



Facultad del Ejército
Escuela Superior de Guerra
“Tte Grl Luis María Campos”



TRABAJO FINAL INTEGRADOR

**Título: “El rol del Oficial de Informaciones, integrante de un elemento
componente de un EM de nivel GUB, en el marco de las Operaciones
de Información”**

**Que para acceder al título de Especialista en Conducción Superior de OOMMTT, presenta el
Mayor JUAN MANUEL PAN SANTI.**

Director de TFI: MY I SEBASTIÁN ANDRÉS NOTARO

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de abril de 2024.

Resumen

En la actualidad los conflictos se presentan cada vez más complejos, caracterizados por la presencia de múltiples actores, del empleo de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC(s)), del manejo de los medios de comunicación social y de la influencia de la opinión pública. Estos conflictos complejos se desarrollan en ambientes denominados multidominio, y es allí donde se presentan las operaciones de información, las cuales buscan afectar el proceso de toma de decisiones del adversario para quebrar la voluntad de lucha y generar las condiciones para el logro de los objetivos estratégicos y operacionales deseados.

En el trabajo aquí plasmado se investigó observando en primer lugar el rol a cumplir por parte del oficial de informaciones, el perfil y las competencias que debe tener para ocupar un cargo de conducción de un elemento que sea responsable del desarrollo de las operaciones de información, el cual es inexistente al día de hoy en la doctrina del Ejército Argentino. El diseño de una estructura dependiente de un Comando de División de Ejército y las competencias que debe tener quien esté a cargo de esa estructura, son los objetivos planteados durante el desarrollo del presente trabajo.

Palabras clave: Oficial de informaciones, operaciones de información, competencias, perfiles por competencia, TIC(s), diseño organizacional, mecanismos de coordinación y control.

Índice de Contenidos

Contenido	Pág
Introducción	1
Presentación del Problema	1
Antecedentes y Justificación de la Investigación	1
Objetivos	8
Metodología a Emplear	8
Capítulo I: Comparar la organización de los estados mayores para el planeamiento y ejecución de las operaciones de información	10
Sección I: Conformación de la célula de operaciones de información del Ejército de Tierra de España	10
Sección II: Conformación de la célula de operaciones de información del Ejército de la República Federativa de Brasil	17
Sección III: Conformación de la célula de OI del Ejército de Chile	20
Sección IV: Conformación de la célula de operaciones de información del Ejército de Ecuador	24
Sección V: Conclusiones parciales	27
Capítulo II: Distinguir las competencias para el rol de Oficial de Informaciones	28
Sección I: Conceptos introductorios a la gestión por competencias	28
Sección II: El proceso de selección	33
Sección III: Perfil del cursante al finalizar su formación en la ESG	34
Sección IV: Competencias a ser consideradas para el rol de Oficial de Informaciones	35
Sección V: Conclusiones parciales	38
Capítulo III: Diseñar un elemento integrante de un EM de nivel GUB para el desarrollo de las operaciones de información	41
Sección I: Aspectos generales de las operaciones de información en el EA	41
Sección II: Niveles de la conducción en las operaciones de información	49
Sección III: Estructura de un elemento de operaciones de información	52
Sección IV: Misión, funciones y responsabilidades del departamento de OI	58
Sección V: Conclusiones parciales	62
Conclusiones Finales	63
Bibliografía	68

Índice de Figuras

Contenido	Pág
Figura 1: Las funciones tácticas y su actuación sobre el adversario	13
Figura 2: Organización de una célula para las INFO OPS (IOC)	16
Figura 3: Concepto del SINFOEx del Ejército brasileiro	18
Figura 4: Dimensiones del ambiente operacional	19
Figura 5: Célula de operaciones de información	20
Figura 6: Clasificación de las operaciones de información	23
Figura 7: Integración de las actividades de info ops en el planeamiento	24
Figura 8: Organización de la célula de op info	26
Figura 9: Integración de los saberes y competencias	34
Figura 10: Espectro multidominio	44
Figura 11: Factores componentes del ambiente informacional	46
Figura 12: Concepción estratégica militar de restricción de área	49
Figura 13: Niveles de la conducción de las OI	50
Figura 14: Inserción de las OI en el diseño operacional	52
Figura 15: Organización de una GUB	57
Figura 16: Propuesta de estructura del departamento de OI de nivel GUB	57
Figura 17: Categorización de leyes según Kelsen	64
Figura 18: Comparación de las tres dimensiones del ambiente informacional.	66
Figura 19: Comparación de la dependencia del departamento de OI	66

Índice de Tablas

Contenido	Pág
Tabla 1: Esquema de estructura de un PD de OI	52

Trabajo Final Integrador

Tema

Área de Investigación

Operaciones – Inteligencia.

Tema de Investigación

El rol del oficial de informaciones, integrante de un elemento de operaciones de información, como parte de un EM de nivel GUB.

Tema acotado

Competencias que debe poseer el oficial de informaciones, para integrar un elemento dentro de un EM de nivel GUB, en el marco de las operaciones de información.

Problema

Antecedentes y justificación del problema

El presente Trabajo Final de Investigación (en adelante TFI), se basa en la necesidad que tiene un comandante de una Gran Unidad de Batalla (en adelante GUB), de cubrir los campos de la conducción de su órgano de asesoramiento y asistencia, con personal que manifieste las competencias requeridas para el rol.

La capacitación basada en la instrucción y en la transmisión de conocimientos es insuficiente para lograr modificaciones en los comportamientos. Por eso es necesario trabajar desde otros ángulos, recordando que la competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2013, p.29)¹.

¹ **Martha Alles** nació en la provincia de San Luis, Argentina. Es contadora pública nacional y es reconocida por su tesis doctoral “Incidencias de las Competencias de la empleabilidad de profesionales”, siendo calificada como sobresaliente.

En el Ejército Argentino comienza a hacerse uso del sistema de evaluación por competencias a partir del año 2002, permitiendo adaptar los planes de estudios a las nuevas tendencias que se exigían. En razón de esto se comenzó a estudiar el talento humano que debía poseer un individuo para alcanzar las competencias requeridas en un determinado rol.

Es por ello que podemos expresar que para desterrar la idea generalizada de que el talento humano es un don que se tiene o no se tiene, y poder tomar acciones para su mejora, se debe trabajar a partir de las competencias; no de todas, sino de aquellas que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior. Las competencias serán las de la nueva posición a ocupar, sin dejar de reconocer la importancia de los conocimientos en la performance de las personas. (Alles, 2013).

