defensa, para generar conocimiento específico que contribuya a orientar los esfuerzos en planificación y gestión de proyectos y del conocimiento.

El CEPTM tiene entre sus funciones la gestión de la Antena Territorial de Defensa y Seguridad creada con el apoyo del Programa Nacional de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva (VINTEC) de la Subsecretaría de Estudios y Prospectiva del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MinCyT), a través de la cual se articulan una serie de observatorios tecnológicos que desarrollan productos y servicios de vigilancia tecnológica específica.

Una vez obtenida la información requerida por el decisor a través de esta herramienta se pone en funcionamiento el método que procede al análisis, el tratamiento de la información, la evaluación y la gestión de los procesos de decisiones estratégicas dentro del ámbito en que se desarrolle el problema planteado y que requiera una decisión. A lo precedentemente mencionado se puede agregar que la aplicación de esta herramienta permite minimizar los niveles de incertidumbre del contexto, anticipando los cambios, y aprovechando las oportunidades.



En el Programa Nacional de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva (VINTEC) intervienen también la Dirección Nacional de Estudios, de la Subsecretaría de Estudios y Prospectiva, perteneciente a la Secretaría de Planificación y Políticas del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la República Argentina, que permite afrontar en pos de utilizar con eficacia estas nuevas herramientas de innovación.

Como toda herramienta, debe ser utilizada adecuadamente, pues el uso incorrecto de la misma puede acarrear algunos inconvenientes, que finalmente arrastraran vicios a la hora de tomar la decisión por parte del decisor estratégico. El mal uso de esta herramienta puede traer los inconvenientes que se mencionan a continuación:

- ✚ **Infoxicación:** exceso de información electrónica disponible.
- ✚ **Insipencia** en el uso de meta buscadores y otras tecnologías de ingeniería de contenidos de uso libre y licenciadas, para la búsqueda, criterios de selección, clasificación y análisis de grandes volúmenes de información (data-mining, text-mining, cienciometría y bibliometría).
- ✚ Desconocimientos de la **Internet Invisible**.
- ✚ Dificultades en vigilar los avances tecnológicos de la competencia (**oponente**), del mercado, etc.
- ✚ Necesidad de identificar fuentes de información confiables y de calidad.
- ✚ Insuficientes capacidades de interpretación de nuevas tecnologías y buen uso de ellas.
- ✚ Escaso material de consulta nacional que brinde la posibilidad de formar expertos en vigilancia e inteligencia, que ponga en conocimiento estas tecnologías y faciliten su aprendizaje e implementación.

Se puede mencionar entonces que en la actualidad, se desarrollan herramientas innovadoras que mejoran la gestión y utilización de la información para las organizaciones:

La vigilancia puede definirse como la búsqueda y detección de informaciones orientadas a la toma de decisiones competitivas sobre amenazas y oportunidades

externas, maximizando la utilidad de las fortalezas propias y disminuyendo el impacto de las debilidades.

La inteligencia se ocupa del análisis, el tratamiento de la información, la evaluación y la gestión de los procesos de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones, integrando los sistemas de vigilancia tecnológica, comercial, de competidores y de entornos, entre otras.

Todas las organizaciones vigilan su entorno, pero es la aplicación de un método la que permite obtener mayores resultados, definir y delimitar correctamente la función de vigilancia y garantizar la calidad, regularidad y homogeneidad de la misma. La función inteligencia definida como el acceso a tiempo, al conocimiento e información relevante en las distintas fases de la toma de decisiones, ha sido estudiada por B. Gilad en su trabajo *"What you don't know, can hurt you: formalising competitive intelligence activities"*(1992) basándose en el seguimiento de la información que los directivos necesitan para la toma de decisiones.

Tanto la vigilancia como la inteligencia sólo se ocupan de líneas de acción legales. Se debe tener en cuenta que la búsqueda y el monitoreo de información debe efectuarse dentro de los límites de la legalidad y la ética.

Según los autores Palop y Vicente consideran que es muy importante resaltar que la vigilancia debe ser: (Palop, 1999, pág. 33)

- ✚ Focalizada: centrada en prioridades.
- ✚ Sistemática: un ejercicio continuo en el tiempo.
- ✚ Competitiva: no basta con vigilar los aspectos científicos o tecnológicos, es necesario tener un conocimiento de la dimensión de mercado, de la percepción del negocio potencial, del marco legal y social.
- ✚ Prospectiva: que permita evaluar los hechos y el previsible futuro impacto para la estrategia de la empresa y así dar respuestas anticipadas.

Es importante mencionar que existen diferentes tipos de vigilancia. Según Porter, existen diferentes factores determinantes de la competitividad de una empresa: (Porter, 1980; Cap II)

- a. Clientes.
- b. Proveedores.
- c. entrantes potenciales en el mercado (nuevas empresas).
- d. competidores del sector.
- e. productos sustitutos.

A partir de estos factores, una organización puede planificar su vigilancia en torno a diferentes ejes que a continuación se describen:

- ✚ La vigilancia competitiva que trata la información sobre los competidores actuales y/o potenciales de la organización y de aquellos productos sustitutos, al realizar un análisis y seguimiento del destino de sus inversiones, sus productos, circuitos de distribución, tiempos de respuesta, tipo de clientes y grado de satisfacción, su organización y capacidad financiera. La cadena de valor del sector y su participación en dicha cadena de valor.

Analizando lo propuesto por Porter, si bien está dirigido específicamente al ámbito empresarial, se considera perfectamente aplicable al método de decisión estratégica propuesto en el presente trabajo.

Porter identifica diferentes tipos de vigilancia: - vigilancia competitiva – vigilancia comercial – vigilancia tecnológica – vigilancia del entorno – vigilancia estratégica.

La vigilancia tecnológica se ocupa de las tecnologías disponibles o que acaban de aparecer, capaces de intervenir en nuevos productos o procesos, los avances científicos y técnicos, fruto de la investigación básica y aplicada, los materiales y su cadena de transformación.

La vigilancia del entorno que se ocupa de la detección de aquellos hechos exteriores que pueden condicionar el futuro, en áreas como la sociología, la política, el medio ambiente, las reglamentaciones.

La vigilancia estratégica que engloba a los distintos tipos de vigilancia que necesita realizar una organización, con dos objetivos: **vigilar el entorno** (buscar información

“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.

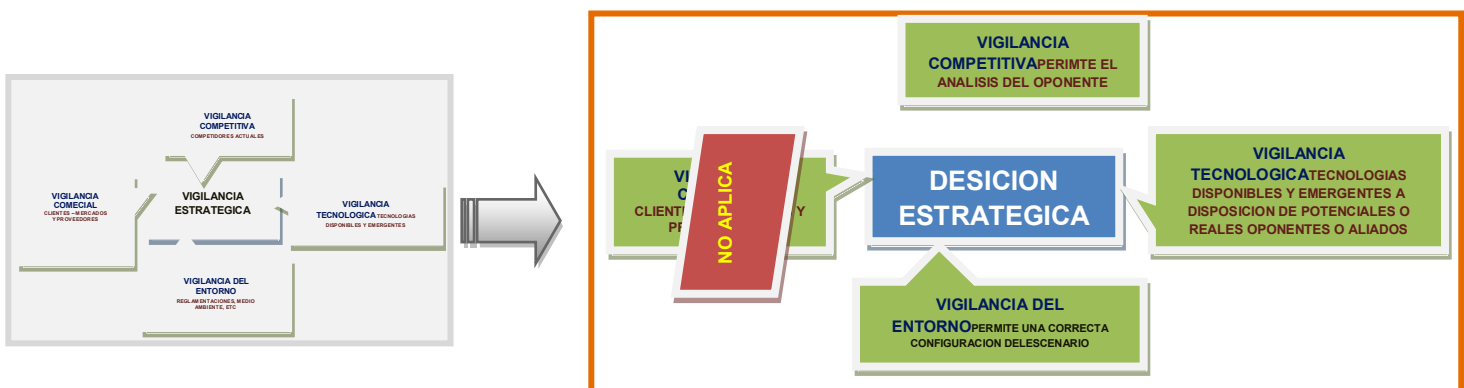
pertinente, recoger/capturar la información útil para la organización, analizar y validar la información recogida) y **explotar la información** (distribuir la información a quien la necesita, utilizar la información, difundir la información, protegerla, tomar decisiones estratégicas, adaptar la actividad de la organización a los cambios detectados).



**Ilustración 3: Tipos de vigilancia**

**Fuente:** GUÍA NACIONAL DE VIGILANCIA E INTELIGENCIA ESTRATÉGICA (VeIE) Buenas prácticas para generar sistemas territoriales de gestión de VeIE.

A la luz de los tipos de vigilancia identificados por Porter, podemos efectuar luego de un análisis de los mismos, que al menos TRES (3) son de perfecta aplicación en el método de decisiones estratégica de Frischknecht



**Ilustración 4: Tipos de vigilancia aplicada al método de decisión estratégica.**

**Fuente:** elaboración propia

Conforme al gráfico precedente, se puede determinar los diferentes aportes que brindan los distintos tipos de vigilancia, detallados a continuación:

1. **Vigilancia Competitiva.**
2. **Vigilancia Tecnológica.**
3. **Vigilancia del Entorno.**

## **2.4 La aplicación en el método de decisión estratégica.**

A lo largo del presente capítulo se ha desarrollado el método que éste autor ha seleccionado como método para alcanzar una decisión de nivel estratégico. Asimismo, han aparecido diversas herramientas que se consideran que complementan el citado método dando mayores elementos de juicio al decisor, para alcanzar la mejor solución posible al problema planteado.

De tal modo se han analizado la vigilancia y la prospectiva como herramientas afines al método.

Pues se considera el momento oportuno para ensamblar estas herramientas analizadas en el método de decisión estrategia propuesta por Frischknecht, a fin de analizar a la luz del resultado obtenido las ventajas que las mismas proporcionan.

De tal modo, habiendo desarrollado los pasos del método, podemos concluir que es el Paso Nro 1 (Inteligencia estratégica) de plena aplicación para las herramientas desarrolladas en el presente trabajo y que faciliten la toma de decisiones en este nivel.

Como se mencionó este paso se basa en la interpretación del conflicto en desarrollo, por lo tanto el aplicar aquí las herramientas de vigilancia, le permitirá al decisor tener una visión prospectiva que le permita proyectar el escenario del conflicto den donde se desarrollara el mismo. Mediante esta aplicación podrá también conducir el presente con los medios disponibles y planificar el futuro para arribar a la solución del conflicto.

Iniciando entonces la aplicación de herramientas de vigilancia y prospectiva en el inicio de proceso de decisión el decisor.

## **Sección II.** **Conclusiones parciales.**

1. Hemos mencionado durante el desarrollo del presente trabajo que la mejor decisión de nivel estratégico, y el puntapié inicial para el desarrollo del método será crear un escenario del conflicto en un nivel mínimo deseado de

incertidumbre, siendo una herramienta facilitadora para lograr dichos resultados la aplicación de métodos prospectivos, ya que el decisor puede manipular el presente mediante el manejo de los recursos disponibles pero no el futuro. Pues por ello, la prospectiva le permitirá planificar un futuro deseable, obtenible, mediante el proceso de vigilancia de la situación actual proyectada a futuro.

2. La aplicación de herramientas de prospectiva le permitirá al decisor planificar el futuro, es decir, crear el escenario futuro donde deberá convertir ideas que surgirán del proceso de decisión en acciones que deberá aplicar para dar la solución al conflicto planteado.
3. Para poder manejar el presente, mientras se plantea el escenario futuro, el decisor deberá efectuar una vigilancia de la situación actual, que proyectada a futuro incierto le permitirá construir uno deseable. Lo que permite la vigilancia es observar hacia dónde va el mundo, donde los actores que intervienen en el conflicto deseado sean incluidos, ensamblando los resultados obtenidos en el proceso de decisión para alcanzar la mejor decisión para el conflicto.
4. La vigilancia y la prospectiva, aplicados al método de decisión estratégica el cual es objeto de estudio del presente trabajo, le permitirá detectar y conocer en forma temprana sucesos futuros, integrar conocimientos, crear visiones estratégicas y como aspecto más importante, construir y presentar un futuro deseado como razón del presente para la aplicación de la política más adecuada a consideración del decisor.
5. La aplicación de la vigilancia y los estudios prospectivos deben realizarse sobre los TRES (3) ejes desarrollados en el presente capítulo, ya que entre ellos se complementan, y la ausencia de alguno de ellos incidiría sensiblemente en la construcción del escenario futuro deseado.
6. En los tiempos actuales donde el acceso a la información es infinito, no pudiendo muchas veces determinar la autenticidad de la información ni

corroborar la fuente, durante el proceso de vigilancia, que a la sazón, es quien da la materia prima para los estudios de prospectiva, debe evitarse la “intoxicación”, entendiendo como tal la saturación de información disponible.

7. Se debe entender al decisor estratégico como un pronosticador, quien debe saber que el pasado el presente y el futuro están íntimamente asociados. Ante un conflicto el decisor debe tomar una resolución, y es aquí donde deber efectuar su pronóstico, donde el pasado lo debe tomar como una memoria que no se puede modificar, elaborada en presente modificando, recomponiendo, recopilando aquellas cuestiones sucedidas, elaborando también deseos y posibilidades futuras. Por lo tanto, el decisor para generar un escenario futuro no debe creer que solo se trata de imaginárselo, si no de construirlo en el presente, en base de elementos aportados en memorias pasadas.
8. El pensamiento prospectivo, además de permitirle al decisor construir un escenario futuro, también se puede igualar con la anticipación, es decir de evoluciones futuras que en cada caso recorren un único camino. Aquí, se puede detectar, que en su carácter anticipatorio, la prospectiva no responde a la situación del actor del conflicto analizado. Por ello aquí se deben desasociar a ambos, para lograr independencia de la prospectiva en el producto obtenido, para alcanzar un componente elegible deseado y permita la elección de un futuro posible. Se debe recordar que lo que permite la prospectiva es explorar las posibles y/o probables evoluciones futuras de los actores en diferentes ámbitos de aplicación (social, económica, político, ambiental, tecnológico, cultural, etc).
9. Durante el presente capítulo se han desarrollado DOS (2) conceptos que se complementan como la vigilancia y la prospectiva, cumpliendo funciones cada uno de ellos determinantes en la creación de escenarios futuros para el decisor estratégico. La vigilancia se trata de la aplicación de tecnologías para efectuar un tratamiento inteligente de la información de interés para el decisor. Nuestro país dispone del Programa Nacional de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva (VINTEC). Esta herramienta tecnológica puede ser utilizada para la gestión inteligente de la información, la cual, sometida a un

proceso de inteligencia dará la materia prima para alimentar el proceso de prospectiva. Este paso del proceso, deberá incluirse como subpaso del Paso Número 1 (Inteligencia Estratégica) del método de decisión estratégica.

10. La vigilancia a aplicar que permitirá conseguir la información necesaria que aporte productos (entiéndase como tal, información sometida a un proceso que como resultado es inteligencia) de interés para la decisión estratégica es la vigilancia competitiva, la vigilancia tecnológica y la vigilancia del entorno.
11. Al aplicar el método de decisión estratégica, el decisor deberá establecer lo que se denominará como “**vigilancia estratégica**”, lo que permitirá un monitoreo permanente sobre los tipos de vigilancia afines a la decisión estratégica identificados en el presente capítulo (ver Ilustración Nro 3), proponiéndose este procedimiento como parte del Subpaso 1 del método de decisión estratégica.



## **Capítulo III.-**

### **El método de decisión estratégica en el diseño del sistema logístico en el área de interés de Logística Militar.**

#### **Sección I.**

##### **Definición del Área de Interés Logística Militar.**

###### **3.1 Introducción.**

La finalidad del presente capítulo es particularizar el método de decisión estratégica descrito en el Capítulo I del presente trabajo al Área de Logística Militar. Para lo cual es criterio de éste autor definir diferentes áreas que pueden ser identificadas en una organización independientemente del tipo que se trate. Es así que se podrían identificar dentro de una organización el Área Logística Militar (objeto de estudio del presente Capítulo), el Área Operaciones, el Área Relaciones Externas, Área Recursos Humanos, etc.

Para el desarrollo se considera que, el Área Logística Militar puede ser interna o externa a ella y se define como **“la capacidad de la organización para sostener las condiciones de operatividad de la misma, proporcionando los recursos necesarios en tiempo y forma, en cantidad y calidad”**.

La Logística militar deriva del griego *“logísticos”* cuyo significado es *el que sabe calcular*, la misma fue introducida en Europa por el Barón de Jomini, como una de las tres partes del arte de la guerra. Junto con la estrategia y la táctica militar, la logística militar cobra importancia y comienza a aparecer en tratados militares y en la historia de las conquistas.

Los conceptos basales de la doctrina militar que se desarrollaron a partir de los grandes pensadores militares como SunTzu en su libro “El Arte de la Guerra”, Carl von Clausewitz en su escrito “De la Guerra” mantienen hasta la actualidad su vigencia, con las lógicas modificaciones que le fueron dando los adelantos tecnológicos.

En su libro *De la Guerra*, el Grl. C. Von Clausewitz hacía referencia clara acerca de la importancia de la logística en las operaciones militares, aseverando que la logística (abastecimientos según Clausewitz) tienen una influencia generalizada sobre la conducción y el carácter de las operaciones, así como también en la selección de los teatros de Guerra y de las líneas de comunicaciones. (Clausewitz, 1968, pág. 344)

Diversos autores hacen referencia a la importancia logística en el desarrollo de las operaciones. Ralph Sawyer, en su libro *El Arte de la Estrategia*, indica referido al Área de Interés definida que el pensador Sun Tzu indicaba como concepto táctico que un ejército sin provisiones ni productos alimenticios está perdido. (Sawyer, 1999, pág. 75)

Analizando el concepto precedente, cabe destacar que ya en la antigüedad, cuando no existían los medios modernos actuales, los Comandantes asignaban un lugar de preponderancia al sostenimiento de las tropas y era este aspecto el que limitaba el alcance de las acciones. En la antigüedad la carencia de medios requería un esfuerzo supremo e insumía muchos recursos.

Se han citado antiguos pensadores militares con la finalidad de manifestar la importancia de la logística en el desarrollo de la acción militar. Viniendo más cerca en el tiempo, a la denominada guerra moderna, encontramos también en autores contemporáneos como destacan la importancia logística en los teatros de operaciones. Tal es así que se puede concluir en que la logística será quien determine el alcance de las operaciones. Como ejemplo podemos mencionar a Martin van Cleverd, quien dentro del análisis realizado en su libro *La Transformación de la Guerra*, analiza la problemática fundamental de la guerra a lo largo de todas las edades. Respecto a la logística, el autor destaca que en la modernidad los ejércitos son menos dependientes a determinados medios que se empleaban en tiempos más antiguos (Red Ferroviaria en la 2da Guerra Mundial, por ejemplo) pero que sin embargo hay un enorme aparato logístico que cada comandante (decisor) debe considerar para sostener las operaciones planificadas. (Cleveld, 2007, pág. 151)

El devenir de los conflictos armados a lo largo de la historia y su evolución en el tiempo ha provocado que muchos de los procedimientos y prácticas, desarrolladas por en el ámbito logístico en la posguerra, fueron adoptados en el ámbito militar ya sea en

tiempo de paz como así también en el desarrollo de las operaciones militares en los conflictos armados.

Si lo observamos desde el punto de vista operacional, la organización militar tiene la necesidad de planificar, diseñar y ejecutar los procedimientos logísticos que posibiliten el sostenimiento de las tropas en campaña, a la cual (denominada Logística Directa) y también tiene la responsabilidad y la necesidad de recolectar y evacuar aquellos bienes o medios que no se encuentran en condiciones de ser operables o que son peligrosos para el personal. Para lo cual debe planificar, diseñar y conducir las actividades de logística inversa para dar respuesta a las necesidades de las tropas que se encuentran en combate.

Ahora si lo observamos desde el punto de vista administrativo, es necesario establecer que disposición se les darán a aquellos bienes que no pueden ser objeto de reparación o que su vida útil finalizó y deben ser tratados bajo normas específicas para su disposición final.

Doctrinariamente, a la logística se le asignan una serie de funciones, actividades y tareas propias de la misma las cuales deben ser perfectamente planificadas e insertadas dentro del diseño que el decisor planifique, a fin de poder cumplir con la misión principal que es el sostenimiento de las fuerzas.

También se considera importante mencionar que a la hora de efectuar el diseño logístico, no solo el decisor se apoyara en los medios logísticos militares sino que el sistema logístico del Teatro de Operaciones al momento de ser diseñado e implementado, en los casos que sea posible, deberá emplear la capacidad logística civil instalada en el territorio que el Poder Ejecutivo determine como Teatro de Operaciones.

Dentro de una organización, siempre existe un nivel de decisión, cuya responsabilidad recae en un individuo que tiene la tarea de conducirla. Ese individuo, denominado conductor, actúa como interface entre la visión, cultura, principios, objetivos, fines e intereses que esa organización persigue, debiendo tomar decisiones sobre cada área identificada dentro de la misma.

El conductor, no en su carácter de cabeza formal de la organización, sino como su líder, condición que no todos alcanzan y que es de una dificultad suprema por las

distintas aristas que esto conlleva. Sólo el verdadero líder puede alinear a la organización tras de sí en pos de un objetivo.

Son muchas las responsabilidades del conductor como interface de la organización. Como se mencionó precedentemente esas responsabilidades se vuelcan hacia el exterior y hacia el interior de la misma. Se pueden destacar como responsabilidades del conductor las siguientes:

INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	EXTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN
<b>INTERPRETAR EL MUNDO EXTERIOR.</b>	<b>EJERCER EL LIDERAZGO DE LA ORGANIZACIÓN.</b>
<b>GUARDAR PARA SI LA INCERTIDUMBRE.</b>	<b>SER EL DISPARADOR DEL PERSONAL.</b>
<b>DESARROLLAR LA ESTRATEGIA.</b>	<b>PROVEER LA VISION DE FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN.</b>
<b>HACER UN USO ADECUADO DEL PODER.</b>	<b>DESARROLLAR LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.</b>
<b>EJERCER LA COMUNICACIÓN EXTERNA.</b>	<b>EJERCER LA COMUNICACIÓN INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN.</b>

**Tabla 5: Responsabilidades externas e internas del conductor de la organización**  
Fuente: Elaboración propia.

Pues bien, lo que se busca en el cuadro precedente es identificar en cuales de estas responsabilidades interviene la decisión estratégica por parte del conductor y por consecuencia es de utilidad la aplicación de herramientas prospectivas para la correcta toma de decisiones.

El conductor de la organización es el responsable de proveer la visión del mundo. Nunca va a conocer absolutamente todas las variables en juego (las relevantes y las irrelevantes) y, por lo tanto, la construcción de escenarios posibles permitirá otorgar la flexibilidad que le debe imponer a su organización siendo esta la única arma con que contará para afrontar situaciones sorpresivas, nuevas, complejas y cambiantes. Él es responsable de poner en práctica la estrategia de la organización y únicamente él puede en definitiva aportar la visión del mundo sobre la cual se desarrollará el planeamiento para la toma de decisiones. Respecto a ello, como otra responsabilidad del conductor, deberá desarrollar la estrategia de su organización en un ámbito de incertidumbre, siendo esta minimizada mediante la aplicación de herramientas prospectivas.

### **3.2 El Área Logística Militar en una organización.**

Cuando se menciona el Área Logística Militar de una organización no está dirigido a ésta como parte de la organización (Staff de Apoyo, según Mintzberg) sino a una de las partes que a criterio de este autor se pueden identificar en una organización como sector donde el decisor estratégico debe efectuar un planeamiento específico, determinar estrategias, conformar escenarios con sus actores correspondientes, identificar intereses, determinar opciones, asignar medios, etc. Es decir efectuar el planeamiento, aplicando el método de decisión estratégico para asegurar un continuum en el sostenimiento de recursos de la organización.

El motivo porque se selecciona esta Área de aplicación es precisamente porque esta naturalmente reconocido que la Logística Militar es **previsión**. Es decir que quien deba planificar y sobre todo decidir en esta Área Logística Militar (desde aquí Área de decisión), deberá construir un escenario futuro esperable sobre el cual efectuar el planeamiento adecuado a fin de lograr el sostenimiento que permita alcanzar los objetivos deseados.

Lo que se propone en el presente capítulo es describir como el decisor, aplicando el método de decisión estrategia en particular en el Área de decisión seleccionada, y sobre este incorporar herramientas de prospectiva y vigilancia, le permitirá generar un escenario con un mínimo de incertidumbre permitiendo seleccionar la mejor solución al su principal problema, que en este caso el sostenimiento de las actividades operativas de la organización.

El principal problema al que se enfrenta el conductor de la organización es adoptar un diseño logístico que le permita enfrentar las exigencias del área hacia las operaciones particulares de la organización. Para graficar lo mencionado se explicara las particulares del mencionado diseño de una organización militar de nivel operacional<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup>ROB 00-01 (Conducción de Fuerzas Terrestres) Capítulo I Art 1.004 Ed. 2015: “Es el que comprende, implementa y lleva a la práctica los objetivos fijados por el nivel estratégico, planificando y empleando los recursos que le fueron otorgados por este nivel, para contribuir al logro del Objetivo Estratégico”.

Una organización militar de este nivel, diseña su sistema logístico en función de la misión a cumplir. Asimismo es de carácter conjunto (es decir con intervención de elementos logísticos de las tres fuerzas armadas), sin embargo se deben mantener ciertas características de las fuerzas que apoyan.

El diseño logístico, puede ser de la siguiente manera: (ESG, 2016, pág. 9)

- 1) **Diseño Logístico Centralizado:** El Comandante del Teatro delega en un Comandante Logístico Conjunto del Teatro de Operaciones la conducción Logística Militar de la campaña. Normalmente se organiza una CRAL Conjunta integrado por personal y medios logísticos de las tres fuerzas armadas, y que alimentan las operaciones del teatro enlazando la Logística Militar de nivel estratégico militar con los elementos tácticos.
- 2) **Diseño Logístico Descentralizado:** El Comandante de Teatro dispone directamente de una Central Logística Militar Conjunta que sincroniza las operaciones Logística Militar y lo mantiene actualizado acerca de datos del status logístico de las todas las fuerzas a disposición. Sin embargo, las organizaciones Logística Militar de cada fuerza se mantienen en forma separada, manteniendo el flujo logístico desde la estrategia militar por canales específicos y alimentando las operaciones tácticas que requiera cada componente.
- 3) **Diseño Logístico Mixto:** Es una combinación de las dos situaciones anteriores y la que mayormente se emplea.

Sobre el diseño logístico seleccionado se efectuara el planeamiento logístico. Actualmente se vislumbra que en realidad no debe tratarse el enfoque del problema logístico por etapas, sino en forma integral y desde el inicio del planeamiento. Deberían existir solamente dos categorías de planeamiento logístico:

- 1) Planeamiento Logístico: Responde al proceso de planeamiento inicial del comandante y es utilizado en el mismo desarrollo de los modos de acción, para determinar la factibilidad y conocer las limitaciones y restricciones de la campaña

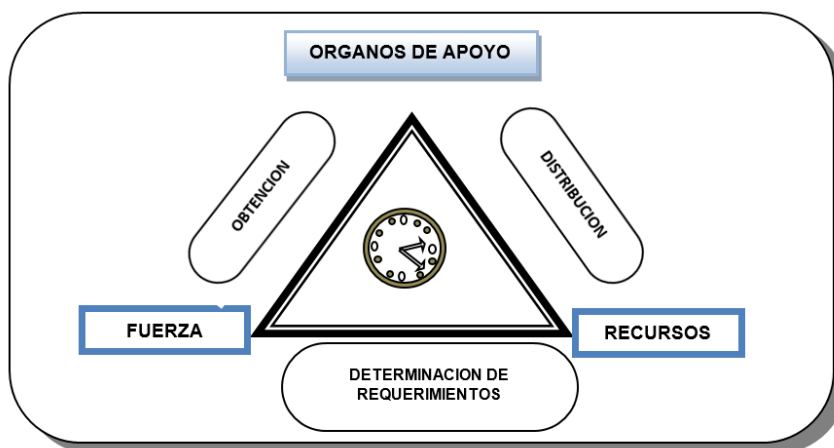
inmediatamente luego del paso de planeamiento de la confrontación. Esto dará inicio al ciclo logístico de determinación de requerimientos.

2) Planeamiento para el Apoyo Logístico: Sigue a las conclusiones y decisiones del Comandante que son alcanzados en el planeamiento logístico, y desarrolla los detalles de ejecución para la estructura Logística Militar y sistemas. Mientras cada tipo de planeamiento responde a propósitos diferentes, ambos son partes necesarias del esfuerzo de planeamiento a cada nivel de conducción. En realidad, gran parte del esfuerzo de planeamiento en ambas categorías tienen lugar simultáneamente.

El nivel operacional es un nivel traductor entre la estrategia y la táctica. Por ello es sumamente importante entender e identificar el correcto problema antes de iniciar el planeamiento.

En esta Área de decisión se identifica lo que se denomina ciclo logístico, el cual debe ser tenido en cuenta para el planeamiento.

El mismo puede describirse de acuerdo al siguiente gráfico.



**Ilustración 5: Ciclo Logístico**

**Fuente:** PC 14 – 02 Logística Militar de Material para la Acción Militar Conjunta.

Para dar cumplimiento a la misión de la logística militar, el reglamento PC 14 - 02 “Logística de material para el planeamiento de la Acción Militar Conjunta” estipula que la misma se realiza mediante la Logística de Sostenimiento, a la que define como “Conjunto de actividades tendientes al sostén de las fuerzas previendo y proveyendo los recursos para el mantenimiento, funcionamiento y operación de las fuerzas.”

En el caso de conformación de un Teatro de Operaciones (TO), que comprende aquel territorio, tanto propio como enemigo, necesario para el desarrollo de operaciones militares en el nivel operacional. En ese Teatro de Operaciones, el sostenimiento de las fuerzas empeñadas en dicho TO, se realizará mediante la Logística Operacional, la cual se define como “el conjunto de actividades destinadas a prever y proveer sostén a las fuerzas asignadas a un Teatro de Operaciones, proporcionando los recursos necesarios con la aptitud adecuada en calidad y cantidad, como así también en tiempo y lugar oportuno, a fin de satisfacer los requerimientos de las mismas en el efectivo cumplimiento de las misiones oportunamente asignadas”.

Para dar soluciones a las necesidades logísticas, se empleará un proceso denominado Ciclo Logístico (ver Ilustración Nro 5). El mismo se define como “el proceso, que se realiza para satisfacer una necesidad mediante una secuencia lógica de tres etapas básicas, que son: determinación de requerimientos, obtención y distribución.

La estructura del Sistema Logístico, que es quien llevará a la práctica todas las Funciones, Actividades y Tareas necesarias para sostener a las fuerzas en el TO, se encuentra conformado por tres organizaciones bien diferenciadas, las cuales desarrollan cada una de ellas todas las Funciones, Actividades y Tareas logísticas

La primer organización logística es el Centro de Apoyo Logístico (CAL), que se encuentra en el Nivel Estratégico Militar; la misma se ubica fuera del Teatro de Operaciones y es “el máximo escalón logístico organizado para el sostenimiento de las fuerzas terrestres, Aéreas y Navales asignadas al/ a los teatros de operaciones.”

El segundo, en el Nivel Operacional, se encuentra el Centro Regional de Apoyo Logístico (CRAL) considerado por el reglamento de Conducción para las Fuerzas Terrestres como “el máximo escalón logístico del Teatro de Operaciones, organizado con los elementos logísticos necesarios para poder sostener a las fuerzas asignadas al mismo”.

La tercera organización a nivel táctico en el Teatro de Operaciones es el Batallón Logístico “constituye el elemento logístico orgánico de la Gran Unidad de Combate, responsable de brindar el sostén logístico cercano a la brigada”, el mismo “proporcionará el apoyo cercano de material, personal y sanidad a la brigada de la cual depende, a fin de acompañar y apoyar a los elementos de maniobra”.



Finalmente, dentro del sistema, se encuentran denominados “Trenes de Combate” quienes desarrollan las todas las Funciones, Actividades y Tareas logísticas para brindar el soporte logístico a las Unidades Tácticas, que son los Regimientos.

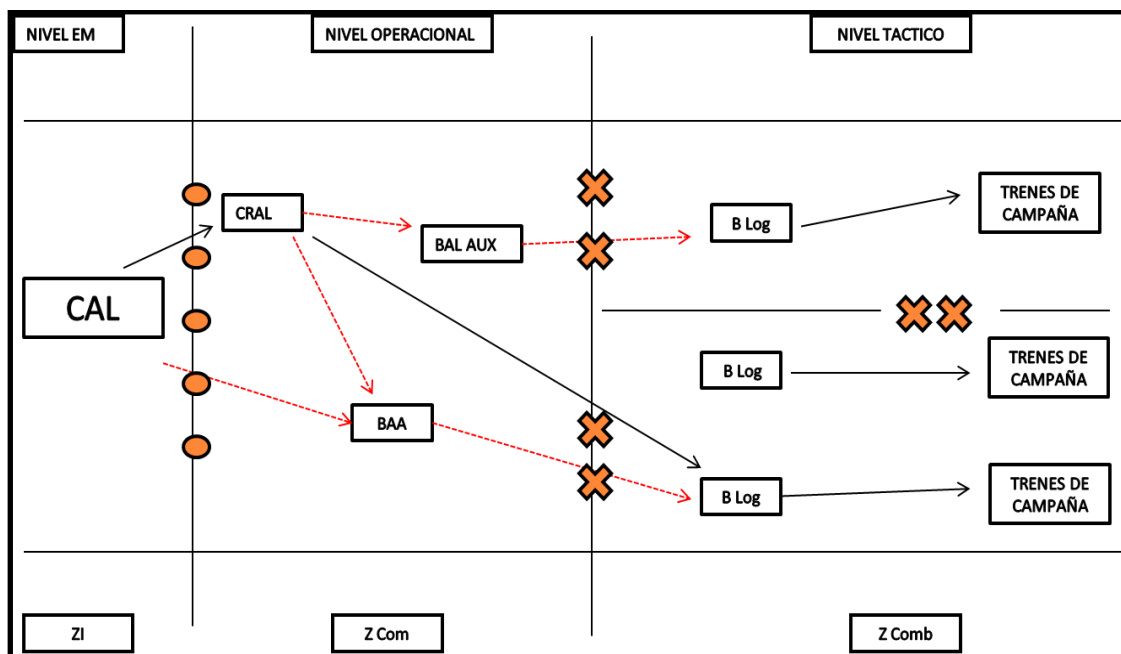


Ilustración 6: Esquema General de un Sistema Logístico  
Fuente: ROB 00 - 01 Conducción para las Fuerzas Terrestres.

Entendiendo que en un conflicto entre dos actores estatales, pasará por los estadios de tensión, en la cual “las partes están en desacuerdo y precipitan la incompatibilidad de sus intereses y objetivos respectivos, sin embargo no se lanzan todavía a ninguna acción destinada a resolver la cuestión”, luego por la fase crisis “cuando se ha llegado a acumular entre las partes toda una serie de eventos peligrosos, que los protagonistas han permitido o provocado o bien han asistido pasivamente a su evolución”, para finalmente llegar a la guerra; mientras que se suscitan los distintos estadios del conflicto y previendo el empleo del Instrumento Militar como última opción de la política para alcanzar sus objetivos, la estrategia militar y operacional irán acompañando estos estadios, preparando o actualizando los planes disponibles, ante una posible campaña, como así también en forma simultánea se irá realizando el proceso de planeamiento del apoyo logístico a la campaña. Es significativo mencionar que mientras esto sucede se está efectuando el planeamiento logístico, donde el conocimiento de los escenarios futuros posibles conforme evoluciones el conflicto, será decisivo para el planeamiento adecuado y que permita dar solución al sostenimiento

logístico de las fuerzas desplegadas. Este se considera que se da en los TRES (3) niveles de decisión.

Hay que tener en cuenta que a partir del nivel operacional la logística condicionará las operaciones ya que “intenta resumir en cálculos los fundamentos que permite determinar la factibilidad y aceptabilidad de ejecutar o no una campaña militar” y el resultado de ese planeamiento será “el diseño del Sistema Logístico Particular del Teatro de Operaciones que esté en condiciones de proporcionar el apoyo logístico adecuado para el desarrollo exitoso de la campaña”.

Desde el punto de vista del Componente Terrestre del Teatro de Operaciones (CTTO), una vez conocida la misión surgirá la necesidad de proporcionarle solución a las necesidades logísticas, para lo cual se estructurarán, organizarán y diseñarán las distintas organizaciones logísticas para poder conformar el Sistema de Apoyo Logístico en operaciones.

Es en este momento en el cual los responsables de planificar cómo se brindará el apoyo logístico a las organizaciones militares que sean destinadas al teatro de operaciones.

En esta era, en donde el ambiente operacional se caracteriza por su velocidad en la configuración de escenarios de conflictos, que puede pasar de una situación de tensión a una de crisis, pudiendo llegar a la guerra en periodos muy cortos; es necesario contar con Fuerzas Armadas con gran capacidad de despliegue y esta capacidad estará condicionada por la capacidad de despliegue de su Sistema Logístico.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, el Sistema Logístico del Teatro de Operaciones, se apoyará sobre las instalaciones logísticas que las distintas Fuerzas Armadas desplieguen y sobre las instalaciones logísticas privadas que ya se encuentren en el Teatro de Operaciones, previa contratación del Estado de acuerdo con las leyes establecidas a tal fin.

Teniendo en cuenta lo desarrollado en los párrafos anteriores, el problema se define como la necesidad de incorporar al reglamento ROD 19-02 “Logística de Material” procedimientos claros y de fácil aplicación, que permita al operador logístico del Teatro

de Operaciones, la instalación de la red de Logística Inversa del Teatro de Operaciones y que la misma se pueda ser modificarla ante nuevas necesidades de las operaciones.

Ante este escenario, el planeamiento a diseñar debe satisfacer entonces los requerimientos de las fuerzas, respondiendo a un sistema flexible, dinámico y profundo. El decisor deberá efectuar una decisión racional del mejor diseño, entendiendo a la elección racional como instrumental y guiada por el resultado de acción. Las acciones son evaluadas y elegidas no por si mismas sino como un medio más o menos eficiente para otro fin. En resumen la elección racional se ocupa de hallar el mejor medio para los fines deseados. (Elster, 1989, pág. 31).

### **3.3 Particularidades la toma de decisiones en el Planeamiento Logístico Militar.**

Nuestro país, plantea un sistema de la Defensa Nacional como la acción ante agresiones externas que atenten contra la soberanía. Por tal razón el despliegue de fuerzas como así también todos los sistemas de apoyo se planifican desde una concepción defensiva.

Desde el punto de vista particular del sistema logístico que apoye un despliegue de fuerzas en el Teatro de Operaciones se puede observar que el concepto de defensa y la forma de ejercitarla que cada país decide para sí mismo, incide en el diseño y organización de su sistema de defensa y por ende en la organización y funcionamiento del sistema logístico correspondiente. (Merlo, 2017, pág. 1)

Tener suficientemente clara y definida la organización y funcionamiento del sistema logístico en el nivel estratégico siendo este el máximo nivel de planeamiento militar, es un requerimiento insoslayable para abordar coherentemente la organización y funcionamiento de la logística en el nivel operacional, y así con los niveles inferiores de planeamiento.

En el planeamiento logístico de cualquier nivel de decisión será fundamental la coordinación del planeamiento de las operaciones a desarrollar con el correspondiente al planeamiento logístico (personal, material y finanzas), ya que éste último ejercerá influencia decisiva sobre aquél.

En lo referido al alcance y contenido del planeamiento logístico se puede mencionar que este proceso de planeamiento contempla la ejecución de distintos planeamientos parciales sobre temas integrantes del problema logístico a resolver, según la finalidad del planeamiento en que está inmerso y las necesidades de las operaciones a apoyar. Los puntos a considerar en el planeamiento serán:

1. Planeamiento de necesidades de organizaciones logísticas
2. Planeamiento para el desarrollo de la base logística del TO
3. Planeamiento de transporte: de concentración (hacia el TO) y del despliegue inicial (dentro del TO).

Los productos resultantes de estos procesos de planeamiento son los siguientes:

1. Del proceso de planeamiento de apoyo logístico de la campaña surge el **Plan de apoyo logístico del TO**.
2. Del proceso de planeamiento de necesidades de organizaciones logísticas surge el **Orden de batalla de organizaciones logísticas del TO**.
3. Del proceso de planeamiento para el desarrollo de la estructura logística del TO surge el **Plan para el desarrollo de la estructura logística del TO**.
4. Del proceso de planeamiento de transporte del TO surgen los **Planes de transporte y los Programas de movimiento que permiten la Dirección del movimiento del TO**.

En consecuencia, y conforme a lo desarrollado precedentemente se puede inferir respecto al planeamiento de un sistema logístico que es un proceso de planeamiento único e integral, que realiza una secuencia de aproximaciones en la apreciación del problema logístico, en total interdependencia y como parte indisoluble y concurrente del planeamiento de las operaciones.

Su producto final es el diseño del sistema logístico particular del Teatro de Operaciones que esté en condiciones de proporcionar el apoyo logístico adecuado para el desarrollo exitoso de la campaña.

El proceso debe permitir que se concrete la interdependencia y concurrencia del planeamiento logístico con el operacional.

Asimismo el planeamiento logístico no debe hacerse aislado del planeamiento de la campaña a realizar, puesto que deberá existir una recurrencia de los Planeamientos en los diferentes niveles de decisión y su relación con el ciclo logístico. (Ver Ilustración número 5 – Ciclo Logístico)

Durante el planeamiento del sistema logístico que permita sostener las operaciones se deberá determinar la necesidad de organizaciones logísticas necesarias para el empleo eficiente del sistema, para lo cual se deberá hacer una apreciación de las organizaciones necesarias para cumplir la misión, teniendo en cuenta los efectivos disponibles.

Los principios que rigen el plan de necesidades de organizaciones logísticas serán los siguientes: (Merlo, 2017, pág. 5)

- 1) La fuerza será organizada en forma balanceada, de forma tal que permita proporcionar el apoyo logístico adecuado para satisfacer los requerimientos operacionales.
- 2) Se deberá establecer una clara cadena de comando.
- 3) Se deberá economizar al máximo personal y medios compatibles con la eficiencia.

Los principales factores que influyen en el planeamiento de necesidades de organizaciones logísticas serán:

1. Cantidad y tipo de tropas por apoyar, sus misiones y la magnitud del apoyo logístico a proporcionar.
2. Cantidad, tipo y ubicación de los equipos.
3. Construcciones requeridas
4. Clima y terreno
5. Situación de los recursos locales en el lugar en que se desarrollen las operaciones
6. Extensión de la zona

7. Actitud, disponibilidad y capacidades de la población civil local.
8. Disponibilidades, capacidades y limitaciones de los elementos de los servicios a disposición.
9. Capacidades del enemigo.

La siguiente secuencia será esencial para la ejecución de un adecuado planeamiento de necesidades de organizaciones logísticas:

1. Determinación de las funciones y/o tareas logísticas que deberán ser ejecutadas.
2. Cálculo del volumen de trabajo a realizar
3. Selección del tipo de unidades que posean las capacidades requeridas.
4. Cálculo de la cantidad de unidades requeridas, teniendo en cuenta las economías que puedan obtenerse utilizando la mano de obra civil local y las contrataciones a terceros (prestadores de servicios) autorizadas.
5. Previsiones relacionadas con el comando y control

De acuerdo a lo desarrollado hasta aquí, para el planeamiento de un sistema logístico se puede decir que se realiza en TRES (3) fases:

1. **FASE 1: APRECIACION.**
2. **FASE 2: CALCULO.**
3. **FASE 3: ACTUALIZACION.**

La primera fase se realizará con poca información, es decir que se realiza en un escenario de incertidumbre donde el decisor deberá emplear herramientas para disminuir lo máximo posible esa falta de información durante el proceso de toma de decisiones ya que se realizara en una situación de crisis, sumamente móvil y de rápidos cambios. Es aquí donde la aplicación de herramientas prospectivas permitirá reducir la incertidumbre propia de un proceso de toma de decisiones carente de información en el inicio del método.

De acuerdo a lo desarrollado, es conveniente que el proceso de planeamiento común que se utilice a nivel operacional incluya a la Logística Militar a la par de operaciones e inteligencia desde un inicio en todos los pasos y en forma holística. El método propuesto de proceso de toma de decisiones en el Área de Decisión puede ser

“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.

el método de decisión estrategia, al cual aplicándole herramientas de prospectiva y vigilancia, permitirá determinar un futuro deseable y obtenible y cumplir con la premisa principal de la Logística Militar, la cual es **la previsión**.

Por ello, tomando el método de decisión estratégica el planeamiento logístico se podrá de realizar de la siguiente manera:

Pasos del método de Decisión Estratégica	Intervención de la prospectiva y vigilancia	Planeamiento Logístico
<b>Inteligencia Estratégica</b>	<u><i>En este paso del proceso es donde se aprecia la incidencia directa de la aplicación de métodos prospectivos.</i></u>	Identificación del problema (Incluye la Logística Militar desde un inicio). Análisis de la Misión (Incluye punto de vista logístico).
<b>Apreciación Estratégica</b>		Análisis de los Modos de Acción y Capacidades del enemigo. (Incluye punto de vista logístico). Confrontación Comparación.
<b>Resolución Estratégica</b>		Resolución.
<b>Documentación Estratégica</b>		Desarrollo y distribución de planes
<b>Supervisión Estratégica</b>		Supervisión

Tabla 6: Correlación método de decisión y pasos de planeamiento logístico. Intervención de la prospectiva y vigilancia.  
Fuente: Elaboración propia.

### 1. Paso Nro 1. Inteligencia Estratégica.

En lo referido en el planeamiento militar en este paso se ejecutan DOS (2) actividades de relevancia, las cuales se expresan a continuación:

- a. Identificación del problema (Incluye la Logística Militar desde un inicio).
- b. Análisis de la Misión (Incluye punto de vista logístico).

Si bien el análisis de la misión generalmente se realizara sobre una misión impuesta, la identificación del problema dependerá de la pericia profesional del decisor. Es aquí donde, de acuerdo con lo desarrollado en el presente trabajo, empiezan a jugar variables de incertidumbre que podrán ser resuelta mediante

herramientas prospectivas y de vigilancias, que, aplicadas en este paso inicial del método permiten disminuir la incertidumbre para generar escenarios posibles sobre los cuales poder tomar una decisión, que en este caso particular, es la correcta asignación de medios que permitan sostener desde el punto de vista logístico una determinada operación, pero que es aplicable a cualquier tipo de organización.

## **2. Paso Nro2. Apreciación Estratégica.**

- a. Análisis de los Modos de Acción y Capacidades del enemigo. (Incluye punto de vista logístico).
- b. Confrontación Elaboración iniciales.
- c. Comparación.

## **3. Paso Nro3. Resolución Estratégica.**

- a. Resolución. Planeamiento de apoyo logístico de la campaña. Una vez adoptada la decisión, donde el comandante no posee apoyo se asume el riesgo. El análisis del riesgo siempre se debe realizar, lo importante es que el comandante siempre conozca cuanto riesgo debe asumir.)

## **4. Paso Nro4. Documentación Estratégica.**

- a. Desarrollo y distribución de planes.

## **5. Paso Nro5. Supervisión Estratégica.**

- a. Supervisión

## **Sección II.**

### **Conclusiones parciales.**

1. Ante la configuración de un conflicto, y la determinación de un Teatro de Operaciones donde deban desplegarse fuerzas, el alcance y eficiencia de las mismas estará dado por su alcance logístico. Para ello el decisor, deberá estar en capacidad de realizar un diseño logístico acorde a las fuerzas desplegadas tanto sea según su tipo y magnitud.



2. Un sistema logístico eficiente será aquel que posea la capacidad de sostener las condiciones de operatividad de la misma, proporcionando los recursos necesarios en tiempo y forma, en cantidad y calidad, apoyándose en recursos logísticos militares como así también civiles.
3. Al decisor de la organización se le asignan diversas responsabilidades, tanto hacia el interior de la organización como así también hacia el exterior. Es necesario que para poder cumplirlas adecuadamente, este tenga la capacidad de poder transmitir hacia ambos lados certeza de que la decisión adoptada será una decisión racional que constituya el mejor medio para los fines dados. Este punto es imposible de alcanzar en un ambiente donde la incertidumbre propia de un conflicto no pueda ser disminuida. Por tal razón se considera que las herramientas de prospectiva, ayudaran a disminuir esa incertidumbre y no solo intervendrán en el proceso de planeamiento, sino que le permitirán al decisor cumplir con su rol de interface de la organización.
4. En lo estrictamente relacionado al proceso de decisión para la selección de un correcto sistema logístico que satisfaga las necesidades de fuerzas desplegadas un Teatro de Operaciones, hay una relación directa entre el método de decisión estratégica y el planeamiento logístico, donde en el primer paso del método, coincidente con los primeros pasos del planeamiento logístico la aplicación de la vigilancia y herramientas prospectivas permitirán al decisor iluminar el proceso de decisión, darle herramientas claras que permitan disminuir la incertidumbre como así también cumplir con su rol de líder e interface de la organización.
5. Como todo proceso de toma de decisiones, el Área Logística no queda exenta de la falta de información cuando se inicia el proceso. Por tal motivo, deberán implementarse herramientas durante los primeros pasos de proceso que permitan al cambio de incertidumbre por información posible en un escenario futuro donde deba aplicarse la decisión. Es decir que permita la toma de decisiones en un escenario futuro posible.

## **Capítulo IV.-**

### **Aplicación práctica del proceso de vigilancia y herramientas prospectivas en el campo de estudio (Logística Militar) y su aplicación en el método de decisión.**

#### **Sección I.**

#### **Definición del problema planteado.**

##### **4.1 Introducción.**

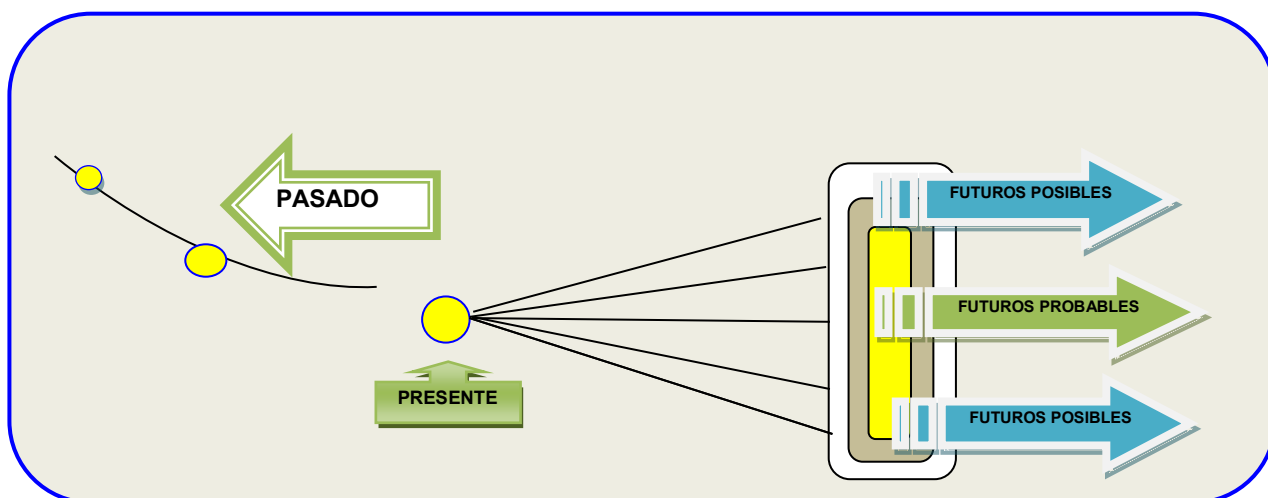
En el presente capítulo se desarrollará la aplicación práctica a un problema logístico hipotético, donde, se insertaran herramientas de prospectiva al desarrollo del mismo buscando comprobar la importancia de la aplicación de los mismos para disminuir la incertidumbre, a fin de alcanzar la mejor solución al conflicto en desarrollo.

Para el método de decisión estratégico se deberá tener por parte del decisor un pensamiento estratégico que le permita tener la capacidad de resolver con éxito problemas futuros en forma individual y colectiva. Dentro de la decisión que éste decida adoptar, debe asumir el riesgo de las mismas, asumir el desafío de modificar el futuro para construir uno deseable para la organización teniendo en cuenta la complejidad propia del ser humano y del entorno.

Es por ello que una herramienta de significativa importancia es la prospectiva, cuyas herramientas permiten estudiar el futuro para comprenderlo e influir sobre él, a fin de disminuir lo máximo posible la incertidumbre seleccionando la mejor alternativa de un futuro sometido a análisis construyéndolo desde el presente a través del método de decisión estratégica.