Otro antecedente de gran significación, es el Proyecto de Educación Institucional del Ejército (Ejército Argentino, 2019) en materia de educación, donde se expresa claramente la intención de poder disponer de una fuerza con capacidad de disuasión creíble, educada, instruida, capacitada y adiestrada en relación a perfiles establecidos por la fuerza para cada rol, buscando cumplir con los mismo a través del desarrollo de competencias. (Aballay, 2020)

La formación para el oficial jefe se inicia con el desarrollo del Curso de Básico de Unidad Táctica (CBUT), de modalidad a distancia y de carácter obligatorio. Una vez aprobado el CBUT, es destinado a la ESG para realizar el Curso de Asesor de Estado Mayor (CAEM) en su modalidad presencial. Finalizado el primer año del CAEM y habiendo aprobado todas las materias, el cursante accede a las diferentes especializaciones propuestas y a su egreso, habrá adquirido las capacidades y habilidades para desempeñarse como integrante de un EM.

El Proyecto Curricular de la ESG, vigente hasta el año 2022, no incluía un curso o especialización en el campo de la conducción de inteligencia, razón por la cual los oficiales no contaban con una instancia superadora en el perfeccionamiento relacionada a la

problemática que enfrenta el oficial de inteligencia perteneciente a un Estado Mayor, representando una limitación para el cumplimiento de sus funciones. El curso de Oficial de Gestión de la Información, buscaba el perfil de un profesional capacitado en base a competencias, que logre desarrollar sus actividades en forma eficaz y eficiente, asistiendo y asesorando, en el campo de inteligencia, y el mismo significó una importante mejora cualitativa en la formación de los futuros oficiales jefes del Ejército Argentino, al poder completar la formación pertinente en todos los campos de la conducción.

Analizando este aspecto, si bien la mencionada especialización, fue presentada en el año 2023 en la convocatoria para la acreditación de posgrados por la Universidad de la Defensa Nacional ante la CONEAU y la misma no fue certificada como posgrado, nos sirve de base para el planteo sobre la necesidad de tener una especialización en planeamiento y conducción de operaciones de información (en adelante OI), y es por ello que, durante el desarrollo del presente trabajo final, presentaré que la misma debe estar avocada al ambiente informacional, con la finalidad de que el oficial egresado de la misma, sea especialmente apto para un rol dentro de un EM de nivel GUC/GUB, para hacer frente a estas operaciones de gran relevancia, que son las OI.

Si bien la definición, características, capacidades y necesidades que requieran las OI estarán desarrolladas en el capítulo 3 del presente TFI, es necesario presentar en primero momento, como entiende nuestra doctrina lo que son las OI, es por ello que se establece en el reglamento glosario de términos de la acción militar conjunta (EMCFFAA, 2019), los términos de operaciones de información y guerra de la información, definiéndolas de la siguiente manera:

Las operaciones de información son acciones que implican el uso y manejo de la tecnología de la información y las comunicaciones, dentro de las dimensiones físicas, de información y cognitivas del ambiente de la información, en concierto con otras líneas de

operaciones, para acceder, modificar, interrumpir, alterar o destruir la toma de decisiones del adversario, protegiendo, al mismo tiempo, las propias.

La guerra de la información hace referencia al uso y manejo de la información con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva sobre un oponente, pudiendo consistir en la recolección de información táctica, en la confirmación de la veracidad de la información propia, en la distribución de propaganda o desinformación a efectos de desmoralizar al enemigo, socavar la calidad de la información de la fuerza enemiga y negarle las oportunidades de recolección de información, pudiendo adquirir diversas formas.

Actualmente, los conflictos bélicos se desarrollan en ambientes cada vez más complejos e inciertos, a lo que se suma la existencia de muchas dudas acerca del enemigo dominante, estatal o no, regular o no, lo que amplía significativamente el carácter difuso de las amenazas. Así, surgen nuevos desafíos, muchos de los cuales se ven maximizados por condiciones impuestas por la era del conocimiento, en las que el avance tecnológico, la facilidad del acceso y la dependencia de los medios informatizados, imponen variados cambios en los campos social, político, económico y también militar.

En este sentido y teniendo en cuenta la evolución del ambiente operacional, donde la presencia de la población civil y de actores diversos es muy marcada, las Fuerzas Armadas (FFAA) deben adaptarse e incorporar en su planeamiento, factores como la opinión pública, la presencia de los medios de comunicación, las redes sociales, la poca tolerancia a las bajas de personal y daños colaterales y la presencia de organizaciones no gubernamentales, entre otros.

Otro punto relevante son los escenarios actuales que se refieren al empleo de nuevas tecnologías de información y comunicación (en adelante TIC(s)), que amplían y facilitan la producción y el tránsito de informaciones entre todos los tipos de instituciones y personas,

del gobierno o no, civiles o militares, y que señalizan una vulnerabilidad que podría ser explotada por todo tipo de adversarios.

De esa manera, la obtención, producción y difusión de informaciones correctas, oportunas y con alto grado de confiabilidad tienen relación directa con la cualidad y efectividad del proceso de toma de decisiones, con los medios y formas de actuar frente a las amenazas, crisis o conflictos de todo tipo e intensidad.

Lo que no posee nuestra doctrina al día de la fecha, es la especificación de las OI en las Operaciones Militares, Tácticas, y dentro de estas, en las Operaciones de Combate estipuladas en el reglamento Conducción para las Fuerzas Terrestres (ROB – 00 – 01). Es decir, las OI, ¿son operaciones básicas?, entendiendo que las mismas son las que se consideran fundamentales y definen actitudes tácticas, ¿o son operaciones complementarias?, es decir, aquellas operaciones accesorias cuya finalidad no define una actitud táctica y su ejecución se realiza para contribuir al desarrollo eficiente de las operaciones de combate básicas. Es, a través de lo planteado anteriormente que desarrollare el presente TFI, teniendo como una definición de las OI la siguiente: ***“Son operaciones complementarias que actúan sobre determinados objetivos, cinéticos y no cinéticos, afectándolos en las dimensiones físicas, cognitivas y de la información, para modificar, interrumpir y alterar la toma de decisiones del adversario, protegiendo al mismo tiempo la toma de decisiones propias”.***

Otro punto que nuestra doctrina no establece es quien sería el responsable de la conducción de dicho elemento de OI, ni que acciones debe realizar. De acuerdo a la definición que presenta en su trabajo final integrador Borges da Silva (Borges da Silva, 2014), la información es un componente primordial en el escenario militar contemporáneo y una poderosa herramienta para influenciar, interrumpir o afectar la capacidad del adversario de tomar y compartir sus decisiones, sea en su dimensión física, humana o informacional.