La prospectiva intervendrá desde el inicio del proceso de toma de decisión, ya que su función es identificar los escenarios posibles y las formas de llegar a ellos. Esta va de

la mano de la vigilancia, quien monitorea en forma permanente el avance de la ciencia, la tecnología, la sociedad, la economía, etc.



**Ilustración 7: Enfoque de Prospectiva**  
Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 Métodos prospectivos y vigilancia.

Antes de iniciar el desarrollo de los diferentes métodos de prospectiva, se considera necesario recordar algunos conceptos referidos a la temática. La prospectiva como la vigilancia no es el arte ni la ciencia de predecir el futuro, ya que no existe un futuro absoluto, sino muchos posibles. El conocimiento de esos futuros posibles es lo que nos permitirá conocer sus particularidades y con ello determinar las decisiones más adecuadas a la problemática a enfrentar y resolver.

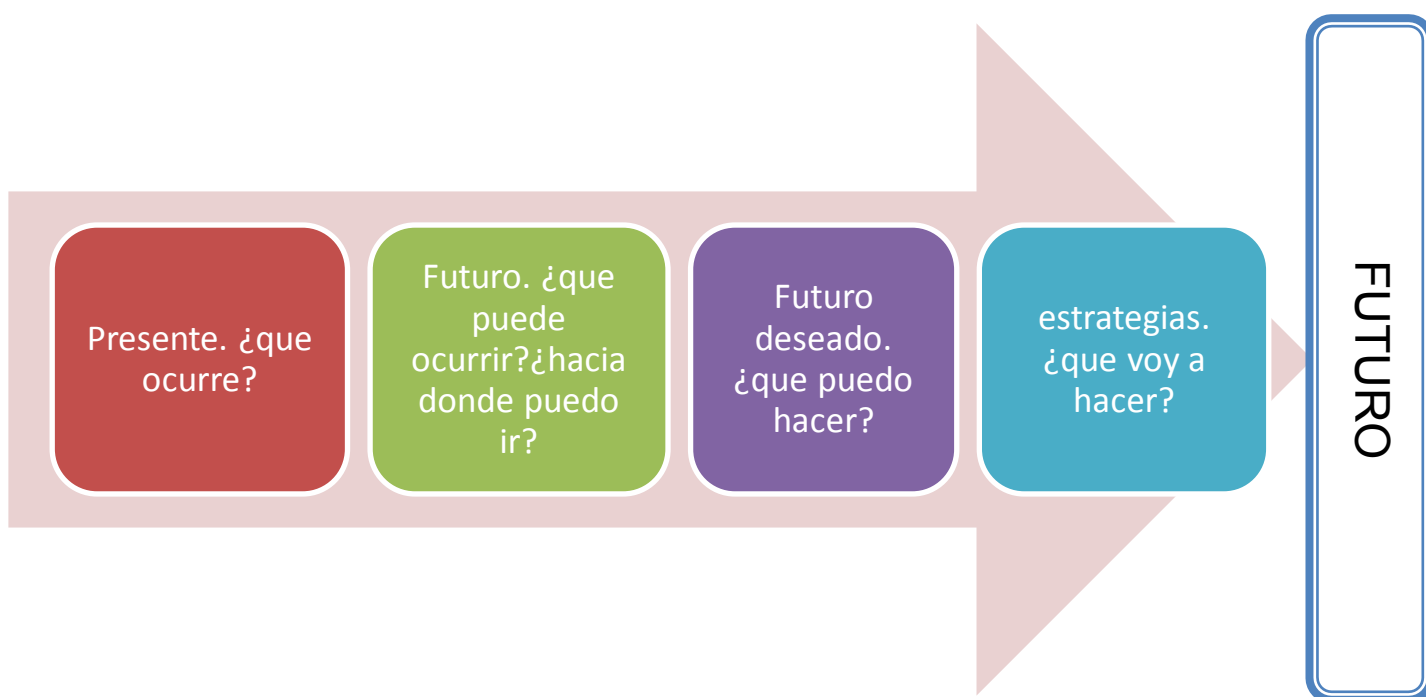
Tomando como premisa que la prospectiva y vigilancia es un proceso de anticipación en forma estructurada, coordinada y sinérgica, para construir una visión estratégica sobre el problema planteado, de manera de seleccionar mediante un proceso de toma de decisiones, elaborada mediante un método, que permita arribar a la mejor solución del problema.

Los diferentes métodos de prospectiva, que permiten prever futuros posibles pueden ser cuantitativos o cualitativos.

*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*

Existe una estrecha relación entre la toma de decisiones y la prospectiva. El planeamiento estratégico pretende determinar la **misión** de la organización y la **visión** del decisor respecto a la solución del problema planteado. Aquí es donde la intervención de la prospectiva permite dar profundidad y claridad a esa visión de futuro, determinando los futuros posibles y probables, señalando los pasos necesarios para llegar a ellos.

Según Michel Godet, se puede establecer entonces la correlación de la prospectiva y su incidencia en el proceso de toma de decisiones estratégicas. (Philippe, 2009)



**Ilustración 8: Incidencia de la prospectiva**  
Fuente: Elaboración propia.

Relacionado a la relación entre prospectiva y vigilancia ambas forman parte de lo que en el método de decisión estratégica se ha establecido como el paso Nro 1 del método, Inteligencia estratégica. La vigilancia que complementa a la prospectiva, se inicia con una síntesis documental de los aspectos que el decisor considera de importancia y que deben ser sometidos al proceso de vigilancia ya que los mismos incidirán en la toma de decisiones, continuando con el mapa general tecnológico o competitivo determinando variables y actores. Luego continúa la prospectiva. Luego la vigilancia de suma relación con las funciones de inteligencia continua estableciendo un sistema de alertas.

De esta manera, se establecen TRES (3) horizontes de la vigilancia que permiten la contribución necesaria y complementaria a la prospectiva:

1. Análisis.
2. Exploración.
3. Imaginación para interpretar los datos.

De acuerdo a lo investigado hasta el momento existen diferentes métodos prospectivos que permitirán al decisor crear una visión bastante acabada de los futuros posibles, sobre los cuales apoyar la toma de decisiones. Pero es el método de escenarios el que a criterio de este autor, dará la mejor anticipación de prever futuros posibles para la toma de decisiones.

Según Godet, el futuro no es algo que esté escrito, sino que se encuentra a construir. Es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles.

Habiendo realizado una exploración bibliográfica, de los múltiples métodos de prospectiva, éste autor considera el **método de escenarios** como el más aplicable al método de decisión estratégica, ya que la prospectiva estratégica parte de poner la previsión al servicio de la acción, de la gran sinergias existentes entre la prospectiva y la decisión estratégica.

Asimismo es de gran aplicación en el Área de estudio del presente capítulo, ya que como se mencionó precedentemente, la logística es previsión. Esta previsión en la toma de decisiones a la hora de concebir un sistema logística podrá ser facilitada por la aplicación prospectiva en el planeamiento. Por otro lado es necesario recordar que en toda organización, básicamente la función del nivel estratégico es asignar misiones, determinar ideas y asignar medios para que en los siguientes niveles de decisión esas ideas se transformen en objetivos y acciones para lograrlos.

El objetivo de este método prospectivo es proponer opciones estratégicas y acciones basadas en las capacidades de la organización en función de la evolución de los escenarios de su entorno.

Para ello, se debe comprender que un escenario, para el método de decisión estratégica es la unión de los espacios que corresponde a todos los interés del conflicto.

Para el método prospectivo por escenarios, el concepto corresponde a la siguiente definición:

*“es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura.”* (Philippe, 2009, pág. 35)

Este término, se utilizara para calificar cualquier hipótesis. Para que las mismas puedan construir un escenario deberán reunir las condiciones de pertinencia; coherencia; verosimilitud; importancia y transparencia.

Existen también, según Godet, DOS (2) tipos de escenarios, los exploratorios y los anticipatorios y/o normativos. (Philippe, 2009, pág. 35)

<b>Escenarios exploratorios</b>	<b>Escenarios anticipativos y/o normativos</b>
<i>Parten de tendencias anteriores y presentes y conducen a su vez a futuros verosímiles.</i>	Se construyen a partir de imágenes alternativas del futuro, deseadas o temidas, diseñadas en forma “retroproyectivas”

**Tabla 7: Tipos de escenarios.**  
*Fuente: elaboración propia.*

Los escenarios exploratorios y los anticipatorios y/o normativos, en función de cómo toman las evoluciones más probables, sean estas las más probables o las más extremas, serán además tendenciales o contrastados.

#### **4.3 El método de prospectiva estratégico por escenarios.**

El método consta de TRES (3) procesos:

- a. Reflexión colectiva.
- b. Preparación de la decisión.
- c. La acción.

El proceso de reflexión colectiva comprende seis etapas. Las etapas principales permiten identificar las variables clave (etapas 1 y 3), analizar los juegos de actores a fin de hacer las preguntas clave para el futuro (etapa 4), reducir la incertidumbre en torno a esas preguntas y despejar los escenarios más probables del entorno gracias a métodos de especialistas (etapa 5).

En la primera etapa se debe analizar el problema presentado y delimitar el sistema estudiado. Se ha de situar el procedimiento prospectivo en su contexto socio-

organizativo, a fin de iniciar, e incluso simular, todo el proceso apoyándose en los talleres de prospectiva. Esta etapa alimenta también, aunque parcialmente, la segunda y tercera etapas.

La segunda etapa incluye un diagnóstico completo de la organización, desde el saber hacer hasta los “productos”.

La tercera etapa identifica las variables clave de la organización y su entorno.

La cuarta etapa pretende entender la dinámica de la retrospectiva de la organización en su entorno, su evolución anterior, sus fortalezas y debilidades en relación con los principales actores de su entorno estratégico. El análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite definir las cuestiones clave para el futuro.

La quinta etapa busca reducir la incertidumbre que afecta las cuestiones clave para el futuro. En determinados casos se pueden utilizar los métodos de encuesta a especialistas con el objetivo de sacar a la luz las más fuertes tendencias, los riesgos de ruptura y, finalmente, despejar los más probables escenarios del entorno.

La sexta etapa pone de manifiesto los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno.

La preparación de la decisión es el proceso que corresponde a los decisores de la organización.

La séptima etapa se encarga de la evaluación de las opciones estratégicas; un enfoque racional incitaría a apoyarse en un método de elección basado en criterios múltiples, lo que rara vez ocurre; con esta etapa finaliza la fase de reflexión previa a la decisión y la acción.

La octava etapa del proyecto de decisiones estratégicas es crucial porque se pasa de la reflexión a la decisión. Las decisiones estratégicas y la jerarquización de objetivos son de la incumbencia de los decisores, el comité de dirección o los representantes locales.

La acción finalmente, la novena etapa se dedica completamente a la implementación del plan de acción; incluye contratos de objetivos (negociados o provocados), la instalación de un sistema de coordinación y seguimiento y la vigilancia estratégica.

“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.

Respecto al método anteriormente descrito, su desarrollo no es lineal. Comprende lazos retroactivos a partir de la última etapa (la novena) hasta la cuarta etapa. Es aquí donde la vigilancia interviene en el método y sus resultados pueden permitir reconsiderar la dinámica de la organización en su entorno.

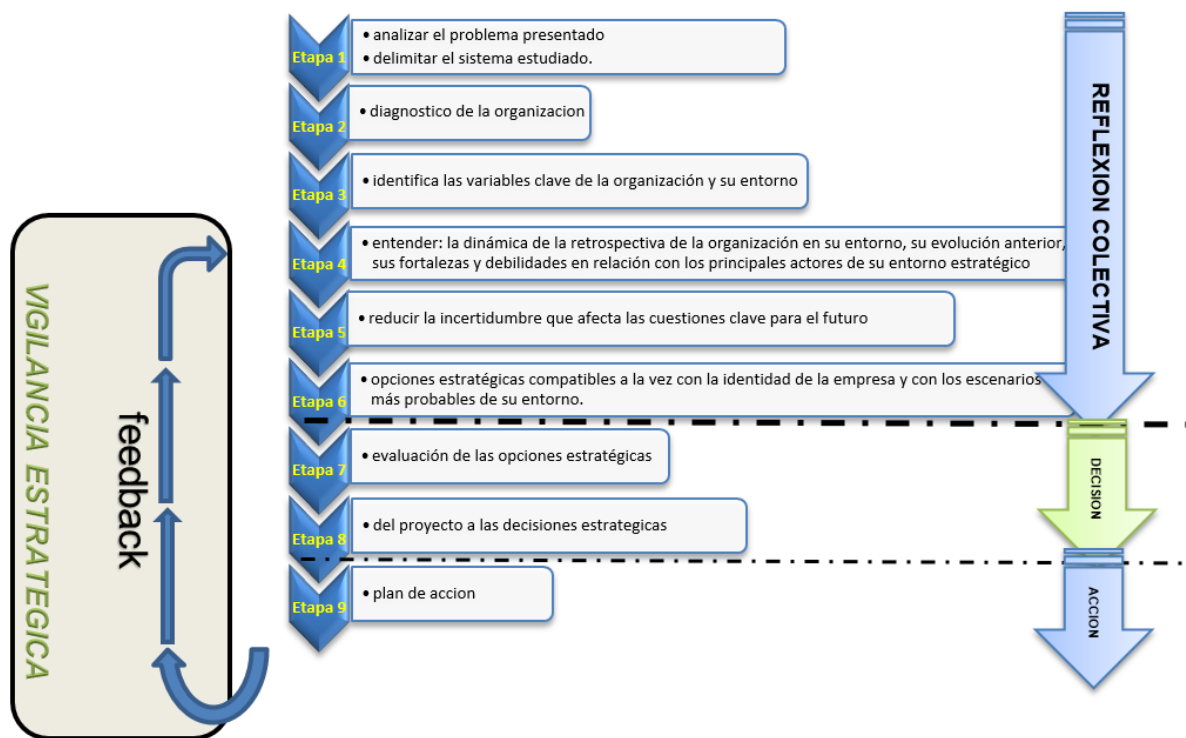


Ilustración 9: Planeamiento estratégico por escenarios  
Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4 El método estratégico de prospectiva estratégico por escenarios por escenarios aplicado al planeamiento logístico.

Ante un conflicto los diferentes niveles de la guerra emanarán a través de documentos, órdenes a los diferentes factores del estado que intervienen en el conflicto en desarrollo, como puntapié inicial para el planeamiento de cada nivel. A tal efecto se agrega como Anexo 2 una situación esquemática base para el planeamiento estratégico, y como Anexo 3 se agrega el documento logístico que se desprende de una Directiva Estratégica Militar, que dará las bases y el marco para el planeamiento logístico que permita concebir el sistema logístico a desarrollar y que permita satisfacer las necesidades de las fuerzas. Lo que persiguen ambos anexos es representar al lector



el ámbito de complejidad para el planeamiento en el que el decisor logístico deberá efectuar su método de toma de decisiones, como así también interpretar la necesidad de contar con herramientas que disminuyan la incertidumbre en ese sistema y que aclare la visión del decisor en la toma de decisiones. Ante este panorama es que el presente trabajo, destaca la necesidad de incorporar herramientas de prospectiva y vigilancia al proceso (o método) de toma de decisiones estratégicas.

El ambiente operacional<sup>5</sup> donde las Fuerzas Militares desarrollarán sus misiones se encuentra compuesto por un conjunto de actores diversos que interactúan entre sí, conformando un sistema, el cual requiere de permanente análisis. Este complejo sistema de actores permite apreciar mediante vínculos las relaciones e interrelaciones entre ellos, evidenciando fortalezas, debilidades y vulnerabilidades en el conjunto del sistema.

El más alto nivel militar denominado Nivel Estratégico Militar (de aquí en adelante NEM) recibirá la estrategia correspondiente al componente militar del poder nacional a través de la Directiva Política de Defensa Nacional (DPDN). El NEM podrá emitir un documento abarcador, o varios documentos parcializados, que se materializarán en los siguientes documentos la Directiva para la Elaboración del Planeamiento Estratégico Militar (DEPEM), la Apreciación y Resolución Estratégica Militar (AREMIL), la Directiva Estratégica Militar (DEMIL) y los Planes de Corto, Mediano y Largo Plazo.

El ambiente operacional, además de tener un marcado efecto sobre la aplicación práctica de los conceptos doctrinarios, podrá imponer ciertas limitaciones a la conducción de las Fuerzas de Terrestres (cualquiera sea su nivel), las cuales incidirán esencialmente sobre la libertad de acción. Tales restricciones serán normales y ocurrirán en mayor o menor grado en el desarrollo de todas las operaciones militares.

El ambiente operacional donde las Fuerzas Militares desarrollarán sus misiones se encuentra compuesto por un conjunto de **actores diversos** que interactúan entre sí, conformando un sistema, el cual requiere de permanente análisis. Este complejo sistema de actores permite apreciar mediante vínculos las relaciones e interrelaciones entre ellos, evidenciando fortalezas, debilidades y vulnerabilidades en el conjunto del sistema. El objeto de este análisis es representar mediante un modelo teórico simple un

---

<sup>5</sup> ROB 00 – 01 (Conducción de FFFT) Se entiende por ambiente operacional al conjunto de factores de diversa naturaleza que existen en forma estable y semi estable en una determinada región.

sistema complejo, de manera de facilitar su conocimiento y su comprensión, permitiendo prever de alguna manera los posibles efectos de las propias acciones en el mismo. Los factores componentes del ambiente operacional se aplican en los ámbitos de competencia de cada fuerza, incidiendo en el desarrollo de toda la campaña. Por ello, no es posible hacer distinciones para su análisis y posteriores conclusiones en los diferentes ámbitos terrestre, aéreo o naval. Consecuentemente, el inicio de los estudios para la determinación de las características del ambiente operacional deberá ser definido en los diferentes niveles de la conducción (iniciando por el nivel estratégico) y servirá como antecedente a los escalones inferiores quienes incrementarán los detalles pertinentes según sus necesidades específicas.

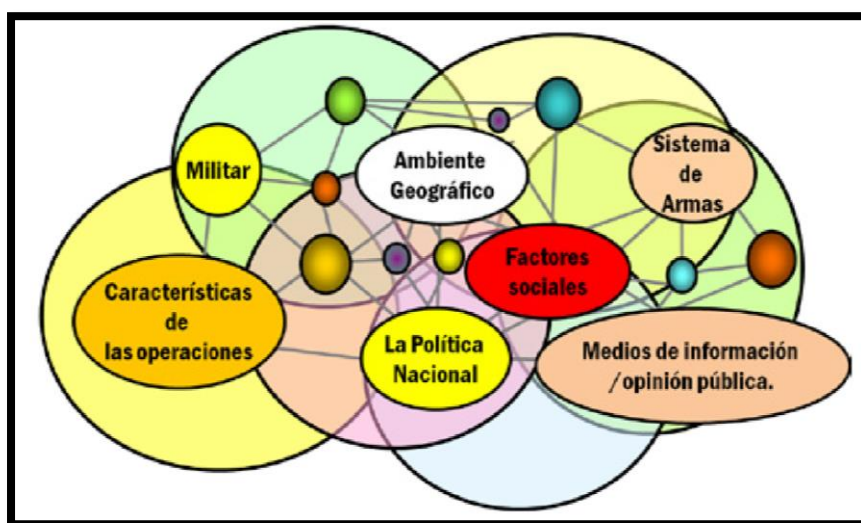
Asimismo, diversos factores componen el ambiente operacional, que constituyen una guía que permite al decisor entender el problema militar a resolver. Entre esos factores podemos mencionar la influencia de la política y la estrategia nacional y militar, el ambiente geográfico, los factores militares, las características de la lucha, los sistemas de armas que pueden emplearse, factores Sociales, los medios de información y su influencia en la opinión pública.

Estos factores poseen una relación interdependiente compleja entre sí, debiendo el decisor realizar una interpretación sistémica de ellos y su interrelación. Esa interrelación tendrán una marcada influencia en los siguientes aspectos: las limitaciones y restricciones impuestas en el uso de la fuerza, las características de las operaciones a desarrollar por el Componente Terrestre del Teatro de Operaciones (CTTO), la magnitud de las fuerzas que podrán ser empleadas, la composición y el tipo de las fuerzas a disponer, la proporción entre las armas, tropas técnicas, tropas para operaciones especiales y servicios a empeñar, la estructura orgánica y de comando más apropiada, las necesidades de equipos especiales, los medios para proporcionar movilidad y rapidez a las fuerzas y los medios especiales para la comunicación social y el control de la población.

Asimismo, condicionarán las operaciones el número y ubicación de las zonas llaves que deban conquistadas, mantenidas o controladas, como así también aquellas áreas o lugares propios que puedan considerarse como objetivos potenciales.

Cada uno de los factores señalados precedentemente, constituye un conjunto de sub variables cuya combinación determinará el grado de complejidad y una vasta gama de condiciones y características dentro de las cuales deberán operar las Fuerzas Terrestres. En este contexto resulta imposible reducir la conducción de las operaciones a una serie de axiomas precisos e instrucciones simples, ya que no existen fórmulas o reglas empíricas que puedan ser aplicadas en todas las circunstancias.

El siguiente gráfico, permite representar la interrelación de los factores desarrollados precedentemente.

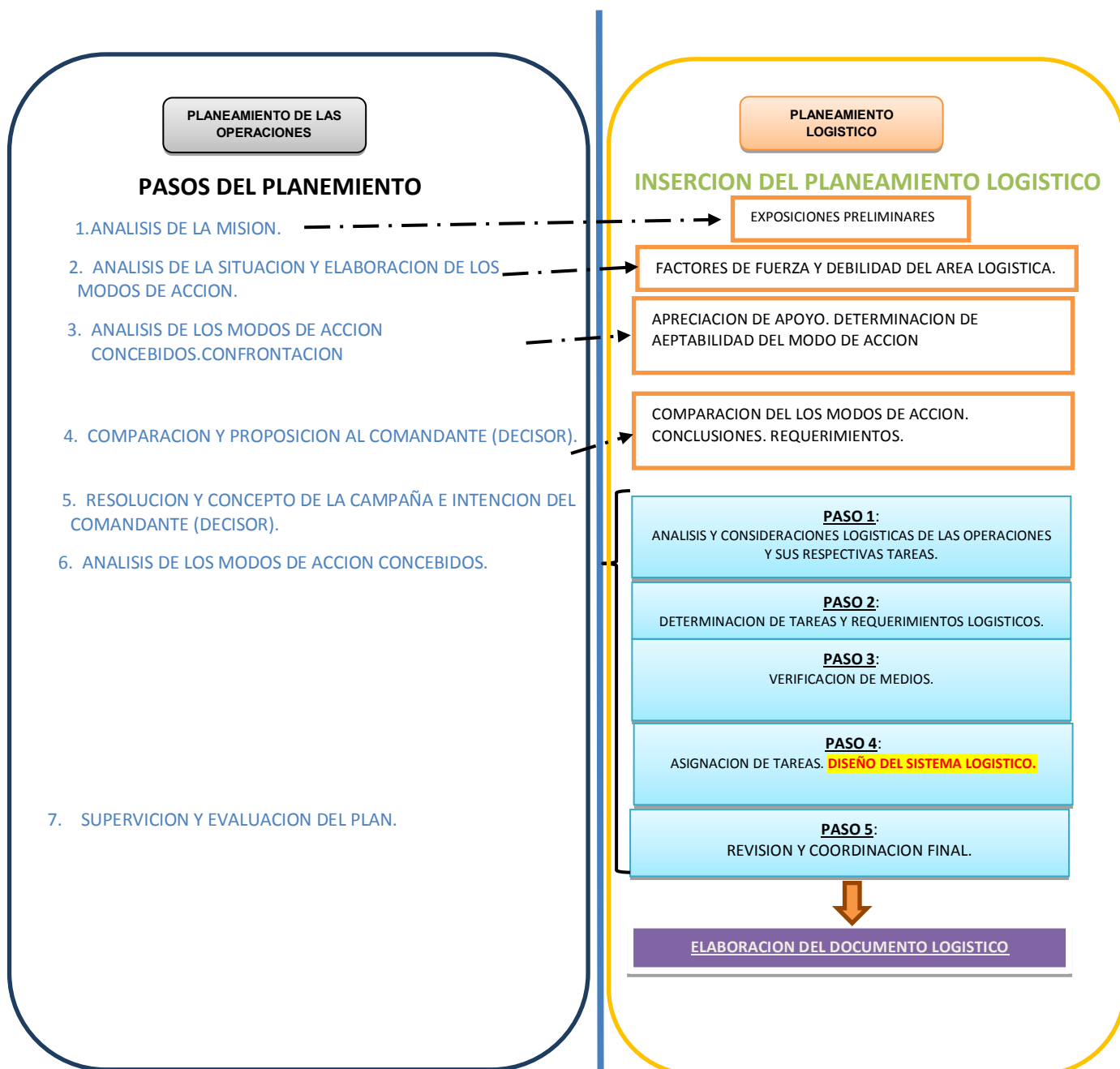


**Ilustración 10: Interrelación de los factores del ambiente operacional**  
**Fuente:** ROB 00-01 Conducción para las Fuerzas Terrestres.

Lo desarrollado hasta aquí intenta representar la complejidad en la que el decisor debe realizar su proceso de toma de decisiones, donde queda claramente establecido el ambiente de incertidumbre donde se debe tomar la mejor resolución al problema planteado.

Ya configurado el conflicto en el ambiente explicado, se inicia el planeamiento estratégico de las operaciones. A continuación, mediante el gráfico expuesto, se expresará como se inserta en ese planeamiento la planificación particular de la logística, la cual deberá satisfacer las necesidades que las fuerzas requieran durante el desarrollo de las operaciones.

“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.



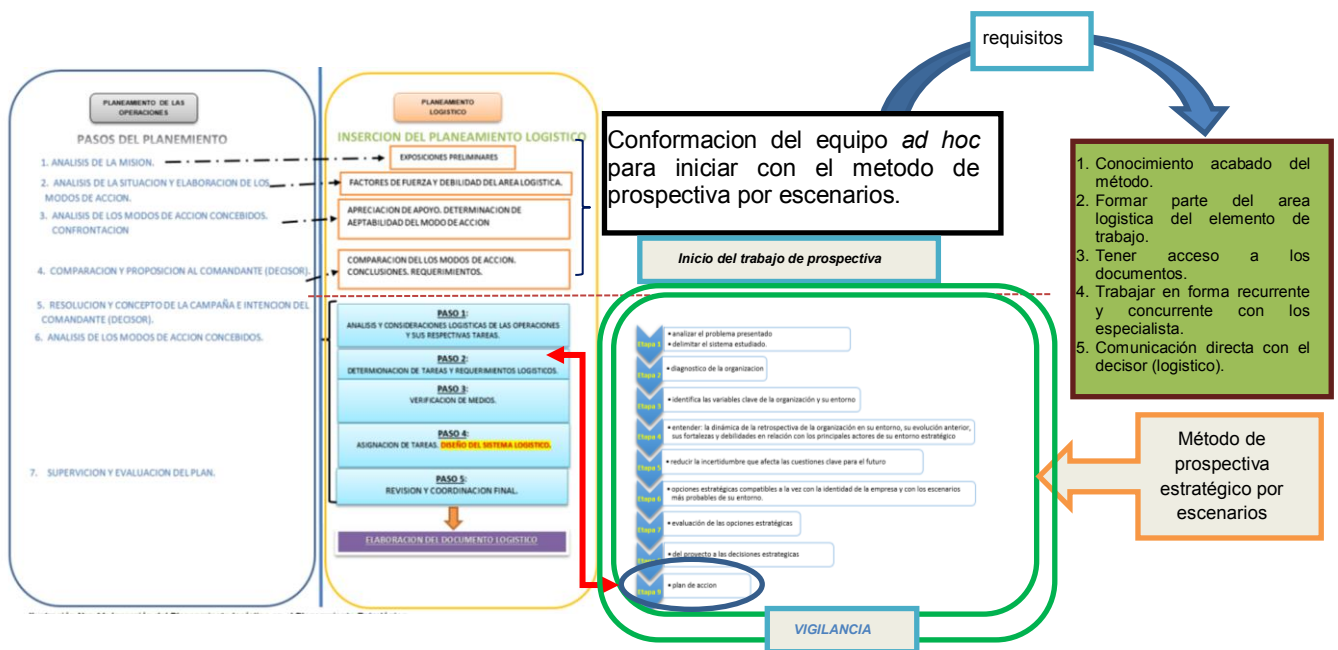
**Ilustración 11: Inserción del Planeamiento logístico en el Planeamiento Estratégico**  
Fuente: Elaboración propia.

Hasta aquí, hemos descrito el escenario complejo para la toma de decisiones en con diversos actores, con intereses definidos en un ámbitos con factores propios del ambiente operacional en que se desarrolla en conflicto que interrelacionados entre si combinación determinará el grado de complejidad y las condiciones y características dentro de las cuales el decisor deberá tomar decisiones. Todo lo expuesto, indica que toda herramienta a disposición del decisor, que pueda ser aplicada en su método o

*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*

proceso de toma de decisiones y que permitan reducir la incertidumbre a través de la construcción de escenarios futuros posibles permitirá disminuir el margen de decisiones erróneas o impracticables. Por ello se considera de total necesidad que la aplicación del método de prospectiva por escenarios y vigilancia, como herramientas de apoyo a la toma de decisiones estratégicas será fundamental para la correcta selección de modos y/o acciones para dar soluciones al problema que se deba enfrentar.

La manera de que el método de prospectiva estratégico por escenarios se inserta en el planeamiento, de manera que el decisor arribe al momento de la toma de decisión, con un panorama acabado de un escenario futuro posible, en el ámbito operacional cuyos elementos componentes lo convierten en un ámbito complejo. Para lo cual, al inicio del planeamiento, el decisor deberá conformar un equipo de trabajo *ad hoc* que inicie el proceso de planeamiento de prospectiva estratégico por escenarios el cual, se efectuara en forma simultánea al proceso de planeamiento logístico a fin de insertar el producto resultante en oportunidad de ser necesario a la hora de la toma de decisión. A criterio de este autor, el momento en que se explica en el siguiente gráfico.



**Ilustración 12: Inserción del método de prospectiva estratégica por escenarios en el Planeamiento logístico.**  
Fuente: Elaboración propia.

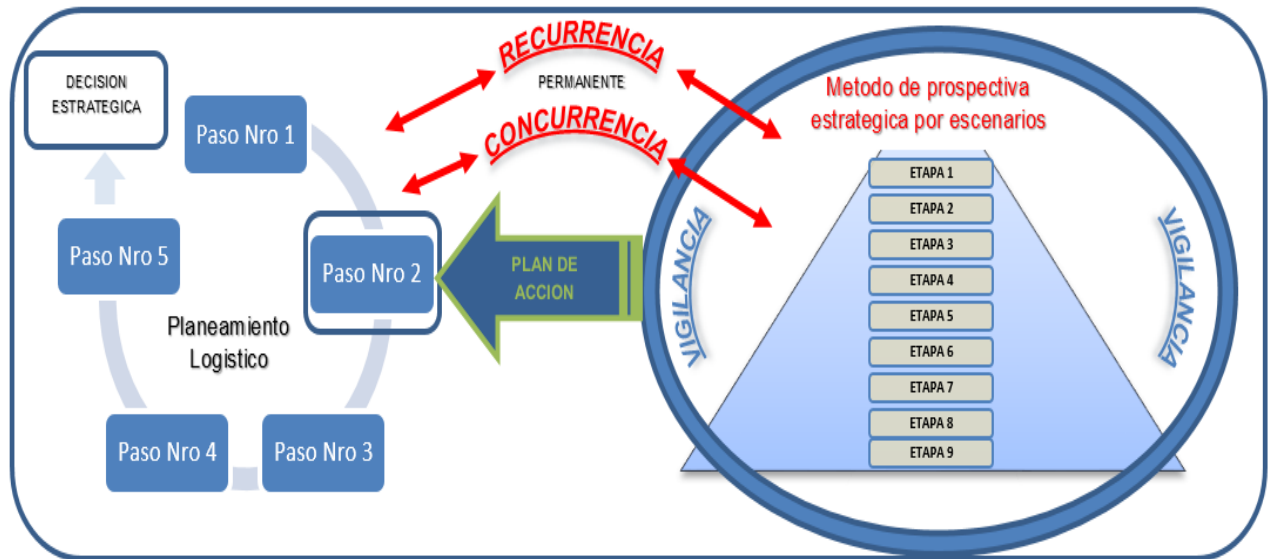
Según el gráfico precedente, lo que se propone como inserción del método de prospectiva por escenarios y vigilancia, es que una vez recibida la orden/ plan de

operaciones, al iniciarse el planeamiento logístico y durante las actividades propias del área en los primeros pasos del planeamiento operacional consistentes en exposiciones preliminares, determinar factores de fuerza y debilidad desde el punto de vista logístico, etc, el decisor logístico conformara un equipo ad hoc para el trabajo prospectivo por escenarios, quienes deberán cumplir con ciertos requisitos (**ver ilustración Nro 12**) e iniciaran los estudios pertinentes de la orden recibida como así también del análisis del ambiente operacional. Con el inicio del paso Nro 1 (Análisis y consideraciones logísticas de las operaciones y sus respectivas tareas) del planeamiento logístico dará inicio a la 1era etapa del método debiendo el equipo de trabajo haber confeccionado la propuesta del plan de acción para la aprobación del decisor en el inicio del paso Nro 2 del planeamiento (Determinación de tareas y requerimientos logísticos) de manera que el decisor al momento de definir las tareas logísticas en apoyo de las operaciones disponga el producto resultante del planeamiento de la logística a aplicarse en un escenario futuro posible, determinado en el plan de acción propuesto por el equipo de trabajo de prospectiva, que permitan decidir en ese escenario, cuál será la mejor solución al problema militar planteado.

Asimismo todo el proceso de prospectiva debe estar complementado por un proceso de vigilancia que proyectada en el escenario propuesto en plan de acción permitirán detectar sucesos futuros y construir un futuro deseado con la información producida el apoyo para la adopción de la mejor decisión. También este proceso será responsabilidad del equipo de trabajo de prospectiva.

En consecuencia la secuencia de planeamiento logístico para la solución de un problema militar, con herramientas de prospectiva estratégica por escenarios y métodos de vigilancia, en apoyo a la toma de decisiones estratégicas se puede resumir de la siguiente manera:

*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*



**Ilustración 13: Ciclo de Planeamiento logístico con apoyo de la Prospectiva y vigilancia para la toma de decisiones.**  
Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo V.-**

### **Inserción del método de prospectiva por escenarios al método de decisión. Aplicación práctica.**

#### **Sección I.**

#### **Inserción al método.**

##### **5.1 Introducción.**

Lo desarrollado hasta este punto del presente trabajo de investigación nos permitió comprobar varios puntos que constituyen la finalidad del mismo. En primer lugar se desarrolló el método de decisión estratégica, explicando cada concepto componente como así también los pasos que permiten arribar a una decisión estratégica tomando la secuencia lógica de pasos que permiten arribar a la mejor solución del problema planteado. Del mismo se destacó que no debe ser rígido y el decisor debe tomarlo como guía para orientar el camino de la toma de decisiones.

Toda decisión estratégica se aplica en un escenario futuro para desarrollar la estrategia seleccionada por el decisor y acciones, las cuales se realizan en un entorno de incertidumbre. Es en este punto donde se busca comprobar la hipótesis planteada respecto a que la incorporación de herramientas de prospectiva al método de decisión estratégica, permitirán al decisor disminuir sensiblemente ese entorno de incertidumbre, mediante la construcción de escenarios futuros posibles, donde todos los actores del conflicto tienen su participación. Del trabajo de campo realizado, mediante encuestas a especialistas jerárquicos de nivel estratégico organizaciones civiles y militares que tienen responsabilidad de toma de decisiones, surge la necesidad imperiosa de disminuir la incertidumbre propia de este nivel de decisión. Este vacío en la toma de decisiones se pretende cubrir por la prospectiva y vigilancia como herramienta facilitadora de la toma de decisiones, ya que la misma se define como *“una disciplina científica que investiga futuros posibles, apoyada en la obtención, análisis y*



*procesamiento de datos para conformar un futuro posible e intervenir en su devenir para hacer más probable el futuro deseable”.*

Esta herramienta complementada con la vigilancia, como proceso que detecta información relevante sobre diversos aspectos de los actores que conforman el conflicto, como tendencias, tecnologías, investigaciones, etc, da más herramientas objetivas, y es aquí donde radica la importancia de este proceso, ya que brinda información precisa de los actores, que permiten construir el escenario futuro. Es por ello que la vigilancia y prospectiva, aplicada al método de decisiones, permitirá conocer en forma temprana sucesos futuros posibles, integrar información y crear al decisor visión de futuro deseado como razón del presente para la aplicación de la política más a adecuada.

Buscando la confirmación de la hipótesis planteada en el presente trabajo, se seleccionó un campo de estudio (Logística Militar) donde se pudo comprobar la compatibilidad de ambas herramientas al método de toma de decisiones, las cuales complementaron el método, insertándose en el mismo le permitió al decisor (en este caso el decisor logístico) una visión de futuro posible, facilitando la toma de decisión.

A continuación, la incursión de la prospectiva y vigilancia en el método de decisión estratégica con la finalidad de proponer un apoyo al método, aplicado a un caso práctico que permita confirmar la hipótesis.

## **5.2 Desarrollo.**

Es necesario para poder avanzar en desarrollo del presente capítulo, recordar algunos aspectos del método de decisiones estratégica (desarrollado en el Capítulo I). La secuencia lógica que propone el método es la siguiente:

- **Primero** dar sentido a las situaciones mediante su interpretación como *conflicto*. A esa comprensión se la denomina "inteligencia estratégica". Le atribuimos *valores* a los *objetos*. Este es el enunciado del problema.
- **Segundo**, determinamos una *política* como marco para conducir el *conflicto* mediante un proceso que se suele llamar "apreciación estratégica". **Este es el planteo del problema.**

- **Tercero**, adoptaremos nuestra *maniobra* estratégica mediante una decisión que rotularemos "resolución estratégica". **Esta es la solución del problema.**
- **Cuarto**, nuestra *maniobra* estratégica habrá de ser documentada y promulgada como directiva estratégica mediante un proceso que llamaremos de "documentación estratégica".
- **Finalmente**, como el resultado de la *maniobra* estratégica también depende de las *maniobras* de otros *actores*, es necesaria la prueba para completar el ciclo de realimentación. Este proceso de revisión del conflicto permitirá al decisor "escalar" o "desescalar" el conflicto.

De lo precedentemente numerado se desprende la constitución de pasos del método de decisión estratégica, siendo los mismos los siguientes:

1. Inteligencia estratégica
2. Apreciación estratégica
3. Resolución estratégica
4. Documentación estratégica
5. Supervisión estratégica

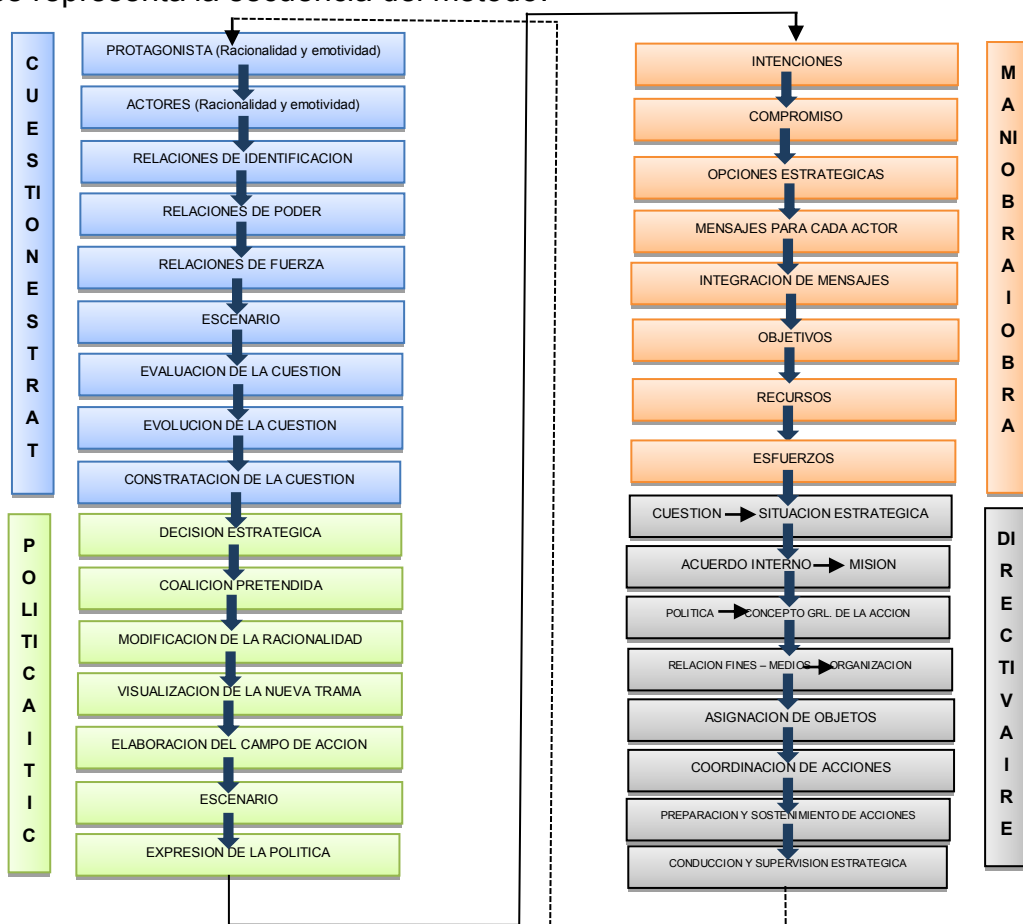
El primer paso (Inteligencia Estratégica) es netamente subjetivo, planteado en un escenario desconocido y de incertidumbre, donde se deberá proveer al decisor de la mayor cantidad de herramientas que le permitan plantear hipótesis, las cuales serán inciertas al principio, pero mejoradas con el desarrollo del método. Este paso es fundamental, siendo el paso más importante ya que en él quedarán presentados los actores del conflicto, se atribuyen valores a los objetos e intereses a los actores. Asimismo se determina el protagonista desde el cual se construirá el conflicto, se selecciona la política y se confecciona la maniobra. Es aquí donde es el centro de gravedad seleccionado por éste autor, donde, como se mencionó precedentemente, el decisor deberá disponer de la mayor cantidad de herramientas que le permitan construir el escenario del conflicto con el menor ámbito de incertidumbre posible. Es así que se considera que la mejor herramienta para disminuir la incertidumbre y lograr edificar un escenario futuro donde se desarrollará el conflicto, que permita una mejor visión para

*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*

determinar intereses y objetivos de todos los actores involucrados es la aplicación de métodos de prospectiva.

### 5.3 Punto de aplicación de la prospectiva y vigilancia al método.

La estrategia es flexible, es decir que no sigue parámetros. Está directamente relacionada a la razón de los actores, por lo tanto es difícil ser predecible, lo que constituye el ámbito de incertidumbre. Todos los conflictos son diferentes y tienen sus particulares que los hacen únicos e irrepetibles, así sea que los actores se repitan. Si bien se acaba de mencionar las particularidades de la estrategia, se propone un método que permita ser base para el análisis y la toma de decisiones. En la siguiente ilustración se representa la secuencia del método.



**Ilustración 14: Secuencia metodológica para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre.**  
**Fuente:** La Cuestión Estratégica. Cal; Di Tella; Ganeau; Grunschlager; Leal y Alcayaga.

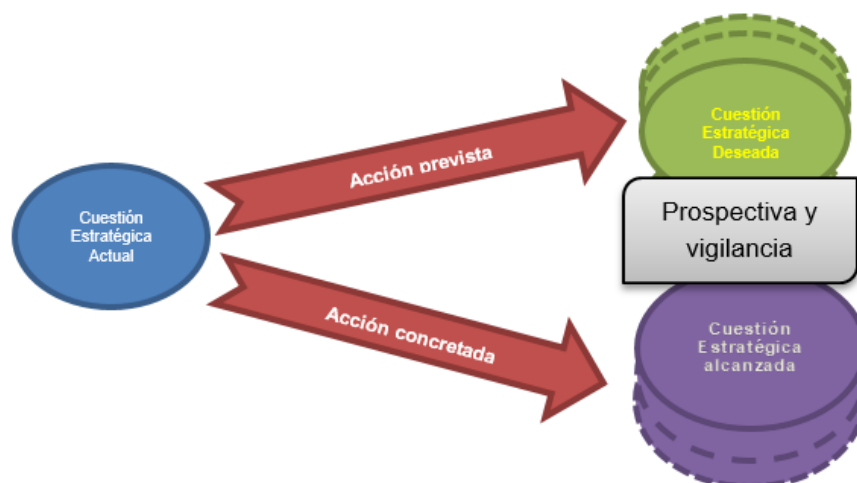
Claramente este método permite, en forma secuencial, lógica y racional, arribar a la mejor solución para la solución de un conflicto. Pues bien, a la luz de lo desarrollado en el presente trabajo, la inserción del método de prospectiva estratégica por escenarios

complementado por la vigilancia que aporte datos e información objetiva de los actores participantes del conflicto, permitirán disminuir las condiciones de incertidumbre que enmarcan el método, producto de las condiciones de cambio constante a las que está sometido el ambiente en que se está desarrollando el conflicto.

Luego del profundo análisis de lo desarrollado, se propone la siguiente inserción de la prospectiva y vigilancia al método de decisión estratégica de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Configurado el conflicto, ya habiendo definido los actores, el protagonista, establecidos los intereses, definido el escenario, establecido las relaciones (de poder y fuerza), el decisor conformara un equipo ad hoc cuya responsabilidad será la de iniciar con el desarrollo de la herramienta prospectiva y de vigilancia.
2. Este equipo de apoyo a la decisión estratégica, tendrá como información base para iniciar con su trabajo de vigilancia y prospectiva, toda la información surgida del paso inicial descrito en 1.
3. Mientras el decisor continúa con los pasos del método junto a su equipo de asesoramiento, el equipo de apoyo a la decisión estratégica estar desarrollando el método de prospectiva estratégica por escenarios, cuyo soporte y complemento será la vigilancia. Para el método de vigilancia, y siendo esta de gran amplitud y muy abarcativa deberá el responsable del equipo y en función de la orientación del decisor, definir claramente los parámetros de vigilancia que sirvan a la generación de escenarios posibles relacionado a los intereses de los actores en estudio.
4. El producto (escenarios) del equipo de apoyo a la decisión estratégica debe estar a disposición del decisor estratégico cuando se alcance el momento de la evaluación de la cuestión, donde se analizan la posibles evoluciones de la cuestión donde las diferentes maniobras alteran la cuestión y viceversa, generando un entorno impredecible produciéndose inevitables desequilibrios, solucionando el mencionado problema con un escenario posible aportado por el equipo de apoyo a la decisión estratégica, que busca acercar lo más posible la cuestión estratégica alcanzada a la cuestión estratégica deseada.

*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*



**Ilustración 15:** efecto de la prospectiva y vigilancia entre la cuestión estratégica alcanzada y deseada.  
Fuente: Elaboración propia.

5. Si bien el equipo de apoyo a la decisión entrega el producto de su análisis en este punto, su trabajo continúa, debiendo actualizar el escenario propuesto al decisor. Como se mencionó en reiteradas oportunidades, el conflicto fluctúa y es de entorno variable, por lo que se requerirá una evaluación permanente a fin de informar al decisor cualquier variante en las condiciones del escenario futuro posible. La oportunidad para la entrega del último escenario posible será cuando se verifique la cuestión, momentos antes de la decisión estratégica a adoptar por el decisor, con el último producto del equipo de apoyo, es decir el escenario posible con o sin modificaciones, sumado a la verificación de la cuestión queda inducida hacia las decisiones estratégicas, siendo este paso previo un continuo, en virtud de las características cambiantes del conflicto. Este momento del método de decisión consta de varios pasos, siendo el primero la determinación de las evoluciones tentativas. Aquí es el punto de aplicación definitivo del método estratégico de prospectiva por escenarios, donde dará las herramientas necesarias al decisor para tener una clara visión de las posibles evoluciones del conflicto, para una vez examinadas bajo los criterios de evaluación que el decisor determine, retenga las evoluciones que considere, para cotejarlas con el acuerdo interno y así arribar a la decisión estratégica.

En consecuencia se propone conformar un equipo de apoyo a la decisión estratégica al momento del inicio del método de decisión, con relación directa con el decisor, y con

los requisitos de conocimiento acabado del método de prospectiva estratégica por escenarios, trabajar en forma recurrente y concurrente con el método de decisión estratégica y en forma simultánea, siendo su finalidad es la de generar, mediante el desarrollo de herramientas de vigilancia y prospectiva (específicamente el método de prospectiva estratégica por escenarios, de acuerdo a lo explicado en el correspondiente capítulo), escenarios futuros posibles que contengan a los actores del conflicto, donde el decisor deba tomar su decisión y se reduzca lo más posible el ámbito de incertidumbre acercando mediante este método la cuestión estratégica alcanzada a la cuestión estratégica deseada.

La intervención de la prospectiva es en DOS (2) momentos puntuales del método donde su intervención, se considera puede darle al decisor una visión del conflicto en un escenario futuro posible y le permitirá ser más objetivo en la evaluación de la cuestión. Asimismo mediante la continuidad en la aplicación del método de vigilancia y prospectiva (estratégica por escenarios), determinar un producto final en el momento de la decisión estratégica, de modo que una vez adoptada, continuar con el método hasta la resolución del conflicto.

Un factor de suma importancia para el éxito de la presente propuesta radica en el factor **tiempo** ya debe ser consecuente con los tiempos en que el decisor estratégico utiliza para el desarrollo del método de decisión, ya que los producidos del equipo de apoyo a la decisión estratégica deberán ser oportunos y precisos, debiendo cumplir una máxima de la inteligencia que expresa que de nada sirve la entrega de un producto, por más completo que este sea, fuera de la oportunidad requerida para su empleo. De tal modo es que dentro de las recurrencia y concurrencia entre el método de decisiones estratégica y el desarrollo de la vigilancia y el método de prospectiva por escenarios debe comulgar una profunda coordinación para la intervención precisa y oportuna del plan de acción propuesto por el equipo de apoyo a la decisión, de manera que se cumpla con el aporte propuesto, y que este sirva como herramienta facilitadora para la toma de decisiones estratégicas.

Se cree también que no es conveniente la disolución del equipo de apoyo a la decisión y que el mismo continúe con la actualización de su producto en forma

“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.

permanente, debido a que pequeños cambios en las diferentes variables del conflicto pueden modificar el escenario y generar con ello la necesidad de una nueva política y por consiguiente otra maniobra.

El siguiente grafico expresa el continuo del método con la intervención de la prospectiva y la vigilancia en apoyo a la toma de decisiones estratégicas.

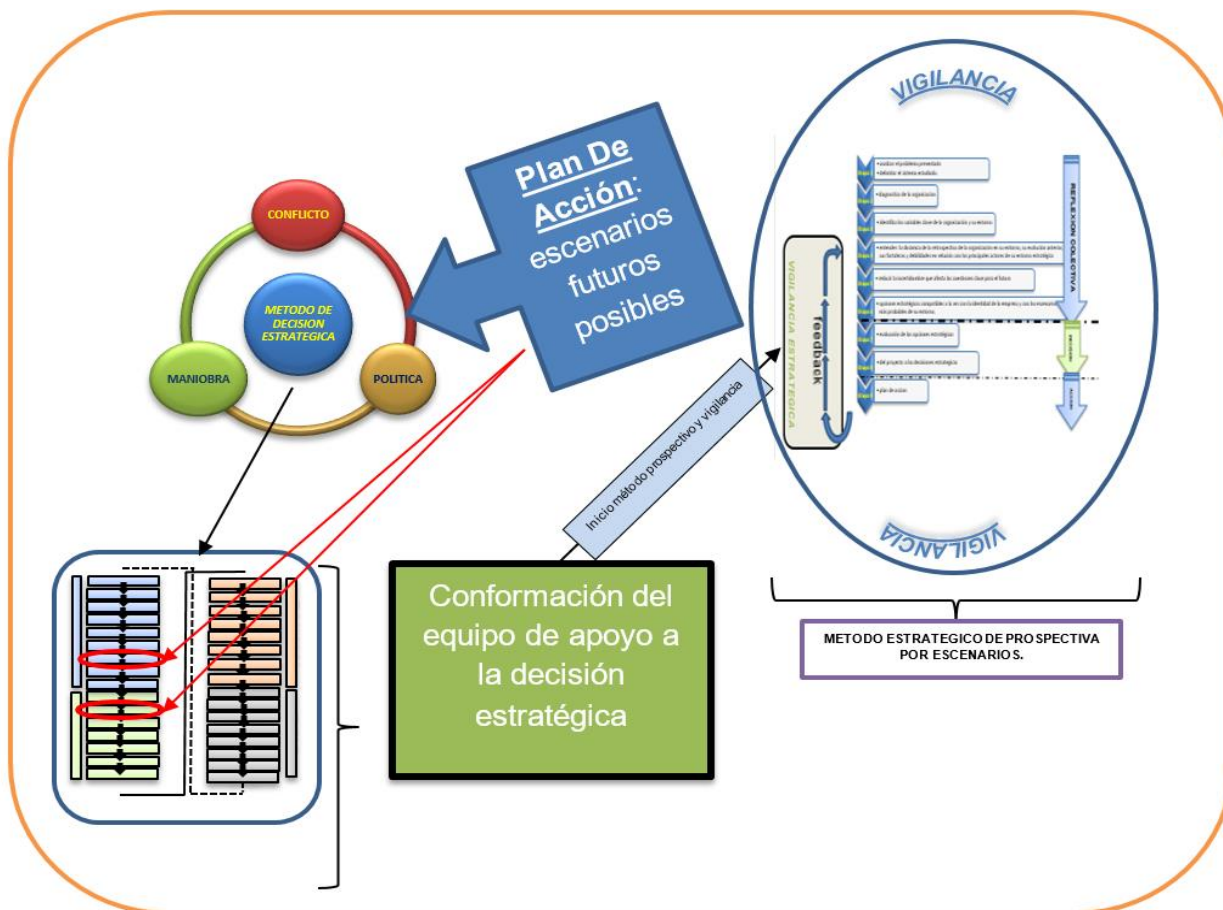


Ilustración 16: Aplicación de herramientas de prospectiva por escenarios y vigilancia al método de decisión estratégica. Fuente: Elaboración propia.