Por lo tanto, surge la necesidad de un elemento integrador de las capacidades relacionadas con la información, que reúna diversos caminos destinados a informar audiencias amigas, influenciar públicos adversarios y neutrales, y a desgastar la toma de decisiones de oponentes potenciales, degradando su libertad de acción, y al mismo tiempo, protegiendo el nuestro proceso de toma de decisiones. A través del TFI buscaré definir qué organización sería conveniente conformar y las competencias que debe adquirir el oficial de informaciones, para cubrir su rol formando parte de un EM de nivel GUB. Es por ello que a la luz de estos interrogantes se analizara cómo los países vecinos se encuentran organizados para dichas operaciones.

Los Estados Unidos, durante la primera guerra del golfo detectaron esta necesidad y crearon una doctrina, emplearon con gran éxito el manejo de las informaciones, en las esferas física, informativa y cognitiva, mostrándola como una opción flexible, no letal y extremadamente eficiente para alcanzar los objetivos planteados. Fue así que las denominaron OI.

El Ejército de España también posee una publicación que será empleada como referencia durante el desarrollo de la presente IEM, es la publicación militar Orientaciones, Operaciones de Información (2006). Donde desarrolla gran parte de su doctrina y define que estas operaciones se planifican en el nivel estratégico y operacional, pero se aplican en todos los niveles. Su conducción se basa, por una parte, en las normas de seguridad, doctrina y procedimientos para proteger la información, y por otra, en la orientación político-militar sobre las posibles acciones para influir en la información. Estas operaciones requieren un esfuerzo continuo desde una situación inicial de paz hasta la de conflicto armado sin solución de continuidad. Cuando haya fracasado la prevención del conflicto armado, la mayor contribución de las operaciones de información será el apoyo a su resolución.

En nuestro contexto regional, Brasil por ejemplo, desarrollo el concepto de estas operaciones en el Manual de Doutrina de Operações Conjuntas (Ministerio de Defensa, 2020) donde las define como aquellas que consisten en coordinar el uso integrado de Capacidades Relacionadas con la Información (CRI), en contribución a otras operaciones o incluso como parte del esfuerzo principal, para informar e influir en personas o grupos hostiles, neutrales o favorables, capaces de impactar positiva o negativamente la logro de objetivos políticos y militares, así como comprometer el proceso de toma de decisiones de los opositores o posibles opositores, mientras se asegura la integridad de nuestro proceso. Brasil desarrolló también el reglamento Operaciones de Información (2019) y es en relación a esto, que analizare, además, como parte del estado de la cuestión, el trabajo final de Borges da Silva (2014), sobre el empleo de OI por el Ejército de Brasil, donde enuncia que es necesaria una estructura conformada o por un grupo de trabajo, o por una sección específica de EM o hasta incluso, por una célula de OI, para hacer frente a este nuevo paradigma.

Chile desarrollo en su Manual de Operaciones de Información (2013), el concepto de estas operaciones, definiendo a las mismas como un conjunto de acciones coordinadas que se realizan para influir en la toma de decisiones de un adversario en apoyo de la consecución de los objetivos propios, influyendo en su capacidad para explotar y proteger la información, en los sistemas de mando y control que la sustentan y en los sistemas de telecomunicaciones e información que la procesan, mientras se protegen los propios. Con ellas se pretende influir en las capacidades de decisión del adversario, a la vez que se protegen las propias.

Ecuador, a su vez, desarrolló un concepto muy similar al de Chile, y lo expresa en el Manual de Operaciones de Información (2014), definiéndolas como el conjunto de acciones coordinadas que se realizan para influir en la toma de decisiones del adversario, en apoyo a la consecución de los objetivos propios, influyendo en su capacidad para explotar, proteger y

contrarrestar las amenazas que trae el entorno de información, éstas son de naturaleza ofensiva, defensiva, y se apoyan en la inteligencia, y en los sistemas de mando y control.

Formulación del Problema

¿Cuál sería la organización más conveniente en la cual desarrolle sus competencias el oficial de informaciones, integrante de un EM de nivel GUB, en el marco de las operaciones de información?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un elemento en el marco de las operaciones de información, dentro de un Estado Mayor de nivel GUB, en el cual desempeñe sus competencias el oficial de informaciones.

Objetivos específicos

Objetivo particular número uno

Comparar en la doctrina de los ejércitos de España, Brasil, Chile y Ecuador, la conformación de los EM y el planeamiento y ejecución de las operaciones de información.

Objetivo particular número dos

Distinguir las competencias procedimentales, actitudinales y conceptuales que debe poseer un oficial de informaciones de un EM de nivel GUB.

Objetivo particular número tres

Diseñar un elemento que permita el empleo del oficial de informaciones, como integrante de un EM de nivel GUB, en el marco de las operaciones de información.

Metodología a emplear

Explicación del método

Deductivo

Diseño de la investigación

Explicativo

Técnica de validación

Análisis bibliográfico, análisis documental y análisis lógico

Plan de actividades

Actividad	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Completamiento del estado de la cuestión	X	X			
Ajustes metodológicos y fichaje	X	X			
Redacción de capítulos			X	X	
Redacción de conclusiones				X	
Elevación					X

Capítulo 1

Comparar la organización de los Estados Mayores para el planeamiento y ejecución de las Operaciones de Información.

Es intención del presente capítulo comparar la conformación de los EM de los ejércitos de España, Brasil, Chile y Ecuador para integrar en nuestra doctrina la configuración más conveniente en la cual podría emplearse el rol del oficial de informaciones.

Si bien con la doctrina norteamericana no se realiza una comparación, hare mención a lo siguiente, los EEUU tienen previsto el desarrollo de este tipo de operaciones en los diferentes niveles:

En el nivel político, se efectúa a través de grupos intergubernamentales con reuniones periódicas buscando tener claras las políticas informacionales a la luz de los acontecimientos sociopolíticos que reinen en el momento.

En el nivel estratégico, poseen el centro de operaciones de informaciones conjuntas, el cual se encuentra subordinado al comando estratégico de los Estados Unidos.

En el nivel operacional, poseen las células de operaciones de información de los comandos conjuntos.

Y en el nivel táctico, todas las acciones se desarrollan de acuerdo con las capacidades previstas para lograr los efectos deseados planificados.