Para finalizar el presente trabajo de investigación, es importante recalcar que su finalidad no fue reemplazar el método de decisión estratégica ni cuestionarlo. Por el contrario, se buscó realizar un aporte facilitador a la toma de decisiones. Considero cumplido la finalidad del trabajo, ya que como se ha desarrollado, la implementación de la prospectiva por escenarios complementada por la vigilancia, con punto de aplicación en los momentos del método determinados precedentemente, le aporta al decisor mejores herramientas para la evaluación estratégica que le permita la toma de

*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*

decisiones en un ámbito de reducida incertidumbre. Además, permite la continua actualización del escenario futuro, que permita modificar la política y la maniobra al decisor en oportunidad en caso de ser necesario.



## **Capítulo VI.-**

### **Conclusiones Finales.**

El cierre del presente trabajo lo he realizado en un momento que tiende a ser un punto de inflexión en el orden mundial moderno. Desde hace casi ya SEIS (6) meses, a principios del mes de marzo del año 2020, momento pleno desarrollo de éste trabajo el mundo se encuentra consternado por la declaración de una pandemia que ha afectado a la fecha innumerable cantidad de países causando en cada uno de ellos muchas vidas humanas. El COVID – 19 (Coronavirus), denominación de un virus de origen desconocido, que está causando estragos en el mundo apareció como un enemigo silencioso, que efectuó su ataque en el más mortal de los silencios. Ante este panorama, las autoridades de todos los niveles gubernamentales han tenido que efectuar su proceso de toma de decisiones al más alto nivel en que éstas se toman, en ámbito de total incertidumbre y con la variable más artera para este tipo de procesos, jugando en contra, que es el tiempo. Y estas decisiones buscan preservar la vida de los habitantes de casi la totalidad de las Naciones del mundo afectadas por esta traidora pandemia.

La relación que encuentro con lo desarrollado en el presente trabajo es precisamente la necesidad imperiosa de tomar una decisión estratégica que afecta a la totalidad de los habitantes de la Nación, con poco tiempo disponible, en un escenario de absoluta incertidumbre ante un actor desconocido. Aquí se puede observar la necesidad de la construcción de escenarios futuros posibles a través de procedimientos de prospectiva, como una posible herramienta, para apoyar la toma de decisiones. Por supuesto que este conflicto se da en situaciones muy particulares que escapan de la lógica y la teoría, al ser parte del mismo, actores de distinta naturaleza. Pero lo que se puede representar claramente, es como la incertidumbre de enfrentar un enemigo desconocido, produce la “niebla” en la toma de decisiones, viendo en el desarrollo del conflicto como las diferentes naciones arribaron a decisiones desafortunadas en muchos casos como así también acertadas en tantos otros. Siendo el producto o consecuencia de estas

decisiones ni más ni menos que la pérdida de innumerables vidas humanas en muchas de las Naciones afectadas.

Referido a lo desarrollado en el trabajo propiamente dicho, se han arribado a muchas conclusiones, que permiten a este autor confirmar las hipótesis de trabajo planteadas. Cuando se presentaba como hipótesis comprobar que la utilización de herramientas de vigilancia y prospectiva constituye un elemento facilitador que puede ser empleado en el método de decisión estratégica en tiempos actuales para determinar, de manera más precisa, los escenarios futuros, a fin de que el decisor adopte las estrategias más adecuadas que le permita enfrentarlos. Se pretendió también establecer que la importancia del tema de investigación es observar el futuro para la selección correcta de estrategias en la toma de decisiones. Para ello, la vigilancia y la prospectiva aportan una herramienta útil al decisor para determinar escenarios futuros posibles. Por ello, y producto de lo obtenido durante el presente trabajo podemos concluir, que:

1. La dinámica actual, sumada a la evolución constante de la tecnología, genera que en las cabezas de las organizaciones, particularmente en aquellos con responsabilidad de tomar decisiones, deban efectuarlas en un contexto poco previsible. Es por ello que para disminuir los márgenes de incertidumbre, esta herramienta permite desarrollar escenarios posibles, determinando sus características particulares y sobre los cuales se podrán elegir las estrategias; es decir, efectuar la toma de decisiones en un escenario lo menos desconocido posible, pudiendo actualizarlo en forma permanente.
2. La vigilancia y prospectiva son hoy una realidad, las cuales, constituyen un pilar de apoyo a los ápices estratégicos de las organizaciones, y son factibles de ser incorporada al método de decisión estratégica que la organización disponga, materializando una herramienta facilitadora para la toma de decisiones.
3. De lo investigado se desprende la necesidad de capacitación en métodos de prospectiva. Soy de opinión, luego de la profunda investigación en la temática, que todo aquel que ocupa altos cargos en organizaciones, es decir toma decisiones en el nivel estratégico, nivel que se caracteriza por desenvolverse en ámbitos de incertidumbre debe capacitarse en aquellas herramientas que permitan reducir la

incertidumbre y sean de aplicación en el método de decisión a emplear, proponiéndose como tal los métodos de prospectiva, particularmente el método de escenarios.

4. Del trabajo de campo realizado mediante encuestas, se desprende que del personal interrogado (civil y militar) la totalidad, quienes ocupan o han ocupado un cargo estratégico en organizaciones civiles y/o militares, reconocen el empleo de algún método para el proceso de toma de decisiones, observándose que solo un 50 % de la muestra emplean en algún paso de su proceso de decisión la conformación de escenarios, lo que permite deducir que este porcentaje conoce esta herramienta prospectiva. En algunos casos se nombra como herramienta de prospectiva el análisis FODA, pero se concluye que el método de escenarios sería más productivo ya que la mencionada herramienta permite un análisis más particular de la situación (o conflicto) en análisis y aplicar en el las variables más pertinentes a la situación en desarrollo que le permita concebir al decisor un escenarios lo más cercano posible al futuro deseado o posible. Se observó también la desconfianza a la aplicación de estas herramientas en un número poco significativo de la muestra, atribuible creo yo a la poca práctica con este tipo de herramientas, ya que en el caso específico del ámbito militar, considero que aquellos que deben efectuar un proceso de toma de decisiones, se ajustan al método empleado por su organización sin dar espacios, en estos casos, a herramientas que aporten a la reducción de incertidumbre, y que demuestran métodos poco flexibles que deberán ser aggiornados a los tiempos actuales y conforme a la rapidez en la que evolucionan.

Yendo particular a la muestra, cuando a los encuestados se les plantea que sus decisiones deben aplicarse en un escenario futuro desconocido, preguntándoles acerca de cómo lo construyen, solo el 50% tienen arraigado un método de construcción de escenarios, careciendo el resto de la muestra de herramientas para concebir un escenario posible donde tomar una decisión. Asimismo, en el 100% los encuestados expresan que deben interactuar con otros actores en sus respectivas organizaciones donde confrontas sus intereses con los de la propia organización, configurándose en muchos casos un conflicto. Para lo cual en aquellos casos donde los encuestados no reconocen el empleo de una herramienta de construcción de escenario que le permita interpretar y/o definir los intereses de los otros actores en

pos del desarrollo y evolución del conflicto, el común denominador en las respuestas recolectadas fue que el disponer de una herramienta que durante el método de decisión estratégica permitiera una construcción posible de un escenario futuro, ésta constituiría una herramienta facilitadora del proceso de toma de decisiones. Otro aspecto reiteradamente observado en las encuestas realizadas fue la expresa necesidad de que no se produzcan sesgos al emplear estas herramientas (mencionados y explicados en 13.) y que desvirtúen el escenario del conflicto concebido donde se aplicara la decisión estratégica.

Finalmente respecto a las facilidades y/o beneficios que brindaría al proceso de toma de decisiones la aplicación de herramientas de prospectiva y vigilancia para concebir escenarios futuros posibles en apoyo a la toma de decisiones, se mencionan las siguientes:

- a. Ahorro de tiempo en la toma de decisiones por el conocimiento de los intereses de los actores intervinientes en el conflicto.
- b. Posibilidad de tomar previsiones lógicas y anticiparse estratégicamente.
- c. Posicionarse beneficiosamente el escenario de conflicto.
- d. Anticiparse a los otros actores, ubicándose estratégicamente potenciando fortalezas propias y debilidades de los oponentes.

Por lo expuesto se puede corroborar través de las encuestas realizadas la hipótesis que una herramienta de prospectiva, con el apoyo de vigilancia aplicada al proceso de toma de decisiones, realizaría un aporte significativo a la decisión como solución al conflicto planteado.

5. La manera de que el método de prospectiva estratégica por escenarios se inserte eficientemente en el método de decisión estratégica durante el planeamiento, complementado por la vigilancia estratégica, para que de esta manera el decisor arribe a la toma de decisiones, con un panorama acabado de un escenario futuro posible, en el ámbito estratégico cuyos elementos componentes lo convierten en un ámbito complejo, éste, previo al inicio del método, deberá conformar un equipo de trabajo *ad hoc* que inicie y ponga en marcha el desarrollo del método de prospectiva estratégico por escenarios el cual, se efectuará en forma simultánea al proceso de planeamiento con el método de toma de decisiones, donde en el final del proceso se insertará el escenario propuesto para la toma de decisión. Se considera conveniente

que a su vez establezca un equipo de vigilancia que monitoree en forma permanente los actores potenciales de un potencial conflicto, ya que una vez declarado el mismo la información debe disponerse en tiempo y forma.

6. Un aspecto fundamental para que esta propuesta se desarrolle con éxito está dada por DOS (2) factores determinantes que son la **coordinación** y la **simultaneidad** de trabajo que debe existir entre el equipo “ad hoc” y el decisor.
7. Para que método de prospectiva por escenarios constituya realmente una herramienta facilitadora del método de decisión estratégica, además de la asignación de recursos humanos, requiere de recursos financieros (pudiendo constituir este aspecto una desventaja de lo aquí propuesto) en monto y tiempo, además de un espacio físico para la labor del personal designado a este fin y materiales tecnológicos necesarios (material tecnológico para realizar la vigilancia por ejemplo). En la incorporación del equipo de prospectiva y vigilancia el decisor deberá considerar el impacto financiero de la conformación del mismo.
8. Si bien como se mencionó en el desarrollo del presente trabajo existen diversas herramientas de prospectivas, se concluye como la más aplicable al método el **método por escenarios**, porque la generación de los mismos expresa literalmente lo que se persigue mediante su elaboración, poseen una lógica, clara y concisa, es la luz que ilumina la metodología de elaboración y la asignación de recursos y lo más importante es que orienta sobre la futura toma de decisiones.

Asimismo este método es una herramienta que admite el error y corrigen los errores de adaptación al entorno. Otra característica de la herramienta es que se pueden destacar las siguientes funciones que facilitan y apoyan la decisión estratégica:

- a. Prevé riesgos.
- b. Descubre alternativas estratégicas.
- c. Permite organizar y entender datos.
- d. Permite el trabajo en equipos.
- e. Mejora la toma de decisiones con la visión y misión de la organización que la emplea, focalizando prioridades, reduciendo la complejidad y manejando la incertidumbre.

Por otro lado permite construir múltiples escenarios futuros obviando tendencias, obligando a tener en cuenta la interdependencia de los componentes de la organización. Asimismo requiere la determinación correcta de variables que permitan definir las hipótesis claves para el futuro, debiendo siempre tener presente las características que deben tener esos escenarios (**posibles, deseados y probables**).

9. Lo que se destaca de lo propuesto en el presente trabajo como aporte más trascendente al método es que le significa **previsión** a la toma de decisiones. No debemos confundir la prospectiva con predicción, sino como la construcción de futuros posibles o deseados.
10. De acuerdo a lo desarrollado existe una amalgama indivisible para el empleo eficiente de la herramienta entre vigilancia y prospectiva. Este aspecto esta dado ya que la primera nutre de información y es el “input” que motoriza y pone en funcionamiento la herramienta prospectiva.
11. Otro aspecto fundamental y que no debe ser soslayado es el tiempo que se le debe asignar a los equipos de trabajo conformados para que entreguen y pongan a disposición del decisor a quienes se les asigna las tareas de prospectiva y vigilancia. Este aspecto se considera vital, ya que los tiempos para la toma de decisiones son finitas y deben adoptarse con todas las herramientas posibles. Para lo cual, los responsables de los equipos “ad hoc” deben tener muy presente la oportunidad en que deben entregar su producto.
12. Se debe dejar bien en claro que la prospectiva no es predicción ni pronóstico, sino la enumeración de posibilidades y/u oportunidades, siendo el método por escenarios el modo de determinar posibles vías de futuro.
13. Al trabajar empleando métodos de prospectivas se corre el riesgo de caer sesgos en la toma de decisiones. Estos actúan esencialmente en situaciones de incertidumbre y dentro de los mismos podemos identificar los siguientes, los cuales deben ser evitados:

- a. Efecto “marco” o “El principio de invariación” o “La trampa de la expresión”: este sesgo se da cuando cambia el contexto en el que se debe tomar la decisión, lo que conlleva a que puede cambiar la decisión. Una situación problemática erróneamente expresada puede influir en el proceso decisorio. Por lo general, las personas evitan el riesgo cuando se les plantea un problema desde el punto de vista de conseguir ganancias, pero están más dispuestas a correrlo cuando se lo plantean desde el punto de vista de evitar pérdidas. El punto de referencia del cual se parte para analizar una decisión determina la posible reacción del decisor, haciendo que el foco se ponga en la ganancia o pérdida de la decisión, o que se ponga en el verdadero impacto al patrimonio de la misma.
- b. Efecto de la situación creada. Los seres humanos tendemos a tener una predisposición por las alternativas que no implican una ruptura, es decir, perpetuar el *statu quo*, la situación creada que es, muchas veces, lo más seguro, la situación de menor riesgo psicológico. Se lo conoce como el “efecto de ser conformista”. La ruptura del *statu quo* significa llevar a cabo una acción, lo que acarrea la asunción de responsabilidades, la exposición a recibir críticas y a arrepentirnos. Esta realidad cobra cada vez más fuerza cuantas más alternativas existan. Es por eso que resulta natural buscar justificaciones para no actuar.
- c. Efecto de comprobación. Esta falla nos empuja a buscar información que ratifique la opinión o el instinto que tenemos y, al mismo tiempo, a evitar la información que puede contradecirlo. No sólo afecta la fuente a la que recurrimos en busca de la prueba, sino también al modo en que interpretamos la prueba que recibimos. Obviamente, esto nos conduce a atribuirle mucho peso a la información de confirmación y muy poco a la información contradictoria.
- d. Efecto de los “costos irre recuperables” (costos hundidos). Las personas tenemos la inclinación a adoptar decisiones que justifiquen nuestras propias decisiones anteriores, aunque éstas ya no resulten válidas. Si nos detenemos a pensar un minuto, es fácil entender que los costos irre recuperables son irrelevantes para las decisiones actuales; sin embargo, nos afectan y nos llevan a tomar decisiones erróneas. Es natural comprometerse con la decisión que uno toma y querer que resulte exitosa. Se trata de la negativa a abandonar un proyecto que ya resulta inútil, porque se ha invertido mucho en él.

- e. Efecto “Exceso de confianza”. Atribuirle a nuestra destreza resultados que son claramente producidos por la suerte, nos puede llevar a errores de juicio y percepción.
- f. Efecto del Criterio Pesimista (Lo mejor de lo peor). Uno de los criterios de la Teoría de Decisión en condiciones de incertidumbre sin probabilidades es el criterio del pesimismo (de los resultados peores, elijo lo mejor). Esta trampa presente en las personas con una significativa aversión al riesgo, también llamada “trampa de la prudencia”, puede llevar a decisiones erróneas, tanto como a un exceso de confianza. En la mayoría de los casos, su aplicación deriva en la elección del *statu quo* como óptimo. Este criterio tiene para algunas personas una atracción magnética; eligen así, el riesgo psicológico menor.
- g. Efectos de pertenencia e interacciones entre grupos. Si las actitudes de un grupo están sesgadas en una dirección, se vuelven aún más sesgadas por el hecho de interactuar. Esto explica por qué las actitudes grupales son más extremas que las individuales. Por otro lado, este efecto lleva a otros dos aspectos:
- 1) Pérdida de la capacidad de autocrítica. Cuando un líder elige un comité de asesoramiento, es poco probable que se incline por personas con ideas muy distintas de las suyas o por quienes sean más inteligentes o tengan más argumentos a la hora de discutir con él. Los miembros desean agradarle. Se arma un círculo vicioso característico. El dirigente, el jefe de gobierno, director de una empresa, decisor militar, etc., sufren una falta de críticas. La capacidad de autocrítica se daña irremediabilmente.
  - 2) Exacerbación del poder y de la influencia. Señas distintivas de grupo influyen en la propia conducta. Experimentos confirman que señas distintivas de grupo, como por ejemplo los uniformes, influyen en la conducta de los individuos.
- h. Sesgo de dominancia fáctica. Tiene que ver con aferrarse a la primera acción posible, en lugar de reflexionar sobre todas las acciones factibles. Este efecto produce la “dominancia” de una alternativa que anula el proceso decisorio. Por eso se llama “dominancia” (axioma que forma parte de todas las teorías normativas que buscan la dominancia real de una alternativa sobre otra).
- i. Falta de coherencia. Implica disminuir los efectos de lo que no se puede obtener, la sobrevaloración de la opción elegida.



- j. Analogías con el pasado. Toda decisión debe basarse siempre en la situación actual, mirando hacia el futuro y sólo observar el pasado para aprender de él. Lo único que importa son los resultados futuros (ganancias o pérdidas). Las analogías con hechos históricos no asimilables sólo pueden llevar a análisis incorrectos, defectuosos que indicarán la alternativa equivocada. El pasado nos puede ayudar a predecir el futuro, pero nunca perdiendo de vista y/o desenfocando el futuro, en el que operará la decisión que estamos analizando.
- k. Emociones. Todas las personas sometidas a una intensa emoción pueden pensar y actuar erróneamente, distorsionando la realidad, la visión del mundo y hasta sus propias preferencias. Los impulsos que originan, en mayor o menor medida (codicia, ambición, poder desmedido), también influyen, tanto como un estado de estrés en el pensamiento, reflexión y deliberación necesarios para llevar a cabo el proceso de decisiones.

Entonces para evitar caer en estos sesgos en la toma de decisiones la idea no es eliminar la intuición humana, sino aumentar su poder, eliminando los sesgos que envien la resolución adoptada.

Los instintos deben ser incorporados en el proceso, pero en racional medida y siempre sujetos a un análisis riguroso para poder eliminar de nuestra mente los prejuicios y sesgos que nos impiden la percepción de la realidad, fundamentalmente en anular las diferentes alternativas, ya que de su creación dependen directamente las soluciones al problema.

En ese proceso debemos eliminar nuestras propias restricciones, nuestras barreras a la creación, a nuestro potencial que está profundamente arraigado y “escondido” por esas barreras.

Es, en estos casos, donde se deben combinar la intuición con la experiencia, la visión desde otros ángulos, buscar capacidades analíticas en un buen equipo de *staff*, que en la actualidad muchas organizaciones implementan en la rutina decisoria gerencial.

Es decir que debe evitarse, en resumen, decidir teniendo modelos mentales, ya que no podemos lidiar con la realidad completa ni con su complejidad. En los cambios de paradigma, los analistas que ya tiene su “modelo mental” ajustado a la

situación. Por ello el método de decisión restringe la posibilidad de influencia de percepciones. Y si agregamos a ello métodos o herramientas que permitan construir un futuro posible, disminuye con ello aun más la intervención de percepciones personales que llevaran indefectiblemente a los sesgos desarrollados precedentemente.

14. Como se ha planteado debidamente, un escenario “es un conjunto formado por la descripción de una decisión futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura” (Philippe, 2009, pág. 17).

Por ello se puede concluir que un escenario no solo constituye una foto del futuro deseado y posible, es decir la visión que propone el decisor en su planeamiento estratégico, sino también el camino que guía los pasos para que desde el presente se llegue a esos futuros posibles. Para lo cual se debe distinguir entre escenarios **posibles**, **deseados** y **probables** (ya mencionas en 8.).

15. Teniendo en cuenta que los escenarios deben reunir las condiciones de pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia, debemos someter al escenario propuesto por el equipo “ad hoc”, a los que habitualmente en términos castrenses se conoce como la prueba A-F-A, del mismo. Es decir comprobar su aceptabilidad, factibilidad y aptitud. Para lo cual se puede recurrir a responder las siguientes preguntas:

- a. ¿Con los medios que mi organización dispone, es posible enfrentar el escenario propuesto? ¿Se ajusta el escenario a variables reales, coherentes, verosímiles a la realidad y pertinentes al conflicto planteado?
- b. ¿Es practicable el escenario futuro, teniendo en cuenta las dificultades de la organización?
- c. ¿La resultante de la aplicación de los medios en ese escenario, soluciona el conflicto?
- d. ¿Cuál es el estado de la organización al responder a ese escenario? ¿Permite otro esfuerzo paralelo?
- e. ¿Si se fracasa en ese escenario, cuál es la magnitud del costo? ¿Los beneficios justifican el costo?

Pues bien, una vez alcanzada las respuestas a los interrogantes precedentemente propuestos, como así también a todos aquellos que el decisor considere oportunos plantear para lograr aprobar que el escenario reúna las condiciones necesarias, éste estar en condiciones de aprobar el escenario propuesto para, sobre el iniciar el planeamiento que derivara en la aplicación de la decisión para la resolución del conflicto. Esta considero será la prueba de tormento a la resultante del producto propuesto por el equipo “ad hoc” de prospectiva y vigilancia.

16. Las hipótesis en la construcción de escenarios deben ser coherentes sin caer contradicciones ni en incompatibilidades.
17. Existe una profunda relación entre la decisión estratégica como resultante del planeamiento y la prospectiva, ya que el planeamiento pretende definir la visión del decisor de la organización considerando las oportunidades y amenazas existentes, brindándole la prospectiva y vigilancia mayor profundidad y certeza a esa visión de futuro. Es decir que permite construir una imagen del futuro, que no es abstracta, sino que constituye el punto terminal de una marcha sobre un camino que parte desde el presente hasta el futuro, señalando los pasos para llegar a él. También se debe señalar la relación entre prospectiva y vigilancia, ya que para la hipótesis planteada en el presente trabajo ambas son herramientas férreamente complementarias dando la vigilancia el mapeo general de variables y actores del conflicto en desarrollo, siguiendo la prospectiva en la proyección de esas variables construyendo un escenario futuro. La vigilancia es continua retroalimentando en proceso, dando alertas oportunas ante cambio y amenazas.
18. Por lo expuesto y desarrollado en el presente Capítulo, estoy en condiciones de afirmar que se ha comprobado la compatibilidad entre el método de decisiones estratégica y la prospectiva, corroborando con ello la hipótesis de trabajo planteada.
19. A pesar de confirmar como comprobada la hipótesis de trabajo, también deben mencionarse las desventajas identificadas, que si bien son perfectamente salvables y en ninguna caso constituyen una limitación al método de toma de decisiones estratégicas, no dejan de modificar aspectos mínimos de la estructura de la

organización que aplique las innovaciones aquí propuestas. Como desventajas se han identificado las siguientes:

- a. Necesidad de asignación de recursos, materiales y humanos no previstos en la organización.
- b. Necesidad de contar con tecnología, necesaria para la correcta vigilancia y estudio de variables necesarias para la construcción de los escenarios.
- c. Necesidad de asignar espacios físicos para la labor del equipo de prospectiva y vigilancia.
- d. Incluir en el análisis del tiempo disponible para el método de decisión, el necesario para un adecuado trabajo de prospectiva y vigilancia.

Finalmente, considero que para aquella organización cuyo decisor estratégico considere oportuna la incorporación de las innovaciones aquí propuestas al método de decisión estratégica, considerándolas como facilitadoras a la toma de decisiones, deberá disponer esa organización un ápice estratégico con mente flexible que se adapte al cambio, en métodos que habitualmente son rígidos, y que para lograr que este cambio sea eficiente, asigne los medios y recursos (materiales y humanos) que den valor agregado a la toma de decisiones y que pongan en funcionamiento a estas herramientas facilitadoras del método de decisión estratégica.

## Bibliografía

Argentino, E. (2015). *Conducción de las Fuerzas Terrestres*. Buenos Aires: Comando de Educación y Doctrina.

Argentino, E. (2001). *Terminología Castrense de uso en el Ejército Argentino*. Buenos Aires: Comando de Educación y Doctrina.

Armadas, E. M. (2012). *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta*. Buenos Aires: Autor.

Armadas, E. M. (2012). *Procedimientos para Operaciones Aerotransportadas para la Acción Militar Conjunta (PC-23-02)*. Buenos Aires: Autor.

Armadas, E. S. (2014). *Los escritos académicos en la formación Militar. Guía Didáctica para su Elaboración y Redacción*. Buenos Aires: Vision Conjunta.

Beinstein, J. (2016). *Manual de prospectiva : guía para el diseño e implementación de estudios prospectivos* (1ra ed.). (I. P. Holmberg, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

Cal, C., Tella, D., Alejandro, G. E., Grunschlager, G., Leal, M., & Alcayaga, E. (2016). *La Cuastion Estrategica. Analisis y Conducción*. Buenos Aires: ESGN.

Cerrina, A. &. (2014). *Sun Tsu, el Arte de la Guerra, Conceptos Interdisciplinarios*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Mas Letras Comunicaciones.

Clausewitz, C. V. (1968). *De la Guerra* (Vol. Libro II). Buenos Aires: Circulo Militar.

Cleveld, M. v. (2007). *La Transformacion de la Guerra*. Buenos Aires: Buenos AiresTalleres Graficos Plantié.

Continental, C. N. (2017). *Folleto COPLA 2017*. Buenos Aires: Comisión Nacional del Límite Exterior de la Plataforma Continental.

Continental, C. N. (2016). *Límite Exterior de la Plataforma Continental Argentina- Resumen Ejecutivo*. Buenos Aires: Comisión Nacional del Límite Exterior de la Plataforma Continental.

Corbacho, & Alejandro. (2011). *Evolucion del Pensamiento Estrategico*. Buenos Aires: Universidad del CEMA.

Elster, J. (1989). *Tuercas y Tornillos. Una introducción a los conceptos básicos de las ciencias sociales*. Barcelona: Gedisa S.A.

ESG. (2016). *Manual de Logística del CTTO*. Buenos Aires: ESG.

Estratégicos, I. E. (2012). *Claves Geopolíticas en Torno al Conflicto del Atlantico Sur*. Madrid: IEEE.

Frischknecht, L. (2015). *Lógica, Teoría y Práctica de la Estrategia*. Buenos Aires: IUN - ESGN.

Gabiña, J. (1998). *Analisis del Siglo XXI. Conceptos de prospectiva*. Bogota: Alfaomega.

Goodstein, D., & Nolan, T. &. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw - Hill, Interamericana S.A.

J., P. (2015). *Analisis tecnologicos y prospectivos sectoriales: estudios sobre el futuro de las tecnologias a nivel*. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnologia e Innovacion Productiva.

Kenny, A., Locattelli, O., & Zarza, L. (2015). *Arte y Diseño Operacional, una forma de pensar las Opciones Militares*. CABA: Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.

Koutoudjian, A., & Martin, J. M. (2015). *Goepolítica del Mar Argentino*. Buenos Aires, Argentina.

Merlo, C. (2017). *La Logistica Conjunta como parte de la Cátedra y el método de Planeamiento a Nivel Operacional*. Buenos Aires: ESGC.

Miguel, M. (2016). *En busqueda de una Estrategia de Seguridad Nacional*. España: Ministerio de Defensa del Reino de España.

Ministerio de Ciencia, T. e. (2015). *GUÍA NACIONAL DE VIGILANCIA E INTELIGENCIA ESTRATÉGICA (VeIE) Buenas prácticas para generar sistemas territoriales de gestión de VeIE*. Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.

Ministerio de Ciencia, T. e. (2009). *Libro Blanco de la Prospectiva TIC. Proyecto 2020*. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovacion Productiva.

Mintzberg, H. (1995). *La Estructuración de las Organizaciones*. Barcelona, España: Ariel S.A.

Nacional, C. S. (207). *Prospectiva de Seguridad y Defensa: viabilidad de una unidad de prospectiva en el CESEDEN*. España: Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional.

Palop, F. &. (1999). *Vigilancia Tecnologica e Inteligencia Competitiva: su potencialidad para la empresa española*. España: Fundacion COTEC.

Philippe, G. M. (2009). *La prospectiva estrategica para las empresas y los territorios*. Paris: Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation.

*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: CECSA.

Sampieri Roberto, C. C. (2010). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. (5ta. ed.). Mexico, Mc Graw Hill.

Sawyer, R. D. (1999). *El Arte de la Estrategia. Tecnicas no Convencionales para el Mundo de los Negocios y la Política*. Buenos Aires: Distral.

Schelling, T. (1960). *La Estrategia del Conflicto*. Madrid: Tecnos, S.A.

Vicente, F. P. (1999). *VIGILANCIA TECNOLÓGICA E INTELIGENCIA COMPETITIVA*. Valencia: COTEC.

Zarza, A. (2016). *Manual de Logística Militar*. CABA: Escuela Superior de Guerra.

## **Anexo 1 (Encuestas).-**

### **ENCUESTA A INDIVIDUOS QUE OCUPAN O HAN OCUPADO CARGOS EN ORGANIZACIONES, CUYA RESPONSABILIDAD ERA LA TOMA DE DECISIONES DE NIVEL ESTRATEGICO.-**

1. **Tema de Investigación:** *Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas.*
2. **Objetivo General:** Analizar el impacto de la aplicación del estudio de vigilancia y prospectiva como herramienta de apoyo en la decisión estratégica.
3. **Problemática particular a plantear:** Determinar cómo apoyan la vigilancia en sus diferentes tipos y la prospectiva a la toma de decisiones estratégicas. Asimismo, también identificar si mediante la aplicación de estudios prospectivos se pondrán determinar cuáles van a ser las amenazas del mañana, en sus diferentes aspectos y cómo enfrentarlas para conseguir una ventaja competitiva mediante decisiones estratégicas eficaces y eficientes.
4. **Datos de los encuestados:**
  - a. **Encuesta Nro 1.**
    - 1) **Nombre Apellido:** Mariano Camarino
    - 2) **Cargo o Puesto que desempeña:** Director – Talent Management LatAm
    - 3) **Organización en la cual presta servicios:** Danaher Corporation
    - 4) **Tiempo en el cargo:** 4 años

#### **5) Cuestionario:**

- a) ¿Usted, al momento de tomar una decisión en el nivel estratégico de la organización en la cual se desempeña, emplea algún método de apoyo a la mencionada decisión?  
¿Podría explicar brevemente los pasos del método?

Sí. Generalmente hay dos aspectos que evalúo antes de tomar una decisión estratégica en mi área de responsabilidad:

- 1) Objetivo o estrategia de Compañía a alto nivel



La organización para la que trabajo es multinacional y agrupa varios negocios e industrias, que se alinean bajo 3 prioridades estratégicas globales. Cada decisión estratégica que tengo que tomar en mi campo de acción (Talento dentro de la región de Latinoamérica), tiene que estar alineada con esa prioridad estratégica global).

2) Métricas

Mientras que lo descrito en el punto 1) marca un poco el “futuro”, o hacia dónde la Compañía decide ir, es importante mirar también los datos históricos o métricas que me ayudan a entender dónde tenemos mayores desafíos y dónde somos fuertes. Generalmente, priorizo decisiones estratégicas en las áreas donde tenemos mayores desafíos.

- b) ¿Teniendo en cuenta que una decisión estratégica implica una acción en un escenario futuro, cómo usted construye ese escenario tratando de minimizar al máximo la incertidumbre en la que debe tomar su decisión?

La metodología que adopto es la siguiente:

- a) Plantear el escenario futuro deseado, traducido en objetivos lo más medibles posible (números, cantidades, porcentajes, etc)
- b) Identificar potenciales desafíos o resistencias de los actores involucrados.
- c) Plantear el escenario actual, y entender cuál es la diferencia o gap entre lo actual y lo futuro.
- d) Plantear acciones concretas que lleven del escenario actual al futuro (plan de acción).
- e) Revisar la implementación del plan lo más regularmente posible (en general es en base mensual), para poder advertir y corregir desviaciones a tiempo y evitar incertidumbres o sorpresas.

- c) Usted debe efectuar una decisión estratégica en la cual su organización interactúa con diferentes actores con los cuales usted establece coincidencias y discrepancias para establecer relaciones de cooperación o competencia. En ese escenario, ¿cómo Ud. obtiene información de los otros actores que intervienen en el escenario de su decisión, para determinar los intereses que ellos persiguen?

En el caso de mi Organización en realidad no hay mucho espacio para tener intereses diferentes en lo que refiere a la estrategia de la Compañía. Como describí en la primera respuesta, hay un establecimiento de prioridades a nivel global que luego todas las Compañías del grupo para el que trabajo deben seguir también. Sin embargo, es cierto que no todos se alinean o priorizan dichas estrategias del mismo modo. Lo que suelo hacer en esos casos es influenciar de manera tal que todos entiendan los beneficios de adoptar esa decisión estratégica.

- d) ¿Cuánto considera Ud. Que facilitaría la selección de la mejor decisión estratégica para la organización que representa, si en el proceso de toma de decisiones Ud. Incorpora herramientas que le brinden información sobre los otros actores del escenario en el cual Ud. Debe decidir, sumado a una herramienta que le permita construir un futuro posible, construyendo una imagen del futuro, pudiendo intervenir en el devenir, a fin de hacer más probable el futuro deseable (prospectiva)? ¿Lo cree posible?

Creo que las herramientas mencionadas facilitarían muchísimo el proceso de toma de decisiones. Lo veo posible, siempre y cuando las partes involucradas tengan una madurez y apertura tal que no las fuercen a imponer sus propios intereses o prioridades solamente.

- e) ¿En qué cree que facilitaría su proceso de toma de decisiones conocer los intereses de los otros actores del escenario determinado para su decisión?

Se ahorraría cualquier cantidad de tiempo! Si uno conociera los intereses del resto antes de tener que discutir una decisión, hay un proceso de escucha y de influencia que no necesariamente se tendría que llevar a cabo. Producto de esto, se podría enfocar mucho más tiempo en discutir cómo implementar la decisión, versus enfocar tiempo en negociar la decisión.

## **b. Encuesta Nro2.**

- 1) Nombre Apellido: ROLANDO MARCELO PAYBA.**
- 2) Cargo o Puesto que desempeña: J DPTO EJERCICIOS ESG. PROF ICIA TACT ESG**

**3) Organización en la cual presta servicios: ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA DEL EA.**

**4) Tiempo en el cargo: 2 AÑOS.**

**5) Cuestionario:**

- a) ¿Usted, al momento de tomar una decisión en el nivel estratégico de la organización en la cual se desempeña, emplea algún método de apoyo a la mencionada decisión? ¿Podría explicar brevemente los pasos del método?

FODA

FORTALEZAS. OPORTUNIDADES. DEBILIDADES. AMENAZAS

ES FUNDAMENTAL APLICARLO EMPLEANDO UNA LINEA DE TIEMPO YA QUE LAS VARIABLES SON DINAMICAS, POR EL ENTORNO O POR LAS ACCIONES DE LOS RESTANTES ACTORES DEL ESCENARIO.

IMPACTOS CRUZADOS.

DETERMINACION DE EFECTOS DE CADA DECISION Y LA FORMA EN QUE AFECTA A LAS RESTANTES VARIABLES EN SU APLICACIÓN.

- b) ¿Teniendo en cuenta que una decisión estratégica implica una acción en un escenario futuro, como usted construye ese escenario tratando de minimizar al máximo la incertidumbre en la que debe tomar su decisión?

PROYECCION DE LAS VARIABLES ACTUALS PERTINENTES AL ESCENARIO DE ANALISIS.

EVENTUAL BUSQUEDA E INCIDENCIA DE HECHOS PORTADORES DE FUTURO

- c) Usted debe efectuar una decisión estratégica en la cual su organización interactúa con diferentes actores con los cuales usted establece coincidencias y discrepancias para establecer relaciones de cooperación o competencia. En ese

escenario, ¿cómo Ud. obtiene información de los otros actores que intervienen en el escenario de su decisión, para determinar los intereses que ellos persiguen?

1. REUNION E INTERCAMBIO DE INFORMACION CON EL ACTOR. (SI ES FACTIBLE)
2. ANALISIS DEL ENTORNO EN EL QUE DESARROLLA SU ACCIONAR EL ACTOR.
3. EVENTUAL VIGILANCIA TECNOLOGICA DE LAS CAPACIDADES DEL ACTOR DE INTERES.

d) ¿Cuánto considera Ud. que facilitaría la selección de la mejor decisión estratégica para la organización que representa, si en el proceso de toma de decisiones Ud. incorpora herramientas que le brinden información sobre los otros actores del escenario en el cual Ud. debe decidir, sumado a una herramienta que le permita construir un futuro posible, construyendo una imagen del futuro, pudiendo intervenir en el devenir, a fin de hacer más probable el futuro deseable (prospectiva)? ¿Lo cree posible?

ES POSIBLE Y ES DESEABLE PODER EJECUTARLO.

A MI JUICIO SOLO ES FACTIBLE EN LA MEDIDA QUE LAS VARIABLES DE INTERES SEAN FACTIBLES DE MEDIR CON INDICADORES OBJETIVOS Y CUENTIFICABLES

e) ¿En qué cree que facilitaría su proceso de toma de decisiones conocer los intereses de los otros actores del escenario determinado para su decisión?

CONOCER LOS INTERESES DE LOS OTROS ACTORES PERMITIRIA ADOPTAR PREVISIONES LOGICAS DE SU POSIBLE ACCIONAR.

OTORGARIA ANTICIPACION ESTRATEGICA.

### **c. Encuesta Nro3.**

**1) Nombre Apellido: JULIO ALBERTO CONRADO HANG**

**2) Cargo o Puesto que desempeña: DIRECTOR DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD INTERNACIONAL Y ASUNTOS ESTRATEGICOS (ISIAE)**

**3) Organización en la cual presta servicios: CONSEJO ARGENTINO PARA LAS RELACIONES INTERNACIONALES**

**4) Tiempo en el cargo: DOCE AÑOS**

**5) Cuestionario:**

- a) ¿Usted, al momento de tomar una decisión en el nivel estratégico de la organización en la cual se desempeña, emplea algún método de apoyo a la mencionada decisión? ¿Podría explicar brevemente los pasos del método?

Además del cargo que ocupo, soy General de División y he ocupado muchos cargos en los que el Planeamiento era la base del trabajo. He sido profesor de Planeamiento por Escenarios y Planeamiento Estratégico. Por tanto, si en el ISIAE utilizamos el sistema de Escenarios para tratar de aproximarnos al futuro probable. La EDENA, realizó hace años, el Proyecto Fénix, donde se explica el método de Escenarios. Entiéndase que no existe posibilidad alguna de “predecir” el futuro. Por tanto es imprescindible hablar de futuribles.

- b) ¿Teniendo en cuenta que una decisión estratégica implica una acción en un escenario futuro, como usted construye ese escenario tratando de minimizar al máximo la incertidumbre en la que debe tomar su decisión?

Como dije en la anterior respuesta, utilizo el método de escenarios. (en lo económico ver Paul Shoemaker “*Profiting from uncertainty*” o “*Scenario Planning*” de Mats Lindgren y Hans Bandhold). Sería muy largo describir el método, pero lo básico sería: 1. Concretar la pregunta a responder por los escenarios (para que Organización respondo, en que momento, año y lugar); 2. Desarrollar un Cronograma de trabajo; 3. Determinar las pocas variables pesadas que más influyen en la operación (2 a 6) a desarrollar; 4. Seleccionar los expertos sobre cada variable que tenga disponibles o a los que pueda recurrir; 5. Aplicar con ellos el Método Delphi para identificar el futuro probable de cada variable; 6. Realizar el entrecruzamiento de variables para determinar los probables escenarios (*cross impact method*); 7 Narrar los escenarios probables, con el agregado de datos de las variables no seleccionadas. Analizar los escenarios y elegir sobre cuál o sobre que combinación es conveniente planificar.

- c) Usted debe efectuar una decisión estratégica en la cual su organización interactúa con diferentes actores con los cuales usted establece coincidencias y discrepancias para establecer relaciones de cooperación o competencia. En ese escenario, ¿cómo Ud. obtiene información de los otros actores que intervienen en el escenario de su decisión, para determinar los intereses que ellos persiguen?

Nuevamente me lleva a un análisis de planeamiento estratégico, aquí recomiendo el libro del Alte Guillermo Delamer “Estrategia”. Con el personal de Icia y Op, voy a trabajar en el “Sociograma del Conflicto”, donde se da magnitud a los actores, se estima sus relaciones de interés (aliados, neutrales, adversarios o en competencia) y se estima los riesgos y amenazas que se enfrentará. A partir de allí iniciará una serie de acciones/mensajes (fintas y movidas) que buscarán reacciones (movidas en respuesta) que me permitan apreciar la certeza de la apreciación. Aplicaré además todos los métodos de búsqueda de información que fortalezcan mi apreciación, acorde con el tiempo disponible para la decisión. Determinar intereses es la apreciación clave para la acción. La “desconfianza” es siempre una guía y para muchos no hay actores neutrales, solo muy distantes o con otros intereses prioritarios. Búsqueda, vigilancia y análisis de los resultados deben estar presentes.

- d) ¿Cuánto considera Ud. que facilitaría la selección de la mejor decisión estratégica para la organización que representa, si en el proceso de toma de decisiones Ud. incorpora herramientas que le brinden información sobre los otros actores del escenario en el cual Ud. debe decidir, sumado a una herramienta que le permita construir un futuro posible, construyendo una imagen del futuro, pudiendo intervenir en el devenir, a fin de hacer más probable el futuro deseable (prospectiva)? ¿Lo cree posible?

De la mayor importancia. La lucha por la información oportuna ha sido la llave de las maniobras exitosas de todas las guerras. Podríamos escribir mucho sobre los errores de apreciación basados en equivocada información. En cuanto a sumar una herramienta que me permita construir una imagen de futuro probable que se aproxime al deseable por mis acciones, creo que el método de escenarios es esa herramienta.

- e) ¿En qué cree que facilitaría su proceso de toma de decisiones conocer los intereses de los otros actores del escenario determinado para su decisión?

Como respondiera en la anterior pregunta, sería de inmensa ayuda. Podría trabajar en aumentar alianzas, aún a costa de reducir mis intereses, para crear un poder relativo que imponga mis intereses a los de los adversarios y neutrales. Trabajaría la maniobra

sobre los intereses de los actores, sobre los objetivos que los materializan. Me permitiría determinar con quienes debo aplicar la cooperación y con quienes la competencia. Llevado a decidir, me ayudarían a graduar la escala del conflicto con vistas a escalarlo o desescalarlo conforme al resultado del conocimiento adquirido.

**d. Encuesta Nro 4.**

**1) Nombre Apellido: CR® CARLOS MARÍA RICCIARDI**

**2) Cargo o Puesto que desempeña:**

**a) Cte Br**

**b) Profesor de Estrategia**

**3) Organización en la cual presta servicios:**

**a) Brigada de Montaña V**

**b) ESG**

**4) Tiempo en el cargo:**

**a) Feb 2007 – Feb 2008**

**b) 2010 - 2018**

**5) Cuestionario:**

- a) ¿Usted, al momento de tomar una decisión en el nivel estratégico de la organización en la cual se desempeña, emplea algún método de apoyo a la mencionada decisión?  
¿Podría explicar brevemente los pasos del método?

En general, he utilizado los 5 pasos del Método para la Toma de Decisiones:

1. Identificación del problema
2. Diagnóstico y análisis de las causas
3. Determinar las alternativas posibles de solución
4. Análisis y selección de la alternativa más conveniente
5. Adoptar una Resolución

- b) ¿Teniendo en cuenta que una decisión estratégica implica una acción en un escenario futuro, como usted construye ese escenario tratando de minimizar al máximo la incertidumbre en la que debe tomar su decisión?

La elección de un buen escenario, no es que hayamos identificado el futuro correctamente, sino que nos haya permitido tomar las mejores decisiones en el presente, a saber:

- Analizando y cuestionando suposiciones.
- Desarrollando ideas claras.
- Buscando la medida de los problemas.
- Desarrollando un entendimiento compartido.
- Analizando y ensayando posibles respuestas.
- Desarrollando estrategias efectivas.

Según Miklos, la prospectiva estratégica es un concepto que concierne a la construcción del futuro, es una disciplina, es una forma de pensar que implica anticiparse, sin restarle importancia al presente. Existen distintas formas de llevar a cabo un estudio prospectivo, pero sin lugar a dudas la técnica de los escenarios juega un papel decisivo para realizarlo.

- c) Usted debe efectuar una decisión estratégica en la cual su organización interactúa con diferentes actores con los cuales usted establece coincidencias y discrepancias para establecer relaciones de cooperación o competencia. En ese escenario, ¿cómo Ud. obtiene información de los otros actores que intervienen en el escenario de su decisión, para determinar los intereses que ellos persiguen?

El análisis FODA es una técnica de Planeamiento Estratégico que permitirá conformar un cuadro de situación, establecer un diagnóstico que permita adoptar la mejor resolución. Al considerar las Fortalezas y Debilidades, las Oportunidades y Amenazas, se hará en forma inseparable y comparada con las de los otros actores estratégicos, y así surgirán los intereses que persiguen unos y otros, sean militares, políticos, económicos, que más tarde darán lugar a las posibles hipótesis de conflicto o de confluencia.

- d) ¿Cuánto considera Ud. que facilitaría la selección de la mejor decisión estratégica para la organización que representa, si en el proceso de toma de decisiones Ud. incorpora herramientas que le brinden información sobre los otros actores del escenario en el cual Ud. debe decidir, sumado a una herramienta que le permita construir un futuro posible, construyendo una imagen del futuro, pudiendo intervenir en el devenir, a fin de hacer más probable el futuro deseable (prospectiva)? ¿Lo cree posible?

Sí, absolutamente. Y relacionándolo con el punto anterior, el Análisis FODA es una de las herramientas esenciales (no la única) que provee los insumos necesarios al proceso de planeamiento estratégico, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones (construcción de un futuro posible).



- e) ¿En qué cree que facilitaría su proceso de toma de decisiones conocer los intereses de los otros actores del escenario determinado para su decisión?

Entendiendo que la toma de decisiones es uno de los procesos más difíciles del ser humano que enfrentamos todos los días, y que consiste en un método mental que se aplica frente a un conflicto de cualquier índole (está presente en todo momento y en todos los ámbitos). Este método se apoya en el análisis del comportamiento estratégico cuando dos o más actores interactúan, y cada decisión individual resulta de lo que uno espera que los otros actores hagan, para lo cual debemos conocer en profundidad sus intereses y objetivos estratégicos. En términos estratégicos, un Escenario se configura con dos o más Actores, cada uno de ellos con Intereses o Fines, Medios, un Lenguaje, para lo cual la Obtención de la Información a través de distintas herramientas, será fundamental alimentar la prognosis (pro: “hacia adelante” – gnosis: “conocimiento”) en la toma de una decisión.

**e. Encuesta Nro 5.**

**1) Nombre Apellido: DIEGO JORGE FOSSATI**

**2) Cargo o Puesto que desempeña: Jefe Div Mundial - EM Personal del DGI**

**3) Organización en la cual presta servicios: Dirección Grl Icia.**

**4) Tiempo en el cargo:1 (UN) AÑO**

**5) Cuestionario:**

- 1) ¿Usted, al momento de tomar una decisión en el nivel estratégico de la organización en la cual se desempeña, emplea algún método de apoyo a la mencionada decisión? ¿Podría explicar brevemente los pasos del método?

Me desempeño en el EM Personal del Director Grl de Inteligencia, donde se efectúan estudios especiales para asesoramiento directo del JEMGE y Sub JEMGE. Éste EMP se conformó con motivo de la pandemia COVID-19. Personalmente soy el responsable del diseño de los Escenarios Prospectivos, para lo cual utilizo el método de Análisis Prospectivo (Escuela Francesa de Godet). Los pasos del método son:

1. Mapping
2. Definición de las variables del sistema
3. Descripción de las variables
4. Análisis cuantitativo
5. Análisis cualitativo

6. Análisis estructural
7. Confección del Cuadrante de motricidad y dependencia
8. Identificación de las variables motoras
9. Identificación de los posibles escenarios
10. Descripción de los Escenarios
11. Balizamiento del Sistema

- 2) ¿Teniendo en cuenta que una decisión estratégica implica una acción en un escenario futuro, como usted construye ese escenario tratando de minimizar al máximo la incertidumbre en la que debe tomar su decisión?

Desde hace varios años, los escenarios (especialmente los sociales) han dejado de ser lineales o simples, para ser de tipo complejo. En tal sentido la pretendida “certeza” para el decisor es cada vez más difícil de alcanzar en un 100%. Es así que la única posibilidad es efectuando una exhaustiva obtención de información. En el caso del método que aplico, se realiza en el *mapping*, al momento de analizar la Situación General del sistema que voy a trabajar. Sin embargo, también, es necesario comprender que los escenarios además de complejos, son dinámicos, con lo cual la actualización de la información y del mismo proceso de análisis se realiza en todo momento y de ser necesario se reorienta.

- 3) Usted debe efectuar una decisión estratégica en la cual su organización interactúa con diferentes actores con los cuales usted establece coincidencias y discrepancias para establecer relaciones de cooperación o competencia. En ese escenario, ¿cómo Ud. obtiene información de los otros actores que intervienen en el escenario de su decisión, para determinar los intereses que ellos persiguen?

Esto depende mucho del tipo de escenario que esté trabajando. No es lo mismo trabajar con actores internacionales (Estados, OONNG, organizaciones supranacionales, etc) que quizás tengan suficiente información volcada en internet. En algunos escenarios sociales, como por ejemplo COVID, es preciso realizar acuerdos interagenciales de transferencia de información (Salud, Seguridad, Desarrollo Social, etc). Y finalmente, existen escenarios donde se deben analizar actores que no sólo no tienen información pública, sino que buscan negarla por el tipo de organización. Ejemplo organizaciones terroristas (Caso ISIS, para citar un ejemplo). En esos casos, la obtención de información se ve severamente dificultada a través de fuentes abiertas.

- 4) ¿Cuánto considera Ud. que facilitaría la selección de la mejor decisión estratégica para la organización que representa, si en el proceso de toma de decisiones Ud. incorpora herramientas que le brinden información sobre los otros actores del escenario en el cual Ud. debe decidir, sumado a una herramienta que le permita construir un futuro posible, construyendo una imagen del futuro, pudiendo intervenir en el devenir, a fin de hacer más probable el futuro deseable (prospectiva)? ¿Lo cree posible?

Todo lo mencionado en la pregunta son herramientas de análisis y son todas válidas. Claramente mientras más se logre trabajar los escenarios, mejor será el asesoramiento. Sin embargo, también se debe lograr un equilibrio entre el momento de la toma de la decisión estratégica, con el tiempo dedicado para el análisis, para evitar la ya conocida “parálisis por análisis”. La imagen futura (como las simulaciones) poseen un riesgo inherente al sesgo de quien esté efectuando el análisis, porque en definitiva esa imagen o ese modelo, será construido en base a creencias o preconceptos de otra persona que no es el decisor y puede ser orientado en forma equivocada y sesgada. Por ello creo conveniente que alcanzado ese paso, se diseñen varias opciones ejecutadas por analistas diferentes.