Sección I

Conformación de la Célula de Operaciones de Informaciones del Ejército de Tierra de España

Dentro del Manual Empleo de las Fuerzas Terrestres (PD1-001 – 2da Edición) del año 2021, establece que el impacto del entorno operativo en las fuerzas determina los tipos de problemas operativos a los que pueden tener que enfrentarse las fuerzas terrestres, y con ello conducen a la obtención de conclusiones sobre cómo deben organizarse y prepararse para el

planeamiento y ejecución de operaciones, y entre los puntos que destaca, nos vamos a centrar en los siguientes:

- Se debe formar a los mandos militares para ejercer el liderazgo militar, poseer un espíritu crítico y adoptar una filosofía de mando orientado a la misión que acorte los ciclos de decisión y que fomente la iniciativa, la creatividad y la adaptación operativa.
- Es necesario estar preparado para actuar de forma conjunta y combinada en todos los escalones, basado en un alto grado de interoperabilidad en doctrina, adiestramiento, materiales y conocimiento de idiomas.
- Se debe potenciar la polivalencia, la resiliencia y la cohesión de las unidades y preparar al personal, física y mentalmente para actuar en entornos operativos exigentes donde estén sometidos a importantes riesgos y amenazas, así como a esfuerzos y sacrificios prolongados.
- Se requiere observar y saber interpretar adecuadamente el factor social del entorno operativo y saber operar entre la población, mientras se procura su protección durante el conflicto y se estudia evitar que las acciones propias les afecten negativamente.
- Es necesario dominar el ámbito cognitivo, por lo que se requiere poder proteger la comprensión propia, saber influir sobre la del adversario y tener aptitud para conseguir efectos positivos en la de las audiencias autorizadas. Para ello es clave establecer estrategias de comunicación eficaces, considerar prioritaria la comunicación pública y disponer de conciencia intercultural.
- Se necesita tener una mentalidad innovadora para obtener ventaja de las posibilidades de las nuevas tecnologías en el ámbito militar, aprovechando las ventajas que suponen avances tales como la robotización, la inteligencia artificial, la biometría, la impresión en tres dimensiones, la realidad aumentada o la sensorización.

Ahora bien, entendiendo qué es lo que busca el Ejército de España, vemos que, en su estructura de las fuerzas, contempla las unidades de combate y las unidades de apoyo al combate, y es justamente en estas en donde nos vamos a centrar para analizarlas.

Las mismas son determinadas como aquellas que actúan mediante el empleo de sistemas de armas de fuego indirecto o permiten disponer, incrementar o completar la capacidad de combate en todo el espacio de las operaciones, tanto en los ámbitos físicos como en los no físicos. Y dentro de la subdivisión que posee, se encuentran las unidades de operaciones de información. Estas Unidades están organizadas, equipadas y adiestradas para realizar cometidos en el ámbito cognitivo mediante la coordinación de efectos en la voluntad, la comprensión y la capacidad de las audiencias autorizadas, con la finalidad de influir en sus actitudes y comportamientos.

Dentro de estas unidades se encuentran las unidades de cooperación cívico-militar y las unidades de operaciones psicológicas. Las primeras materializan el enlace cívico militar, los apoyos de la fuerza al entorno civil, y del entorno civil a la fuerza, mientras que las segundas desarrollan acciones psicológicas planeadas y dirigidas a las audiencias autorizadas, para influir en sus actitudes y comportamientos.

A su vez las funciones tácticas que presenta el Ejército de Tierra son las de mando, inteligencia, maniobra, fuegos, información, protección y apoyo logístico. Constituyen una herramienta conceptual para relacionar, agrupar, describir y coordinar las actividades de las fuerzas terrestres. Facilitan el planeamiento y la ejecución de las operaciones, además de la instrucción y el adiestramiento de las unidades en el nivel táctico. La utilización de estas funciones permite al jefe asegurarse de que está tratando todos los aspectos necesarios para el planeamiento y ejecución de las operaciones. No obstante, el jefe adaptará, para cada caso, qué actividades deben realizarse y cómo agruparlas, normalmente en función de los factores de la decisión.

La función táctica que nos interesa analizar es la de información, la cual actúa sobre el adversario y las audiencias autorizadas y conforman la acción táctica. Comprende el conjunto de actividades concebidas específicamente para actuar en el ámbito cognitivo, mediante su incidencia en el entorno de la información, con la finalidad de modificar o reforzar las percepciones, las conductas y las actitudes de las audiencias autorizadas. Esta función comprende las actividades psicológicas, la comunicación pública, la interacción y la cooperación cívico-militar, la interacción personal, la decepción, la presencia, actitud y perfil de la fuerza y, en general, todas aquellas que sean expresamente diseñadas para actuar en el ámbito cognitivo.



Figura 1. Las funciones tácticas y su actuación sobre el adversario. *Manual Empleo de las Fuerzas Terrestres.*

De acuerdo a lo que establece el reglamento Ejército de Tierra (2006). *Orientaciones, Operaciones de Información*, es en el nivel operacional donde se desarrolla el Arte Operacional mediante la concepción, planeamiento y dirección de las campañas que tienen por finalidad alcanzar los objetivos estratégicos militares y se fijan los objetivos operacionales que han de lograrse mediante las operaciones principales.

El nivel operacional actúa como enlace de los esfuerzos de las operaciones de información, a la cual el Ejército de España denomina Info Ops, ya que orienta al nivel

táctico y aconseja al nivel estratégico. El mando a este nivel es el mejor situado para valorar en conjunto la efectividad de las Info Ops en un área de operaciones y ajustarlas a los resultados pretendidos. Es en este nivel donde se desarrolla la campaña de operaciones de información donde se definen los objetivos, blancos² y efectos a alcanzar.

Las Info Ops proporcionan una capacidad decisiva y forman parte, como una de las actividades operativas conjuntas, de cada campaña y operación principal. Así pues, se emplean para apoyar los objetivos de las campañas u operaciones principales. La conducción de las Info Ops se centra en afectar las estructuras de mando y control del adversario, de los sistemas que la apoyan, de sus líneas de comunicación, de su logística y de sus capacidades de efectuar estas operaciones, las cuales son conducidas por un mando operativo designado para un área de operaciones. Para ello se utilizan las organizaciones operativas constituidas, normalmente conjuntas y frecuentemente combinadas.

El mando operativo, a este nivel, es responsable de:

- Identificar los objetivos Info Ops para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Determinar la prioridad de los objetivos Info Ops.
- Desplegar las fuerzas y los medios de forma que permitan ejecutar las actividades

de las Info Ops de acuerdo con los planes previstos. El Mando operacional mantendrá la capacidad de reorientar los esfuerzos de las Info Ops para reaccionar ante los acontecimientos.

- Asesorar al mando estratégico sobre las Info Ops para asegurar que se alcanzan los objetivos estratégicos marcados.

- Proporcionar la orientación a los mandos del nivel táctico por medio de los planes correspondientes para conseguir los efectos deseados.

² En la doctrina de la Alianza existe una diferencia de terminología entre el objetivo a alcanzar en una operación militar (*objective*) y el objetivo (blanco) sobre el que se actúa mediante una acción militar (*target*). En español no existe esa diferencia, pudiendo utilizarse indistintamente objetivo y/o blanco.