- 5) ¿En qué cree que facilitaría su proceso de toma de decisiones conocer los intereses de los otros actores del escenario determinado para su decisión?

Al analizar un actor, uno define su interés porque es el “motor” de su racionalidad. Simplemente porque se operativizará en un objetivo. Ejemplo: Israel tiene como interés el territorio, y su objetivo será adquirir territorio. Considero que lograr definir los intereses de los actores facilita la orientación de las futuras acciones que el mismo tiene, posteriormente será motivo de otro análisis conocer los diferentes caminos o alternativas que la Estrategia le asignará para alcanzarlo.

#### **f. Encuesta Nro 6.**

- 1) Nombre Apellido:**Nicolas Antonio De Natale
- 2) Cargo o Puesto que desempeña:** DGPPP-Jefe de División de Planes de Mediano Plazo
- 3) Organización en la cual presta servicios:** Fuerza Aérea Argentina.
- 4) Tiempo en el cargo:** pase el 15 de diciembre de 2019 (en la misma Dirección desde 2014 al 2016)

### **5) Cuestionario:**

- 1) ¿Usted, al momento de tomar una decisión en el nivel estratégico de la organización en la cual se desempeña, emplea algún método de apoyo a la mencionada decisión?  
¿Podría explicar brevemente los pasos del método?

Se realiza un control de Directivas emanadas del JEMGFAA como también de los Planes de Mediano y Largo Plazo a nivel conjunto y del PLANCAMIL para ver si la decisión es acorde a lo planificado y la proyección que tiene la fuerza.

- 2) ¿Teniendo en cuenta que una decisión estratégica implica una acción en un escenario futuro, como usted construye ese escenario tratando de minimizar al máximo la incertidumbre en la que debe tomar su decisión?

De acuerdo al conocimiento de la idiosincrasia de la institución contrastándolo con las vivencias de otros países líderes y sus visiones de futuro.

- 3) Usted debe efectuar una decisión estratégica en la cual su organización interactúa con diferentes actores con los cuales usted establece coincidencias y discrepancias para establecer relaciones de cooperación o competencia. En ese escenario, ¿cómo Ud. obtiene información de los otros actores que intervienen en el escenario de su decisión, para determinar los intereses que ellos persiguen?

Primero conociendo específicamente a los otros actores, luego interactuando y construyendo puentes de comunicación. Potenciando las coincidencias y las discrepancias minimizándolas hasta llegar al punto en que se deban volver a tratar para volver a tener coincidencias y así sucesivamente.

- 4) ¿Cuánto considera Ud. que facilitaría la selección de la mejor decisión estratégica para la organización que representa, si en el proceso de toma de decisiones Ud. incorpora herramientas que le brinden información sobre los otros actores del escenario en el cual Ud. debe decidir, sumado a una herramienta que le permita construir un futuro posible, construyendo una imagen del futuro, pudiendo intervenir

en el devenir, a fin de hacer más probable el futuro deseable (prospectiva)? ¿Lo cree posible?

Facilitaría mucho. En la República Argentina esa herramienta es imposible que funcione por la incertidumbre en que vive inmerso constantemente el país en general y las FFAA en particular.

e) ¿En qué cree que facilitaría su proceso de toma de decisiones conocer los intereses de los otros actores del escenario determinado para su decisión?

Facilitaría la ubicación y postura a tomar en la mesa de negociación para obtener o alcanzar los objetivos previstos.

**g. Encuesta Nro 7.**

**1) Nombre Apellido: GUSTAVO EDUARDO PONTE**

**2) Cargo o Puesto que desempeña: Secr Ext Facultad del Ejército /UNDEF**

**3) Organización en la cual presta servicios: Ejército Argentino.**

**4) Tiempo en el cargo: Un año y tres meses..**

**5) Cuestionario:**

1) ¿Usted, al momento de tomar una decisión en el nivel estratégico de la organización en la cual se desempeña, emplea algún método de apoyo a la mencionada decisión?  
¿Podría explicar brevemente los pasos del método?

A diario se producen nuevos elementos de juicio (NEJ) que deben ser evaluados para sopesar su eventual nivel estratégico o no. Si alguno de esos NEJ, resultare de interés al nivel estratégico de la organización, se procede a la actualización de las apreciaciones de situación por parte de cada uno de los campos o áreas de asesoramiento pertinentes. Luego los responsables de dichas áreas deberán brindar sus conclusiones para, inicialmente, decidir si la influencia provocada por tales NEJ permitirán o no, mantener los actuales rumbos trazados (en aquello que mereció estudiarse), o si debe modificarse lo planificado (damos por hecho que la actualidad de cualquier organización de nivel estratégico, cumple sus tareas sobre la base de planes trazados previamente). Si la decisión implica modificar lo planeado, pues debe hacerse

un nuevo plan, llevarlo a la ejecución y controlarlo a partir de lo planificado y los NEJ que se vayan produciendo.

- 2) ¿Teniendo en cuenta que una decisión estratégica implica una acción en un escenario futuro, como usted construye ese escenario tratando de minimizar al máximo la incertidumbre en la que debe tomar su decisión?

La mejor manera de reducir la incertidumbre, es la de contar con un sistema de inteligencia estratégica avezado y profesional. Comprobado sus éxitos merced al muy alto porcentaje que debería tener respecto al de sus aciertos en las probables evoluciones de las situaciones pertinentes, efectuadas por dicho sistema.

- 3) Usted debe efectuar una decisión estratégica en la cual su organización interactúa con diferentes actores con los cuales usted establece coincidencias y discrepancias para establecer relaciones de cooperación o competencia. En ese escenario, ¿cómo Ud. obtiene información de los otros actores que intervienen en el escenario de su decisión, para determinar los intereses que ellos persiguen?

Se la requiero al sistema de inteligencia (SI) que la organización debe tener. Quede claro que cuando digo “SI” me estoy refiriendo a cualquier sistema o subsistema real capaz de satisfacer la misión y funciones del mismo, entre las que se cuenta el dar respuesta a la pregunta hecha aquí.

- 4) ¿Cuánto considera Ud. que facilitaría la selección de la mejor decisión estratégica para la organización que representa, si en el proceso de toma de decisiones Ud. incorpora herramientas que le brinden información sobre los otros actores del escenario en el cual Ud. debe decidir, sumado a una herramienta que le permita construir un futuro posible, construyendo una imagen del futuro, pudiendo intervenir en el devenir, a fin de hacer más probable el futuro deseable (prospectiva)? ¿Lo cree posible?

No solamente es posible sino que desde hace décadas se lleva adelante este tipo de iniciativas en Estados Nacionales, y en organizaciones internacionales públicas o privadas, amén de las que al día de hoy estarán trabajando en ello sin hacer públicas sus actividades.

- 5) ¿En qué cree que facilitaría su proceso de toma de decisiones conocer los intereses de los otros actores del escenario determinado para su decisión?

En que voy a poder saber adónde estoy parado respecto a mis eventuales competidores. Sabré mejor qué porciones de la torta total podré seguir manteniendo en mi poder, y a cuál/es de dichas porciones podré aspirar de conquistar.

**h. Encuesta Nro 8.**

**1) Nombre Apellido: PABLO GARBINI**

**2) Cargo o Puesto que desempeña: Profesor ESGC**

**3) Organización en la cual presta servicios: EMCFFAA**

**4) Tiempo en el cargo: DOS (2) AÑOS**

**5) Cuestionario:**

- 1) ¿Usted, al momento de tomar una decisión en el nivel estratégico de la organización en la cual se desempeña, emplea algún método de apoyo a la mencionada decisión?  
¿Podría explicar brevemente los pasos del método?

En líneas generales, busco inicialmente identificar el problema. Esto lo hago dentro del contexto de analizar la situación marco en la que se encuentra el proceso de toma de decisiones.

Luego, se analizan las diferentes opciones disponibles, mejorando las mismas a través del avance en dicho proceso. Normalmente, la mejor solución es la que menos desventajas tiene, siendo que es muy difícil encontrar una solución perfecta en estos niveles de la conducción.

Una vez encontrada dicha solución, se presenta al decisor para su aprobación y eventuales correcciones. Finalmente, se instrumenta el plan para llevarla adelante.

- 2) ¿Teniendo en cuenta que una decisión estratégica implica una acción en un escenario futuro, como usted construye ese escenario tratando de minimizar al máximo la incertidumbre en la que debe tomar su decisión?

En líneas generales, visualizando el estado final deseado. Esto implica establecer, desde los inicios del proceso, adónde quiero llegar y cómo quiero quedar al finalizar, en

relación al cumplimiento de los objetivos y las condiciones de la fuerza/organización en el contexto.

- 3) Usted debe efectuar una decisión estratégica en la cual su organización interactúa con diferentes actores con los cuales usted establece coincidencias y discrepancias para establecer relaciones de cooperación o competencia. En ese escenario, ¿cómo Ud. obtiene información de los otros actores que intervienen en el escenario de su decisión, para determinar los intereses que ellos persiguen?

La forma inicial es al análisis de la información disponible en fuentes públicas. A partir de allí, a través de especialistas encargados de cada uno de dichos actores (dependerá la situación y la organización cómo trabajan estos especialistas). En el caso de ser un escenario previsto en la apreciación de situación estratégica de la organización, se asume la disponibilidad de información de los respectivos actores y sus intereses.

- 4) ¿Cuánto considera Ud. que facilitaría la selección de la mejor decisión estratégica para la organización que representa, si en el proceso de toma de decisiones Ud. incorpora herramientas que le brinden información sobre los otros actores del escenario en el cual Ud. debe decidir, sumado a una herramienta que le permita construir un futuro posible, construyendo una imagen del futuro, pudiendo intervenir en el devenir, a fin de hacer más probable el futuro deseable (prospectiva)? ¿Lo cree posible?

Desde el punto de vista teórico, por supuesto que representa una herramienta de enorme valor. Dependerá, también, del grado de confiabilidad de dicha herramienta, en función de su desarrollo inicial y de la comprobación de su funcionamiento.

No estoy en condiciones de establecer la real posibilidad de la construcción de esta herramienta.

- 5) ¿En qué cree que facilitaría su proceso de toma de decisiones conocer los intereses de los otros actores del escenario determinado para su decisión?

Lo facilitaría en gran medida, ya que podría determinarse la relación de competencia, cooperación o indiferencia de dichos intereses con los de la propia organización.



**i. Encuesta Nro 9.**

**1) Nombre Apellido: MARTÍN BARONI.**

**2) Cargo o Puesto que desempeña: Inspector de Infantería.**

**3) Organización en la cual presta servicios: Inspectoría General del Ejército.**

**4) Tiempo en el cargo: UN (1) año.**

**5) Cuestionario:**

a) ¿Usted, al momento de tomar una decisión en el nivel estratégico de la organización en la cual se desempeña, emplea algún método de apoyo a la mencionada decisión? ¿Podría explicar brevemente los pasos del método?

Sí.

- Comprensión de la tarea.
- Análisis del contexto (situación).
- Determinación de probables soluciones y su análisis.
- Selección de la mejor solución.
- Implementación de la solución (operativización).

b) ¿Teniendo en cuenta que una decisión estratégica implica una acción en un escenario futuro, cómo usted construye ese escenario tratando de minimizar al máximo la incertidumbre en la que debe tomar su decisión?

- Consulta a expertos en la temática.
- Diseño de escenarios futuros.
- Seguimiento de la situación para confirmar o no los escenarios planteados.

c) Usted debe efectuar una decisión estratégica en la cual su organización interactúa con diferentes actores con los cuales usted establece coincidencias y discrepancias para establecer relaciones de cooperación o competencia. En ese escenario, ¿cómo Ud. obtiene información de los otros actores que intervienen en el escenario de su decisión, para determinar los intereses que ellos persiguen?

- Analizando sus decisiones / discurso, contrastándolos con sus acciones y determinando coherencia.
- Estudiando su pasado.

d) ¿Cuánto considera Ud. que facilitaría la selección de la mejor decisión estratégica para la organización que representa, si en el proceso de toma de decisiones Ud. incorpora herramientas que le brinden información sobre los otros actores del escenario en el cual Ud. debe decidir, sumado a una herramienta que le permita construir un futuro posible, construyendo una imagen del futuro, pudiendo intervenir en el devenir, a fin de hacer más probable el futuro deseable (prospectiva)? ¿Lo cree posible?

- Ayudaría muchísimo. Acotar la incertidumbre permite estructurar mejor el problema, arribar a soluciones más acertadas y mantener la iniciativa.
- No solo serviría para situaciones entre dos actores en conflicto, sino para problemáticas más complejas, como por ejemplo adoptar previsiones para la recuperación integral postpandemia.

e) ¿En qué cree que facilitaría su proceso de toma de decisiones conocer los intereses de los otros actores del escenario determinado para su decisión?

Permitiría:

- Lograr **anticipación**.
- Obtener mayor **libertad de acción**.
- Adoptar soluciones más concretas y contemplar alternativas que proporcionen flexibilidad y adaptabilidad.

j. **Encuesta Nro 10.**

1) **Nombre Apellido: Matías Jorge MONES RUIZ**

2) **Cargo o Puesto que desempeña: J FTA 46 – UNFICYP (Chipre) -J RCTan 8**

3) **Organización en la cual presta servicios: FTA 46**

4) **Tiempo en el cargo: 6 meses – 2 Años**

5) **Cuestionario:**

a) ¿Usted, al momento de tomar una decisión en el nivel estratégico de la organización en la cual se desempeña, emplea algún método de apoyo a la mencionada decisión? ¿Podría explicar brevemente los pasos del método?

De acuerdo a la situación, el tiempo disponible o el tipo de problema, desarrollo procedimientos empleados por el Ejército Argentino. Ellos son:

. Apreciación Estratégica para alcanzar una resolución estratégica.

. Diseño operacional

. Proceso de Planeamiento de Comando

. Proceso de Planeamiento Abreviado

. En función a los factores METT (Misión, enemigo, tropas propias y tiempo)

. Proceder de Jefe de Tropas.

Todos estos procesos se resumen a una secuencia lógica empleando mecanismos como descartes sucesivos, deducciones e inducciones para alcanzar el fin deseado.

- b) ¿Teniendo en cuenta que una decisión estratégica implica una acción en un escenario futuro, como usted construye ese escenario tratando de minimizar al máximo la incertidumbre en la que debe tomar su decisión?

Analizando los actores en todas sus dimensiones y los medios con los que cuenta, enmarcados en variables de tiempos y espacios, apreciando la contraposición de sus fines con los fines del adversario y eventualmente sus medios, deduciendo la mejor acción y modo estratégica/o para alcanzar el objetivo.

- c) Usted debe efectuar una decisión estratégica en la cual su organización interactúa con diferentes actores con los cuales usted establece coincidencias y discrepancias para establecer relaciones de cooperación o competencia. En ese escenario, ¿cómo Ud. obtiene información de los otros actores que intervienen en el escenario de su decisión, para determinar los intereses que ellos persiguen?

Analizando sus fines, sus medios, sus potenciales opciones estratégicas, a través de especialistas en todas las ramas (sociólogos, historiadores, militares, etc) y agentes en el campo que logren la obtención de información confiable y oportuna.

- d) ¿Cuánto considera Ud. Que facilitaría la selección de la mejor decisión estratégica para la organización que representa, si en el proceso de toma de decisiones Ud.

Incorpora herramientas que le brinden información sobre los otros actores del escenario en el cual Ud. Debe decidir, sumado a una herramienta que le permita construir un futuro posible, construyendo una imagen del futuro, pudiendo intervenir en el devenir, a fin de hacer más probable el futuro deseable (prospectiva)? ¿Lo cree posible?

Mucho. La apreciación de Inteligencia, no solo estratégica sino en todos los niveles, es fundamental para el proceso de tomas de decisiones. Si, lo creo posible con personal perfectamente formado y altamente capacitado. Tecnócratas dentro de la estructura del estado y no simplemente cargos o puestos políticos para llenar la Administración Pública.

e) ¿En qué cree que facilitaría su proceso de toma de decisiones conocer los intereses de los otros actores del escenario determinado para su decisión?

Fundamental. Si no conozco las fines y los medios del oponente (y obviamente los propios) es imposible confrontarlos de manera certera y entonces adoptar la opción estratégica más adecuada.

## **Anexo 2 (Situación Esquemática Base para el planeamiento estratégico).-**

### **Situación Esquemática a fines didácticos para el presente trabajo de investigación que permite el inicio del planeamiento para la toma de decisiones estratégicas.-**

**Fuente:** Escuela Superior de Guerra Conjunta – Ejercicio de Planeamiento “Koruya”.

El escenario se configura con la existencia de una situación de grave crisis entre los países ALDERIA y CIMERIA, como consecuencia de una sostenida confrontación que tiene su origen en la época colonial por los derechos soberanos sobre un sector del territorio de la isla Koruya.

BARKADIA, país europeo y madre patria de ALDERIA, fue uno de los países colonizadores de la región. Una expedición de este país descubrió la isla Koruya en 1690. A partir de 1750 comienzan a establecerse pequeñas colonias costeras en la isla con el propósito futuro de crear un puerto que le sirva de puente a BARKADIA para el comercio procedente del continente americano. Así fue como surgieron los primeros asentamientos en la zona de Santa Ana (Long. 51° 30' W – Lat. 41° 30' S).

CIMERIA, país extra-regional (ver Anexo 1), da cuenta de la importancia estratégica desde el punto de vista comercial que representa KORUYA. Es así como la incorpora como un área de interés particular. En el mes de enero de 1765 decide enviar una expedición con el propósito de convertirla en un área de dominio y desde allí ejercer un derecho fáctico de soberanía que le permita aumentar su tráfico comercial como una etapa más en su política expansionista; consolidando dicha aspiración un año más tarde mediante el establecimiento de un asentamiento permanente en proximidades de La Mansa (Long. 49° 10' W – Lat. 40° 05' S).

En 1770 BARKADIA advierte la importancia estratégica de la isla para sus intereses en la región e imbuido del convencimiento soberano que le correspondía sobre dicho territorio, envía una expedición para desalojar a las fuerzas cimerianas. Luego de un período de cruentas luchas en la isla, CIMERIA se repliega al este de la misma, conservando una porción del territorio de aproximadamente la mitad de su superficie.

Las situaciones imperantes en las regiones a las que pertenecen BARKADIA y CIMERIA daban cuenta que un conflicto armado por la posesión de la isla no favorecerían a ninguno de los dos países. Es así como en el año 1775 deciden compartir la isla mediante un acuerdo, estableciendo un límite territorial, por el cual el sector oeste de la isla quedaba en poder de BARKADIA y el sector este de CIMERIA. El límite estaba representado por una línea vertical imaginaria que pasaba por la Sierra Oriental (Long. 48° 08' W).

CIMERIA en principio rechazó el límite que se establecía, ya que pretendía una mayor superficie territorial de la isla y proponía que la división pasara más al oeste (Long. 49°

12' W). Finalmente, por no encontrarse en esos momentos en posición para hacer valer sus pretensiones, debió ceder al límite impuesto por ALDERIA.

En 1776 BARKADIA crea un Virreinato en el territorio continental colonizado y la parte occidental de la isla Koruya pasa a depender de la gobernación central de ese Virreinato. Desde 1776 hasta 1810 BARKADIA nombró sucesivos gobernadores para el sector insular.

Hacia 1810 se produce un fuerte movimiento independentista en las colonias de BARKADIA, donde varias asambleas fueron establecidas para gobernar estas tierras. Esta experiencia de autonomía, sumada a la influencia del liberalismo y las ideas de las Revoluciones Francesa y Americana, abrieron la mentalidad hacia la lucha por la independencia, conducida por los libertadores, también conocidos como “autonomistas”.

Tras un período de sangrientas guerras estas colonias lograron emanciparse definitivamente, declarando así su independencia varios países de la región, entre ellos ALDERIA (Ver Anexo 1).

En 1825 se produjo un hecho significativo: CIMERIA reconoció la independencia de ALDERIA, pero reafirmó sus aspiraciones territoriales sobre Koruya, manifestando que el límite establecido anteriormente no tenía sustento jurídico por haberse convenido con otro país. Es así que en el año 1829 reclamó sus derechos sobre el territorio pretendido.

Este hecho signó de allí en más el tono de las relaciones entre ambos Estados.

En el año 1850 CIMERIA, luego de reforzar sus capacidades militares en la Isla, intentó por la fuerza alcanzar sus pretensiones limítrofes, pero fue rechazado por las fuerzas de ALDERIA. El conflicto no pasó más allá de una serie de encuentros en la frontera, pero dio lugar a un proceso continuo de reclamos diplomáticos, iniciados el mismo año.

Ante tales circunstancias, CIMERIA emprendería generación tras generación, un largo sendero de firmes tramitaciones diplomáticas en diversos organismos internacionales, encontrando en la Organización de las Naciones Unidas a partir de su creación en el año 1945, el foro adecuado para lograr el reconocimiento de sus derechos (Ver Anexo 2).

CIMERIA en la época moderna creció como país. Su desarrollo económico y social se centró en la parte continental, mientras que en el territorio de Koruya mantuvo siempre un nivel inferior. En las últimas décadas el próspero avance en su política económica le permitió incrementar los gastos militares y mejorar la infraestructura de sus instalaciones en Koruya.

Por otro lado, si bien la economía de ALDERIA fue próspera, en los últimos años las reservas de recursos energéticos no renovables se redujeron considerablemente.

En el año 2004 este país inició la exploración de las cuencas terrestres situadas en la Región de Gannon y en las oceánicas correspondientes a su litoral marítimo, ante la sospecha de que se podrían encontrar yacimientos de hidrocarburos.

Durante el primer semestre de 2007 se produjeron importantes avances en las actividades exploratorias de ALDERIA, de hecho el gobierno en una conferencia de prensa informó que:

1. Confirma la presencia de grandes reservas de petróleo y gas en yacimientos ubicados debajo del lecho marino y en la región de GANNON (Ver Anexo 3).
2. Aclara que las cuencas descubiertas harían rentable su explotación, por lo tanto, en breve se pasará a una segunda etapa en los trabajos de exploración, a los efectos de ejecutar adecuadamente el “loteo” de las áreas, para definir de esa manera los campos de explotación.

El anuncio hecho por ALDERIA y lo taxativo de sus afirmaciones motivaron el rechazo de CIMERIA por medio de un comunicado diplomático.

Pese a la postura en contrario de CIMERIA, en el mes de diciembre de 2007 ALDERIA declaró que estaría en condiciones de iniciar la denominada “Segunda Etapa” a partir de octubre de 2008.

La Cancillería cimeriana protestó por el proyectado inicio de actividades de ALDERIA, por medio de un comunicado que, entre otros conceptos, declamaba: *“las actividades prospectivas llevadas a cabo por ALDERIA en territorio y aguas que históricamente pertenecen a CIMERIA, y que motivaron el descubrimiento de reservas energéticas, no otorgan ningún derecho actual o futuro a ALDERIA para su explotación”.*

Asimismo, reiteró la posición de su gobierno, desconociendo derecho alguno de ALDERIA a efectuar tareas de explotación, advirtiendo además que se reserva el derecho de actuar como crea conveniente en defensa de sus intereses nacionales.

En forma simultánea, el país alderiano cayó en una serie de conflictos sociales internos que lo condujo a una grave situación socio económica originando importantes cambios en sus objetivos políticos entre los años 2007 y 2008.

Ante la situación de debilidad política que presentaba dicho país, CIMERIA, aprovechó la misma y respondiendo a su interés estratégico sobre Koruya, emprendió en el mes de diciembre de 2008, una ofensiva para ampliar su territorio lo más al oeste posible, empleando para ello los efectivos que se encontraban en el territorio insular y otras fuerzas, que llegaron a la isla poco tiempo antes como refuerzo.

Es entonces que luego de la sorpresa inicial las fuerzas de ALDERIA lograron frenar la ofensiva después de 3 días de combates, deteniendo a los efectivos cimerianos a lo largo de la Ruta 2 y más al sur.

Por otra parte, la acción inmediata y decidida del Secretario General de las Naciones Unidas y las resoluciones emanadas de esa organización llevaron a las partes a una serie de negociaciones diplomáticas en busca del cese de hostilidades. De ellas, surgió que las fuerzas terrestres cimerianas se replegaran hasta el meridiano 49° 12' W (límite pretendido históricamente por CIMERIA), manteniéndose dicha línea como frontera transitoria hasta lograr un acuerdo definitivo dentro del marco de Naciones Unidas.

ALDERIA, carente en ese momento de un instrumento militar que le permita recuperar el territorio ocupado por las fuerzas cimerianas, reclama ante la ONU sus derechos soberanos sobre los mismos. Asimismo expresa que no negociará diplomáticamente con CIMERIA hasta tanto no se restituya el límite territorial existente antes de la invasión de diciembre de 2008.

Afectado seriamente en su soberanía, ALDERIA comenzó un proceso de recomposición de sus aspectos económicos a partir de comienzo del año 2009, viéndose favorecido en su comercio exterior por las variables internacionales propicias.

La población alderiana acompañó decididamente las políticas de su gobierno, creando de por sí un ambiente de renovado bienestar general, sólo afectado por el sentimiento de haber sido despojados de parte de su territorio en Koruya.

Dentro de este marco de una situación económica favorable, un porcentaje de los ingresos provenientes de la comercialización del cobre, fue afectado para permitir un plan de modernización de sus Fuerzas Armadas a mediano plazo, el cual se estima podrá concretarse en su plenitud, a partir del año 2017.

Mientras tanto, CIMERIA tomó el control de los pozos y encaró un decidido plan de explotación de recursos energéticos, sumando al mismo a empresas nacionales de capitales estatales.

Para apoyar las actividades de extracción del petróleo, CIMERIA incrementó su capacidad logística, portuaria y aeroportuaria en la isla.

Estas acciones fueron duramente criticadas por ALDERIA quien cuestionó las prospecciones efectuadas, aludiendo que las mismas se llevarían a cabo en territorios que le pertenecen.

Durante el pasado mes de marzo de 2015, una corbeta cimeriana que se encontraba patrullando dentro de la Zona Económica Exclusiva (ZEE), detectó buques alderianos realizando tareas de pesca sin autorización, procediendo a la captura de uno de ellos y posterior traslado a la BASE NAVAL COLOMBO (BNCO) donde lo entregó a las autoridades correspondientes (Ver Anexo 3 – Se omite).