Para conducir las operaciones, se debe actuar de forma coordinada, conociendo el marco geográfico general, su espacio de batalla, el marco operativo, así como llevar a cabo la sincronización de todas las actividades que se desarrollan bajo la responsabilidad de quien conduce.

Las Info Ops son un elemento clave para lograr los efectos decisivos de las operaciones y están sincronizadas con todas las actividades desde el nivel estratégico al táctico. Estas operaciones deben ser parte integrante de los planes de operaciones y deben estar coordinadas con el resto de las operaciones para contribuir al éxito y alcanzar los objetivos fijados por los respectivos mandos operativos.

Para llevar a cabo la coordinación interna, la integración y compatibilizar todas las actividades Info Ops se crea la Célula de Info Ops (en adelante IOC) en el cuartel general.

La IOC participa en el proceso de selección de objetivos proponiéndolos debidamente priorizados, expresando los efectos deseados y los criterios para medir su efectividad, así como el momento de su ejecución, según el concepto de la operación.

Las capacidades, herramientas y técnicas que constituyen la base de la mayor parte de las actividades de Info Ops (Ejército de Tierra, 2006) son:

- Operaciones Psicológicas (Psychological Operations - PSYOPS).
- Información Pública (PI)
- Guerra Electrónica (EW).
- Seguridad de las Operaciones (Operational Security - OPSEC).
- Seguridad de la Información (Information Security - INFOSEC).
- Decepción- Engaño (MILDEC)
- Destrucción Física.
- Operaciones de Redes Informáticas (Computer Network Operations - CNO).
- Enlace, Conocimiento y contacto entre los Líderes Clave (KLE).

Está formada por representantes de las distintas divisiones, áreas o secciones del estado mayor, del cuartel general y de las unidades subordinadas para integrar las actividades en el conjunto de las operaciones. Para asegurar el adecuado funcionamiento y continuidad de la célula se incluye personal con carácter permanente que constituye el núcleo de la misma.

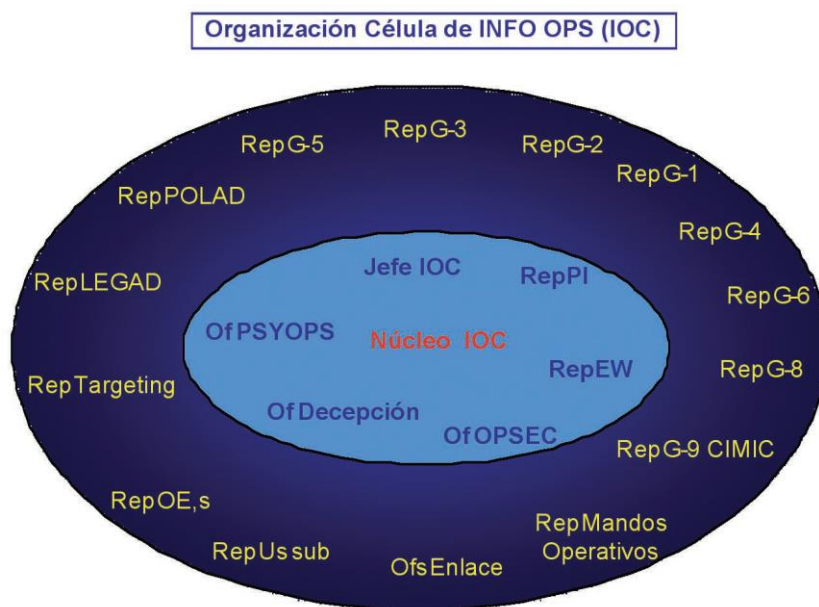


Figura 2. Organización de una célula para las INFO OPS (IOC). Ejército de Tierra (2006).

Orientaciones, Operaciones de Información.

Dependiendo del nivel de conducción de las operaciones y de la organización operativa adoptada, el tamaño y composición de la IOC, así como su ubicación, variará en función del tipo de operación. Normalmente la IOC se ubica en el **área de operaciones del cuartel general**, desplegando en el puesto de mando principal.

La IOC es el órgano que asegura la conducción de las operaciones. Está dirigida por un jefe que coordina su funcionamiento y su integración en el proceso de decisión.

Periódicamente el jefe de la IOC convoca una reunión, donde asisten los miembros permanentes de la célula y los representantes de otras áreas/células que forman parte de ella como miembros no permanentes. Todos ellos proporcionan los datos sobre las acciones en curso y futuras, así como el asesoramiento sobre el empleo de los medios específicos. Las actividades Info Ops se determinan, coordinan y sincronizan en esta reunión.

Desde el inicio del proceso de planeamiento la IOC es requerida para participar en el mismo. Es esencial la presencia de un representante, normalmente el jefe de la célula, en la etapa de análisis de la misión proporcionando el juicio de Info Ops. Este Juicio se realiza en estrecha coordinación con la sección de Inteligencia.

Sección II

Conformación de la Célula de Operaciones de Informaciones del Ejército de la República Federativa de Brasil

En el Ejército de la República Federativa de Brasil, a través de la Portaria³ Nr 089 del comandante del Ejército, surgió, el 05 de marzo de 2004 la política de informaciones del ejército brasileño. Pero dicha política, no estableció los aspectos más evidentes para el desarrollo de las operaciones, sino que se limitó a conceptualizar objetivos tales como apoyar la preparación y empleo de la Fuerza Terrestre; proyectar y preservar la imagen institucional del ejército brasileño frente la sociedad; apoyar a quienes toman las decisiones en todos los niveles y agilizar el proceso de toma de decisiones.

Sería a partir del 14 de junio de 2010, a través de la Portaria Nr 445 del comandante del ejército, que se establece la directiva estratégica que organiza el sistema de información del ejército (SINFOEx). De acuerdo a esta directiva, el SINFOEx debe promover la eficiente gestión de la información, con el fin específico de apoyar el proceso de toma de decisiones, tanto en la paz, durante una crisis o ya dentro de un conflicto armado.

Es por esto que el SINFOEx se encuentra estructurado en base a dos aspectos de las informaciones en el Ejército:

1. Aspecto **Operacional** (Sistema de Informaciones Operacionales Terrestres – SINFOTer): La Información operacional es administrada por este sistema, con el objetivo

³ Una Portaria sería una Directiva en el caso del Ejército Argentino, donde el JEMGE resuelve una determinada decisión.

general de producir, integrar y proveer las informaciones necesarias para la preparación y empleo de las Fuerzas Terrestres.

2. Aspecto **Organizacional** (Sistema de Informaciones Organizacionales – SINFORGE_x): La Informacional organizacional es administrada por este sistema, con el objetivo general de producir, integrar y proveer las informaciones necesarias para la conducción de las actividades administrativas del Ejército de Brasil.

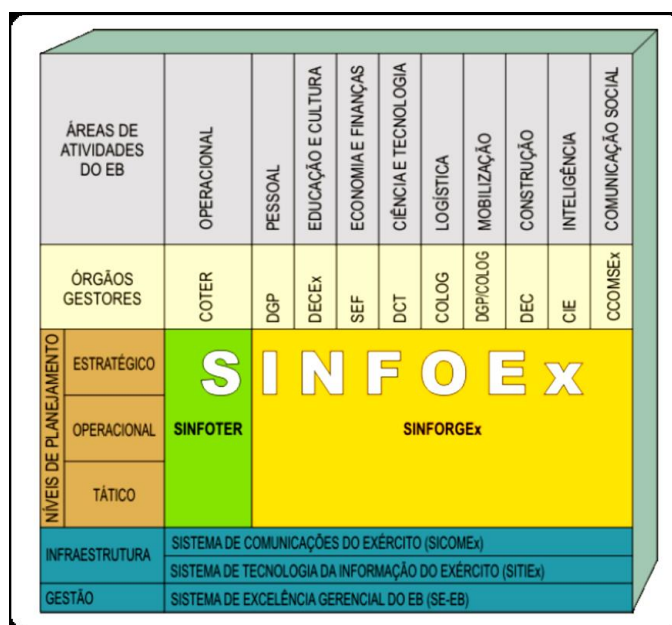


Figura 3. Concepto del SINFOEx del Ejército de Brasil. Portaria Nro 445.

Es del sistema de planeamiento integrada del ejército desde donde se desprende el plan estratégico del ejército para el periodo 2020-2023, y en él se interconectan los objetivos estratégicos del ejército con las estrategias y acciones estratégicas correspondientes, buscando como resultado obtener el lineamiento estratégico. Aun así, aún no existe una planificación conjunta de acciones en la dimensión de la información y humana (Saldanha, 2022).

La dimensión humana comprende elementos relacionados con las estructuras, comportamientos e intereses sociales, que normalmente generan conflicto. La dimensión informativa engloba los sistemas utilizados para obtener, producir, difundir y actuar sobre la información. Ambas perspectivas tienen una relevancia sobresaliente debido a los avances en

el área de las TIC(s), que brindó una alta capacidad para transmitir, acceder y compartir información. Así, la narrativa dominante o una percepción establecida como válida en las mentes de una o más audiencias objetivo, pueden considerarse un accidente capital de las operaciones militares. En este sentido, la dimensión informativa adquiere el mismo nivel de importancia que la física y la humana (Saldanha, 2022).



Figura 4. Dimensiones del Ambiente Operacional. *Manual de Campanha de Operações de Informação.*

En el Ejército de Brasil, una vez que es decidido a través del poder político el empleo de la fuerza terrestre, el planeamiento y conducción de las operaciones ocurren en los tres niveles: estratégico, operacional y táctico. “La división de los niveles de planeamiento es útil y necesaria a la organización de ideas y de los trabajos, sin embargo, los niveles de planeamiento no pueden ser entendidos como fases estanco. La relación de tiempo y espacio en el contexto es lo que determinará qué integra cada nivel”. Exército Brasileiro (2019 b).

Dentro de la organización prevista por el ejército de Brasil, se encuentra la sección de operaciones de información de un EM, la cual tiene como principales actividades, las de planificar, coordinar, controlar y supervisar las Op Info.

Sin embargo, para desarrollar sus capacidades (principales, de apoyo y relacionadas), no se encuentran bajo un comando único (sección de operaciones de información), sino que estarán integradas a una célula de Op Info, para que puedan lograr los objetivos pretendidos.

En el caso del Ejército de Brasil, esta célula de Op Info se encuentra bajo la Jefatura de Operaciones.

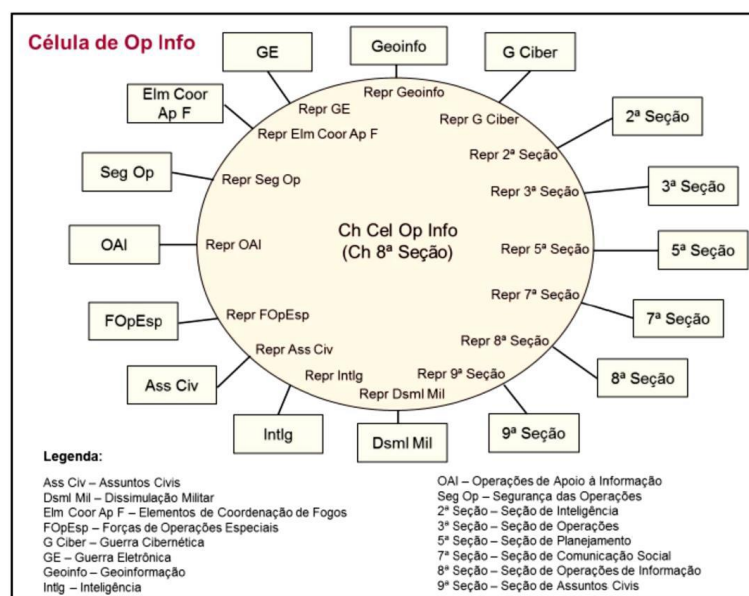


Figura 5. Célula de Operaciones de Información. Operações de Informação.

Sección III

Conformación de la Célula de Operaciones de Informaciones del Ejército de Chile

De acuerdo al reglamento Operaciones de Información (Chile, 2010), las Op Info (como se las define en el mencionado reglamento) previo a la ejecución de un ataque deben determinar las medidas de efectividad, no solo los efectos de la destrucción física, sino también de las actividades realizadas por medio de las operaciones psicológicas, etc. Luego del ataque, es de vital importancia determinar si el efecto deseado sobre los objetivos atacados ha sido alcanzado, en qué grado y durante cuánto tiempo permanecerán inactivos.

La doctrina de Chile clasifica estas operaciones de acuerdo a su naturaleza, y las divide en:

1. Ofensivas: Son acciones emprendidas para influir, directa o indirectamente, en la toma de decisiones de un potencial adversario, basándose en directrices del nivel político. Pueden ser discretas o visibles. Atacan a la Información y los Sistemas de Comunicaciones e Información del adversario.

2. Defensivas: Se definen como acciones emprendidas para impedir o minimizar la influencia del adversario en el proceso de decisión propio. Son aplicadas internamente, normalmente con discreción, para proteger la información y los sistemas de comunicaciones propios.

También tiene en cuenta y enumera una serie de principios, los cuales al ser enlazados realizan un verdadero aporte al logro del objetivo trazado. Estos son:

1. Mando y liderazgo.
2. Coordinación.
3. Información e Inteligencia precisa.
4. Planificación centralizada y ejecución descentralizada.
5. Planificación basada en efectos.
6. Preparación oportuna.
7. Supervisión de la acción planeada.