Como resultado de las acciones de CIMERIA, ALDERIA desconoció públicamente una vez más los derechos soberanos de ese país como estado ribereño sobre los recursos vivos exigiendo la liberación inmediata del buque apresado y el resarcimiento económico por el lucro cesante generado como consecuencia de su actitud.

CIMERIA denunció ante la ONU la situación imperante. Este hecho no contribuyó a una posible solución diplomática del conflicto. ALDERIA comunicó su firme determinación de continuar operando en la zona donde fue capturada su unidad pesquera y, de ahora en más, protegerlas con buques de guerra.

CIMERIA, coherente con su postura, desconoció tal reclamo por improcedente, sosteniendo sus derechos sobre la ZEE.



En el mes de marzo de 2016 se produjo otro incidente. Cuatro aeronaves alderianas durante una navegación en el espacio aéreo sobre el territorio que ALDERIA reclama como propio, fueron interceptadas por aeronaves cimerianas quienes ordenaron el aterrizaje en una Base Aérea de CIMERIA. Las aeronaves alderianas no acataron la orden y retornaron a sus respectivas bases sin mayores inconvenientes (Ver Anexo 3).

Ambos países se elevaron mutuamente las respectivas quejas por lo sucedido y denunciaron el hecho ante la Organización de las Naciones Unidas. CIMERIA justificó su proceder alegando la violación a su propio espacio aéreo. Por su parte ALDERIA argumentó que no cometió ninguna violación del espacio aéreo de CIMERIA, habida cuenta que la navegación la realizó sobre territorio propio.

Los incidentes ocurridos tanto con los buques pesqueros y aeronaves militares alderianas, y la situación por la explotación de hidrocarburos por parte de CIMERIA, acrecentaron más las tensas relaciones entre ambos países.

En el intercambio de protestas diplomáticas que siguió inmediatamente a los hechos, ambas partes acusaron a la otra de agresora, denunciando los sucesos ante el Consejo de Seguridad de la ONU. ALDERIA declaró que *“CIMERIA no ha cesado en sus actividades claramente usurpatorias de los derechos nacionales.”*

Por otro lado, diversos actores del escenario mundial, han incrementado los contactos con autoridades de ambos países, preocupados por el devenir de los acontecimientos.

Grupos empresariales de capital alderiano incrementaron las presiones sobre el Poder Ejecutivo y el Legislativo de su país, en busca de explotar las reservas petroleras descubiertas en territorios que se consideran como propios y que redundarían en un mayor bienestar económico nacional. Las intensas reuniones entre los interesados, que los medios periodísticos han destacado profusamente, generaron entre la población un ambiente de exacerbado nacionalismo.

En el mes de febrero en la región a la que pertenece CIMERIA resurgieron antiguas diferencias limítrofes entre este país y su vecino GRECARIA.

Ante la intransigencia cimeriana en retrotraer el límite del territorio en conflicto en Koruya, la nueva crisis en la región de CIMERIA y la recuperación de las capacidades propias, el Gobierno de ALDERIA consideró como una alternativa válida el empleo del poder militar para restituir su integridad territorial, ordenando al Sistema de Defensa Nacional la elaboración de los planes y directivas correspondientes.

## **NOTAS**

### **1. PERSONAL**

Será considerado como factor de planeamiento que las fuerzas asignadas se encuentran al 100 % de sus efectivos orgánicos.

## **2. INTELIGENCIA**

### 2.1. Reunión de información

#### 2.1.1. Del enemigo

Organización en Koruya: De las Fuerzas Terrestres, Navales y de la Fuerza Aérea. (Ver DEMIL 01/16 - Se omite)

#### 2.1.2. Del Ambiente Ver Anexo 4 (Se omite)

### 2.2. Contrainteligencia

El EMCFFAA ha impartido la orden de extremar las medidas de seguridad para velar todas las actividades que realizan las Fuerzas y Comandos subordinados en la etapa de "Planeamiento".

## **3. OPERACIONES**

3.1. Organización del Componente Ejército. (Ver DEMIL 01/16 - Se omite)

3.2. Organización del Componente Armada (Ver DEMIL 01/16 - Se omite)

3.3. Organización del Componente Fuerza Aérea.(Ver DEMIL 01/16 - Se omite)

**4. MATERIAL**(Ver Apéndice 1 – (Anexo 3 DEMIL 01/16)

**5. ASUNTOS CIVILES**(Ver DEMIL 01/16) (Se omite)

## **ANEXOS**

Anexo 1: Gráficos Actores Considerados. **(Se omite)**

Anexo 2: Gráfico del Territorio en Conflicto. **(Se omite)**

Anexo 3: Gráfico Incidentes y Región de Gannon. **(Se omite)**

*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*

Anexo 4: Estudio Geográfico de la Isla Koruya. **(Se omite)**

**ANEXO 3 (Logística) A LA DIRECTIVA ESTRATÉGICA MILITAR 01 / 16 –**  
**DEMIL - Caso “KORUYA”**

**LOGÍSTICA**

**1. SITUACIÓN ESTRATÉGICA GENERAL Y ESTRATÉGICA MILITAR**

Las condiciones favorables de la economía nacional han permitido al gobierno disponer desde un tiempo atrás de un plan de mejoras de las capacidades militares mediante el incremento en el último trienio del presupuesto de Defensa en un 2% anual alcanzando a la fecha un 6,5 % del PBI. Esta situación repercutió en forma positiva y altamente favorable en la situación del material de las Fuerzas Armadas.

Las nuevas dimensiones y responsabilidades que adoptó el Ministerio de Defensa en materia logística, relacionado fundamentalmente con el rol tanto de la Secretaría de Planeamiento (Logística Material), dependiente del mencionado ministerio, como así también de la Dirección General del Organismo Logístico para la Defensa (DGOLD) y del mismo EMCFFAA, con la Jefatura IV Logística, complementan el asesoramiento y control que dicho ministerio busca para optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros.

**1.1. Reformas, Planes y Programas implementados**

Con el objeto de coordinar tal articulación de funciones, al igual que consensuar lineamientos estructurales que garanticen la Acción Conjunta en el accionar del instrumento militar, el Ministerio de Defensa dispuso la reorganización de la Secretaría de Planeamiento (Logística Material) y de la Dirección General del Organismo Logístico para la Defensa (DGOLD), integrando dichas organizaciones con funcionarios civiles y personal militar especializado del Estado Mayor Conjunto y de las Fuerzas Armadas.

Dicha reorganización responde a la mencionada necesidad de avanzar hacia la constitución de una instancia centralizada de planificación y ejecución en materia logística y operativa (modelo que tiene sus antecedentes en países tales como Estados Unidos, Inglaterra, Francia, Canadá y España), bajo la cual se consensúan y supervisan planes y programas contribuyentes.

También se continúa con la implementación del Sistema Integral de Gestión de Inversiones para la Defensa (SIGID), cuerpo normativo que reglamenta el proceso de conformación, postulación y aprobación de los proyectos de inversión pública y militar del sector, asegurando que éstos respondan a la matriz de capacidades requeridas para el diseño de fuerza adoptado.

En combinación con la serie de reformas presupuestarias, el SIGID se erige como una herramienta fundamental para la generación de un sistema eficiente y transparente de administración de recursos en el sector. El SIGID, por otro lado, otorga un rol fundamental al Estado Mayor Conjunto en la gestión de las inversiones de la jurisdicción, debido a que efectiviza, tal como ya lo dispusiera la Ley 24.948, el ejercicio de su responsabilidad en la ponderación de los criterios de aptitud y aceptabilidad de los proyectos de inversión que cada fuerza, desde su ámbito específico, propone.

Producto también de esta labor ha sido el diseño e implementación del Programa de Abastecimiento Conjunto de Insumos Comunes (PACIC), destinado a identificar, consolidar y contratar conjuntamente aquellos insumos que son de uso común entre las Fuerzas Armadas, centralizándose el proceso administrativo en el Estado Mayor Conjunto y la gestión centralizada de adquisición en la DGOLD. Esta iniciativa resulta esencial a los fines de generar las condiciones para la emergencia de economías de escala que redunden en mejores condiciones colectivas de negociación y por ende, mejores precios.

En adición, atendiendo a que el ya mencionado Decreto N° 1691/06 ha identificado a la participación de las Fuerzas Armadas en el marco de las operaciones multilaterales de Naciones Unidas como una función subsidiaria del instrumento militar, el Ministerio de Defensa determinó la creación del Plan de Equipamiento Conjunto para Operaciones de Paz (PECOMP). Éste apunta a generar un círculo virtuoso a partir de los reembolsos que el Estado recibe por el despliegue de medios materiales en dichas operaciones, afectándolos al financiamiento de un plan para modernizar e incorporar, en forma conjunta, nuevos medios especialmente idóneos para ser empleados en dicho contexto.

Debe destacarse también la vigencia del Sistema de Capacidades de Mantenimiento de las Fuerzas Armadas (SICAMAN), instrumento que tiene por objeto facilitar el aprovechamiento conjunto de las capacidades técnicas de los talleres, arsenales y demás unidades de mantenimiento del instrumento militar, apuntando a profundizar su integración logística, y fomentando el empleo de las capacidades ociosas de las mencionadas unidades tras la atención primaria de las necesidades internas de cada Fuerza.

## **1.2. Los Planes de Recuperación**

La priorización de los medios materiales a ser recuperados, tuvo lugar en base a:

- 1.2.1. La necesidad de garantizar las condiciones adecuadas de seguridad en la operación de tales medios.
- 1.2.2. El imperativo legal de concentrar los recursos de la jurisdicción en aquellas tareas tendientes a cumplir con la función primaria, permanente e indelegable del instrumento militar: conjurar y repeler toda agresión externa militar estatal.

- 1.2.3. La necesidad de cumplir con los distintos requerimientos recibidos sobre la base de las distintas misiones subsidiarias asignadas a las Fuerzas Armadas.

Bajo este marco, los esfuerzos presupuestarios se han concentrado en la recuperación de los medios materiales contribuyentes al mantenimiento de capacidades críticas en los ámbitos aéreo, naval y terrestre.

## **2. SITUACIÓN PARTICULAR**

El sistema logístico nacional y operacional deberá operar con ajuste a los siguientes criterios:

- 2.1. Conforme a lo establecido en el Decreto N° 1691/06, cada uno de los EEMMGG será responsable del alistamiento y el sostenimiento de los medios asignados al Comando Estratégico Operacional.
- 2.2. Los CCOO son responsables del apoyo logístico de las fuerzas puestas a su disposición. Para ello tienen las atribuciones para decidir el diseño del sistema logístico del TO que mas se adecue a la solución del problema militar operativo que deban enfrentar, al cual deberán organizar y conducir con los medios asignados o a asignar por la EMIL.
- 2.3. Los CCOO mantendrán estrecho contacto con el EMCFFAA durante el planeamiento y la ejecución de las operaciones, coordinando con éste la satisfacción de sus requerimientos.
- 2.4. Los requerimientos de transporte desde la Zona del Interior hasta los puntos de embarque y concentración dentro del TO serán elevados al EMCFFAA para ser ejecutados por el COTRAC.
- 2.5. El Comando de Transporte Conjunto determinará el formato de los requerimientos de transporte, indicando Unidad u Organismo que requiere, peso, volumen, tipo de material, desde y hacia donde, cantidad de PAX, urgencia y todo otro elemento de información necesario para concretar en forma efectiva dicha operación.
- 2.6. El CTOKO y el COTRAC coordinarán los puntos de concentración más aptos. Los que deberán ser elevados al EMCFFAA para su coordinación y aprobación definitiva.
- 2.7. El proceso de formulación de requerimientos se efectuará mediante coordinaciones sucesivas y recurrentes, debiendo elevar el CTOKO los requerimientos iniciales de transporte necesarios. La consolidación de los mismos se concretará luego de la aprobación del Plan de Campaña del CTOKO.
- 2.8. Se deberá coordinar estrechamente los aspectos mencionados en e. y f. dado que se considera este aspecto como un Punto Crítico de la Operación Militar.

*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*

### **3. RECURSOS HUMANOS.**

Ver Apéndice 1

### **4. RECURSOS MATERIALES.**

Ver Apéndice 2

Sírvase acusar recibo.

Ministro de Defensa

Presidente de la Nación  
Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas

Jefe del Estado Mayor Conjunto  
de las Fuerzas Armadas

### **APENDICES:**

Suplemento 1: Recursos Humanos  
Suplemento 2: Recursos Materiales

**DISTRIBUIDOR:** El del Cuerpo de la DEMIL.

**Suplemento 1 (Recursos Humanos) al ANEXO 3 (Logística) A LA DIRECTIVA  
ESTRATÉGICA MILITAR 01 / 16 – DEMIL - Caso “KORUYA”**

RECURSOS HUMANOS

**1. MANTENIMIENTO DE LOS EFECTIVOS**

- 1.1. Será considerado como factor de planeamiento con los medios asignados a un 95% de sus efectivos orgánicos.
- 1.2. Los requerimientos adicionales de recursos humanos para el completamiento y/o movilización de elementos serán elevados por cada Comando Estratégico Operacional al Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas (EMCFFAA) para su consolidación y remisión al Ministerio de Defensa, a los efectos del artículo 32 de la Ley 23.554 (Ley de Defensa Nacional).
- 1.3. En el marco del artículo 3 de la Ley N° 24.429, el Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas en razón de la actual circunstancia, ha ampliado el cupo de soldados voluntarios para cada Fuerza Armada en un 50 % para el presente año. Hasta el momento estos cupos han sido cubiertos solo en un 20 % en promedio entre las tres Fuerzas Armadas.
- 1.4. En tal sentido, y relacionado con el artículo 19 de la mencionada Ley y lo previsto en la Ley N° 17.531, el presidente de la Nación también ha firmado el Decreto Ley N° 785/08 autorizando la incorporación de recursos humanos en forma centralizada a través del EMCFFAA. Dicho decreto ha sido elevado al Congreso Nacional para su aprobación tal cual lo establece la mencionada Ley. El tratamiento efectivo del mismo se considera inminente.
- 1.5. A tal efecto los EEMMGG coordinarán con el EMCFFAA los porcentajes necesarios para el completamiento de los efectivos conforme a la situación particular de cada fuerza mencionada en e. A su vez estos adoptarán las medidas necesarias para que una vez incorporados los mismos, sean instruidos y alistados en el menor tiempo posible.

**2. REEMPLAZOS**

- 2.1. Las solicitudes de reemplazos se elevarán al EMCFFAA para ser ejecutados por los EEMMGG.



- 2.2. El sistema de reemplazo de la ZI estará en condiciones de satisfacer las solicitudes del CTOKO en un lapso no menor a 4 días a partir de la fecha de la recepción de las solicitudes.
- 2.3. El Comandante Estratégico Operacional KORUYA Oeste (CTOKO) organizará el sistema de reemplazos y propondrá las terminales para su entrega en las respectivas jurisdicciones.
- 2.4. Se debe mantener el criterio de acortar los tiempos de permanencia en disponibilidad al personal de reemplazos.

### **3. PRISIONEROS DE GUERRA**

- 3.1. El CTOKO preverá, de ser necesario, la instalación y operación de un (1) Centro de Información de Prisioneros de Guerra (CIPG), y un (1) Campo de Procesamiento de Prisioneros de Guerra (CPPG).
- 3.2. No obstante ello, una vez que se hayan censados y registrados los PG en el Campo de Procesamiento de Prisioneros de Guerra (CPPG), los mismos serán derivados al Campo de Prisioneros de Guerra Permanente (CPGP) a establecerse en Santa Rosa (La Pampa). Tiempo mínimo de permanencia de los PG en el TOKO: 30 días.
- 3.3. Los efectivos cimerianos heridos se deberán establecer en Lugares de Detención Temporal (LDT) en la Isla KORUYA, para que cuando sus condiciones de salud lo permitan sean trasladados a los Campos de Prisioneros de Guerra en el continente.
- 3.4. Serán únicamente las autoridades del ejecutivo en ALDERIA continental quienes tendrán la autoridad de transferencia de información con CIMERIA en forma directa o a través del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) Delegación Buenos Aires, como así también un eventual intercambio de prisioneros.
- 3.5. Toda instalación utilizada a los fines como CP, CPPG, CIPG, LDT y otras, serán señalizadas para que las mismas sean debidamente protegidas.
- 3.6. Se deberá tener un estricto criterio de máxima restricción al analizar las necesidades de eventual internación de civiles cimerianos de la Zona de Combate (ZC).

#### **4. PERSONAL CIVIL**

De acuerdo a la legislación vigente.

Está autorizada la obtención de mano de obra local con las previsiones adecuadas para no afectar el normal desenvolvimiento de las actividades locales.

#### **5. SANIDAD**

5.1. La política de evacuación del TO será la de evacuar a los pacientes que tengan un tiempo probable de curación (TPC) mayor de 30 días.

5.2. Como factor de planeamiento considerarán poder evacuar del TOKO a 200 pacientes cada 15 días.

5.3. La política de evacuación dentro del TO será determinada por el CTOKO.

5.4. Los planes deberán contemplar el máximo empleo de las instalaciones sanitarias existentes en la jurisdicción del CTOKO, reforzando los servicios con medios a movilizar de manera de no afectar la atención de la población civil en forma sensible.

#### **6. REGISTRO NECROLÓGICO**

6.1. Se preverá evacuación al continente de los restos de la totalidad del personal propio caído en el TOKO durante las operaciones.

6.2. Se organizará un cementerio temporario en la isla, para casos excepcionales, procurando evitar las inhumaciones en la isla.

6.3. Los restos de personal propio y del enemigo que deban ser evacuados serán trasladados en coordinación con el Comité Internacional de la Cruz Roja previo

haber cumplimentado un rápido, seguro y adecuado proceso de control y registro de los mismos que no deje lugar a dudas ni reclamos posteriores.

## **7. MANTENIMIENTO DE LA MORAL**

7.1. El CTOKO implementará un Servicio Postal dentro de su jurisdicción, coordinando con el EMCFFAA para el empleo de las facilidades de los correos de ALDERIA y de los servicios de correo militar de cada Fuerza.

7.2. Se preverá la instalación de zonas de descanso y eventos culturales.

7.3. Se preverán rotaciones entre el TOKO y la ZI cada 6 meses.

## **8. DISCIPLINA, LEY Y ORDEN.**

Las actividades relacionadas con esta función serán ejecutadas en el marco de las prescripciones legales vigentes, debiendo considerarse particularmente las Leyes 23.554 de Defensa Nacional y 24.059 de Seguridad Interior.

Sírvase acusar recibo.

Presidente de la Nación  
Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas

Jefe del Estado Mayor Conjunto  
de las Fuerzas Armadas

**DISTRIBUIDOR:** El del Cuerpo de la DEMIL.

**SUPLEMENTO 2 (Recursos Materiales) al ANEXO 3 (Logística) A LA DIRECTIVA  
ESTRATÉGICA MILITAR 01 / 16 – DEMIL - Caso “KORUYA”**

RECURSOS MATERIALES

**1. REQUISICIONES**

La Ley de Defensa Nacional en sus artículos 34 a 37 prevé la posibilidad de que en caso de guerra o ante su inminencia, el Poder Ejecutivo Nacional pueda disponer requisiciones de servicios o bienes y convocatorias. Por lo tanto deberán tenerse en cuenta las disposiciones que al respecto se detallan:

- 1.1. Corresponde al Presidente de la Nación ordenar las requisiciones. A tal fin, el PEN dictará el correspondiente decreto en el cual se precisará el momento en que la medida comenzará a regir y el área que abarcará.
- 1.2. Las requisiciones que el PEN ordene, serán coordinadas por el EMCFFAA y ejecutadas por CTOKO dentro de su jurisdicción. Las requisiciones fuera del CTOKO estarán a cargo del EMCFFAA a través de la DGLC y las organizaciones del MINDEF que se establezcan a tal efecto (Central Nacional de Movilización).
- 1.3. Estarán sujetos a requisición los bienes de propiedad privada, sean muebles o inmuebles, en la forma, medidas y condiciones de funcionamiento que al presente detentan.
- 1.4. A los fines del planeamiento el criterio rector será que las actividades de requisición estarán restringidas al máximo.
- 1.5. El COFFAA asumirá la responsabilidad primaria de coordinar la distribución de todos los medios materiales que se obtengan por requisición y/o movilización a nivel nacional, con el asesoramiento y apoyo de la Central Nacional de Movilización (Cen.Nac.Mov.).
- 1.6. El CTOKO elaborará su propio plan de requisiciones y/o movilización de medios materiales, en coordinación con el COFFAA, incluyendo las medidas legislativas y reglamentarias a proponer a la autoridad política.

1.7. Dichos planes contemplarán no afectar significativamente el desarrollo de las actividades civiles, especialmente para las empresas e industrias que pudieran estar directamente comprometidas con el esfuerzo de la guerra.

1.8. El EMCFFAA y el CTOKO podrá a partir de la emisión de la presente Directiva, requerir información directa a cualquier empresa estatal, autárquica, mixta o privada, para conocer sus capacidades y evaluar la factibilidad de los requerimientos de apoyo, de acuerdo con lo prescripto por los artículos 34 y 37 de la Ley de Defensa Nacional Nro. 23.554.

## **2. DESARROLLO DE LAS FUNCIONES LOGÍSTICAS DEL ÁREA DE MATERIAL**

### 2.1. Abastecimiento.

#### 2.1.1. Niveles de abastecimiento del TOKOÇO

2.1.1.1. Nivel Objetivo de almacenamiento: 20 días

2.1.1.2. Tiempo de pedido y remisión al continente: 6 días  
excepto combustibles líquidos, estimado en cinco (5) días.

#### 2.1.2. Nivel inicial

2.1.2.1. Categoría I: Nivel inicial en Koruya 15 días.

2.1.2.2. Categoría II, II A y II B: según correspondientes Cuadros de Organización.

2.1.2.3. Categoría III: Unidades y Subunidades Independientes 2 cuotas.  
Unidades Logísticas, 3 cuotas para la totalidad del elemento apoyado.

#### 2.1.2.4. Categoría III A:

2.1.2.4.1. Nivel inicial en la isla: 4.635.000 lts. según el siguiente detalle:

SNA            2695000

BAL	1070000
ELP	870000

2.1.2.4.2. Nivel Inicial en el continente: 5.145.000 lts según el siguiente detalle:

SAN	80000
BCA	1850000
MDP	1500000
YOS	65000
VIE	850000
DRY	800000

2.1.2.4.3. Nivel Inicial embarcado: 100 %.

2.1.2.5. Categoría III B: Nivel inicial 100%.

2.1.2.6. Categoría IV y IV B: sin variantes.

2.1.2.7. Categoría IV A: 10 Equipos ACAEC de hasta 50.000 lts cada uno.

1 Pista de aluminio de 2300 mts x 20 mts.

2.1.2.8. Categoría V: Unidades y Subunidades Independientes, la Dotación Inicial (DI) más 2 días de Combate. Unidades Logísticas, 4 días de Combate para la totalidad del elemento apoyado.

2.1.2.9. Categoría VA: Nivel Inicial en Koruya: MEC 6,5 días y MEIC 5 días

Nivel Inicial en el continente: MEC 8 días y MEIC 7 días.

#### 2.1.2.10. Categoría V B: Nivel inicial 100%.

La cantidad existente de misiles superficie – superficie y torpedos antisuperficie, es la correspondiente a la capacidad que las unidades navales poseen por diseño.

De los 15 misiles aire – superficie existentes en el Taller de Misiles, solamente se encuentran disponibles para ser utilizados 7.

#### 2.2. Construcciones.

Cada CCOO efectuará los requerimientos de construcción o de adecuación de instalaciones e infraestructura al EMCFFAA, teniendo en cuenta de considerar el máximo aprovechamiento de los recursos locales sin afectar el normal desenvolvimiento de la población y de aplicar un criterio de máxima restricción para los requerimientos de obras nuevas.

#### 2.3. Mantenimiento.

Los efectos cuyo mantenimiento supere la capacidad de los medios asignados al CTOKO, serán reunidos para ser evacuados al continente de acuerdo a las necesidades del Cuadro de Organización y considerando las prioridades fijadas por los EEMMGG.

#### 2.4. Transporte.

La mejora de la actividad económica de ALDERIA en los últimos años ha repercutido favorablemente en el desarrollo de la actividad de transporte mercante y aerocomercial. Ello contribuyó a una expansión de rutas aéreas ejecutadas tanto por aerolíneas comerciales concesionadas como por privadas. Asimismo, favoreció a un importante incremento de la capacidad de transporte marítimo y fluvial. Esto último se vio reflejado en la compra de buques mercantes de la clase “Delphinus Leader” y “Timca”. Actualmente se haya en ejecución un plan de obras para mejorar la red ferroviaria del país.

El CTOKO efectuará los requerimientos que superen las capacidades de los medios asignados. El Comando de Transporte Conjunto (COTRAC) elaborará un plan para prever los requerimientos de transporte, incluyendo las proposiciones que sean formuladas sobre las terminales aéreas, portuarias y ferroviarias.

El COTRAC dispone de las capacidades actuales y potenciales de los medios de transporte marítimos, aéreos y terrestres del ámbito civil sean éstos privados o concesionados.

El CTOKO tiene autoridad de coordinación con las autoridades respectivas de las concesiones de puertos y aeropuertos del país. Estas coordinaciones deberán ser informadas periódicamente al EMCFFAA.

## 2.5. Bienes Raíces

Las actividades relacionadas con esta función serán ejecutadas observando estrictamente las normas administrativas fijadas por el marco de legalvigente y considerando los siguientes criterios orientadores:

2.5.1. Los bienes raíces a obtener deben ser los estrictamente necesarios

2.5.2. Su posesión debe significar una sensible mejora a la situación que motivó su requerimiento.

2.5.3. La obtención debe lograrse prioritariamente mediante contratos de locación.

2.5.4. La compra de bienes inmuebles será autorizada específicamente por el EMCFFAA.

2.5.5. El CTOKO propondrá al EMCFFAA la disposición final de los bienes adquiridos una vez que dejen de ser necesarios.



*“Vigilancia y prospectiva en el proceso de toma de decisiones estratégicas”.*

2.5.6. La disposición final de bienes raíces es responsabilidad del EMCFFAA, de acuerdo a las políticas que determine el Ministerio de Defensa (Dirección General de Infraestructura).

El CTOKO determinará las políticas correspondientes al proceso de obtención, dominio, control y administración de bienes raíces en el TO.

Sírvase acusar recibo.

Presidente de la Nación  
Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas

Jefe del Estado Mayor Conjunto  
de las Fuerzas Armadas

**DISTRIBUIDOR:** El del Cuerpo de la DEMIL.