Ahora bien, dentro de las Op Info de la doctrina del Ejército de Chile, se hace mención a las actividades que están relacionadas a este tipo de operaciones, y es sobre la cual se hará hincapié ya que las mismas son motivo de comparación con nuestra doctrina actual en el Ejército Argentino.

Estas actividades buscan conseguir efectos específicos en el ámbito de la información y se convierten en actividad clave durante todas las operaciones. Es por ello que las Op Info resultan del empleo integrado de:

- Seguridad de las Operaciones (OPSEC): Es el proceso por el que se proporciona la adecuada seguridad a una operación militar mediante el uso de medidas pasivas o activas para negar al enemigo el conocimiento de nuestros dispositivos, capacidades o intenciones. Ante la imposibilidad de ocultarlo todo, habrán de seleccionarse aquellas actividades que sean fundamentales para el plan a ejecutar.

- Decepción (MILDEC)⁴. Es el conjunto de medidas dirigidas a inducir a error al enemigo o por medio de la manipulación, la deformación o la falsificación de evidencias para hacerle actuar de forma perjudicial para sus intereses. Trata de ocultar el propósito del mando, de forma que, cuando se manifieste, sea demasiado tarde para que el enemigo reaccione eficazmente.

- Operaciones Psicológicas (PSYOPS): Son aquellas actividades psicológicas planeadas y dirigidas a audiencias aprobadas, usando medios de comunicación y otros medios, para influir en sus percepciones, actitudes y comportamientos que afecten a la consecución de objetivos políticos y militares⁵.

- Guerra Electrónica (EW): Comprende las acciones militares de búsqueda, interceptación e identificación de las emisiones electromagnéticas o del empleo de la energía electromagnética, para reducir o impedir el uso hostil del espectro electromagnético, así como para asegurar su uso eficaz por las fuerzas propias.

- Destrucción Física: La Destrucción Física es la acción de inutilizar estructuras, instalaciones o material mediante cualquier procedimiento. Pretende degradar o imposibilitar el ejercicio del mando y control y sistema de información del adversario mediante la destrucción material de los sistemas en que se apoya y de sus medios de mando y control.

⁴ El objetivo de la Decepción es influir en el comandante adversario y su Estado Mayor, para intentar que su decisión sea la adecuada a los intereses propios.

⁵ Estas operaciones incluyen actividades psicológicas en todos los niveles. Sus audiencias objetivo pueden ser civiles o militares.

- **Ciberdefensa:** Medidas tendientes a prevenir, preservar y responder toda ciber amenaza o ciber incidente que afecte o intente afectar las infraestructuras críticas, ejecutadas de manera disuasiva o efectiva por el Instrumento Militar. Implica el planeamiento y ejecución permanente de operaciones militares en el ciberespacio tales como operaciones ofensivas, operaciones defensivas y exploración.

- **Cooperación Cívico-Militar (CIMIC):** La CIMIC se define como el conjunto de actividades encaminadas a conseguir el apoyo a la misión mediante la cooperación y coordinación entre el mando de la fuerza y el entorno civil del área donde son o van a ser utilizadas. El entorno civil incluye a la población, autoridades, organizaciones y agencias locales, nacionales o internacionales, sean gubernamentales o no.

- **Información Pública (PI):** La PI es aquella que un mando emite o difunde con el propósito principal de mantener al público informado sobre las actividades desarrolladas por la fuerza, ganando así su comprensión y apoyo. Dada la importancia que la PI tiene hoy en día, debe establecerse, desde antes del comienzo de las operaciones, una adecuada política a seguir en esta materia. Esta política estará reflejada en la directiva del mando operacional en forma de concepto de PI y de él se derivan las correspondientes directivas y órdenes a los mandos subordinados.

OPERACIONES DE INFORMACIÓN

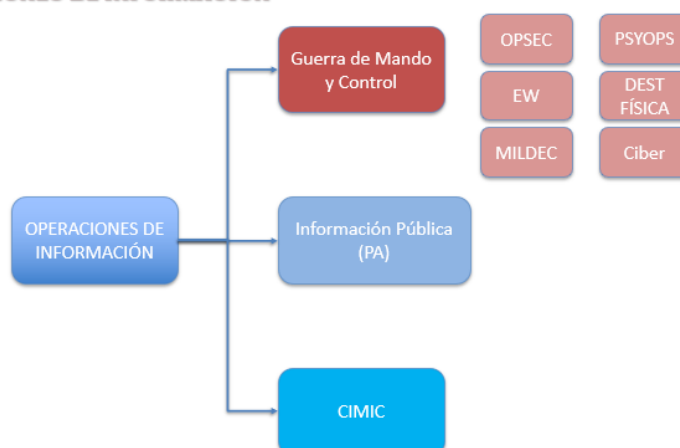


Figura 6. Clasificación de las Op Info. Operaciones de Información, Ejército de Chile.

La doctrina del Ejército de Chile, toma este tipo de operaciones, dentro de una Célula de Operaciones de Información, dependientes del área de Operaciones, adoptando una composición similar a la del Ejército de EEUU, como se detalla en la figura nro 7.

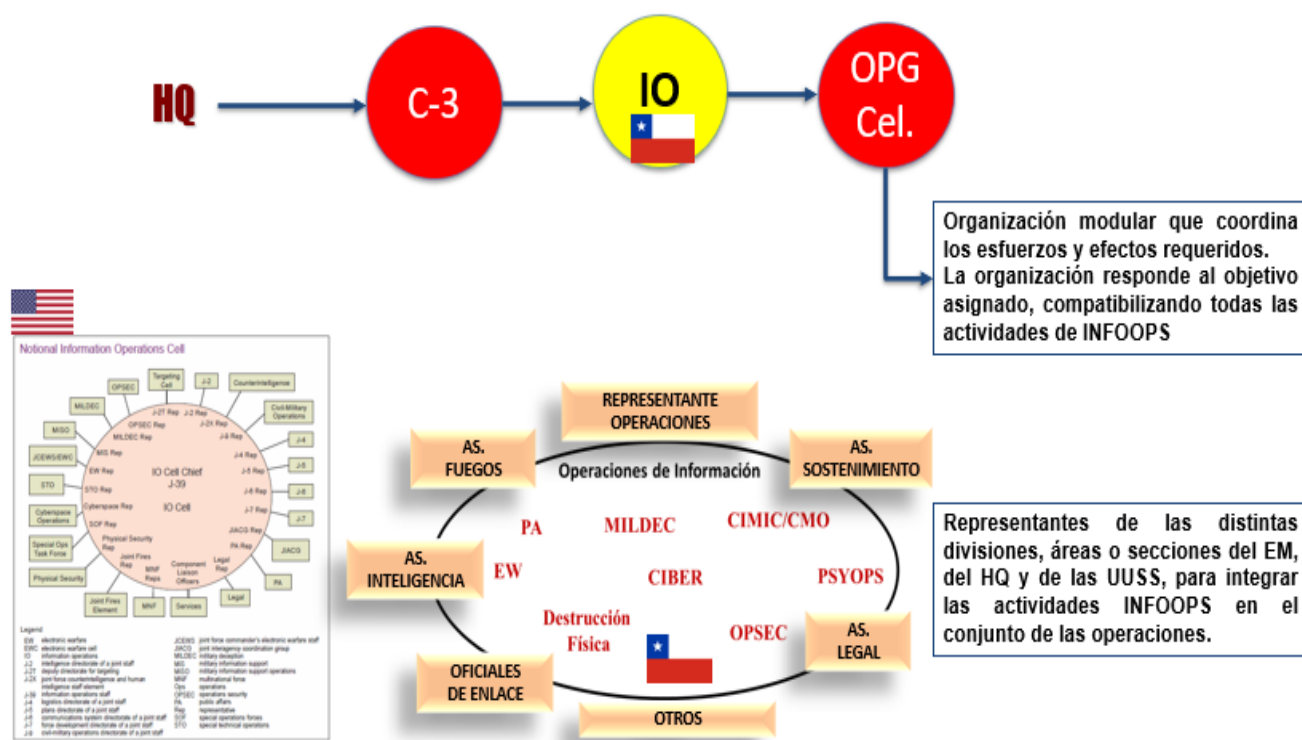


Figura 7. Integración de las actividades de Info Ops en el planeamiento. Exposición del Oficial de la República de Chile durante el Seminario de Operaciones de Información.

Sección IV

Conformación de la Célula de Operaciones de Informaciones del Ejército de Ecuador

De acuerdo a la doctrina establecida en el Manual de Operaciones de Información (2014) del Ejército de Ecuador se establece que las Operaciones de Información son esenciales para la ejecución exitosa de las operaciones militares. Uno de sus objetivos clave es lograr y mantener la superioridad de información. En este manual se las describe como el empleo integrado de las capacidades principales, de apoyo y las relacionadas, que se desarrollan en los procesos de Operaciones de Información ante las posibles amenazas. Estas capacidades se subdividen de la siguiente manera:

1. Capacidades Principales:

- a. Operaciones Psicológicas.
- b. Operaciones de Decepción y Engaño.
- c. Guerra Electrónica.
- d. Seguridad en las Operaciones.
- e. Operaciones del Ciberespacio.

2. Capacidades de Apoyo:

- a. Inteligencia para Operaciones de Información.

3. Capacidades Relacionadas:

- a. Comunicación social.

Si bien no es motivo de la presente investigación indagar en cada una de esas capacidades para desarrollarlas de acuerdo a lo que establece la doctrina ecuatoriana, si nos vamos a centrar el punto siguiente, que es el desarrollo de su estructura de Operaciones de Información.

Dentro de las responsabilidades y de las relaciones de mando se encuentra la principal autoridad, la cual esta investida en el director de operaciones de información, quien tiene la responsabilidad de cumplir y hacer cumplir los lineamientos estratégicos y las políticas del jefe del comando conjunto de las fuerzas armadas.

Como se verá en el grafico siguiente, la célula de operaciones de información queda establecida de acuerdo al siguiente cuadro de organización:

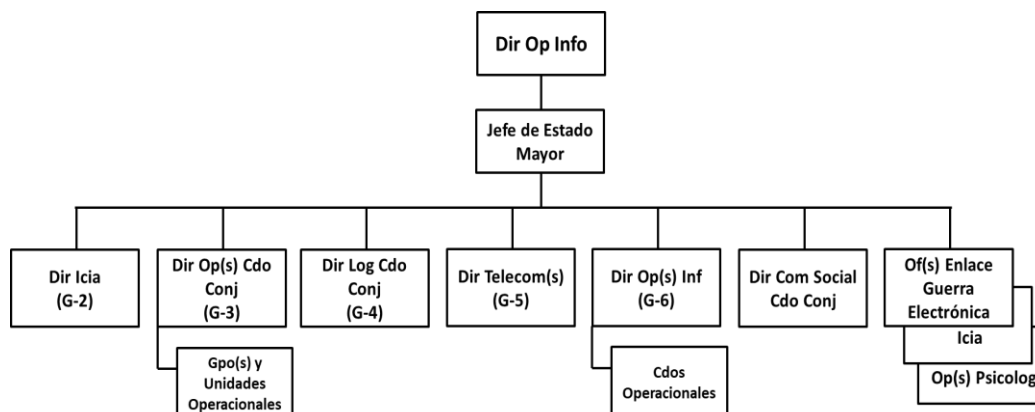


Figura 8. Organización de la célula de Op Info. Elaboración propia.

Para tener en cuenta en el desarrollo de la presente investigación, el punto focal de análisis será el G6, director de operaciones de información, de quien se establecen las siguientes responsabilidades:

1. Coordinar la planificación y la ejecución de operaciones de información entre los comandos operacionales.
2. Planificar y asesorar los asuntos de operaciones de información dentro del estado mayor operacional.
3. Incluir las actividades de operaciones de información para apoyar el concepto de operaciones del jefe del comando conjunto.
4. Recomendar las prioridades de las operaciones de información para lograr los objetivos planificados.
5. Recomendar a la dirección de operaciones (G3), la asignación de tareas para las organizaciones, Estados Mayores y elementos que planifican y supervisan las distintas capacidades y actividades relacionadas a utilizarse.
6. Evaluar los blancos de operaciones de información designados para las operaciones militares.

A su vez, al G6 le dependen los comandos operacionales, quienes tienen como funciones las siguientes:

a. Disponer el cumplimiento de la planificación realizada por G-6 del comando conjunto.

b. Planificar y ejecutar el desarrollo de las campañas de operaciones de información dispuestas por el G6.

c. Evaluar la ejecución de las campañas de operaciones de información y reportar los resultados al G6.

d. Participar en la planificación de las operaciones de información

Sección V

Conclusiones parciales

Analizando las doctrinas existentes en los países de la región podemos aseverar que las OI engloban un concepto multiagencial, diferenciadas en el área en la cual están establecidas, unos países las tienen bajo el área de la conducción de operaciones y otros las tienen definidas como un área de la conducción aparte, un área de la conducción de informaciones. El Ejército de España al emplear la doctrina OTAN, tiene su célula de operaciones de información bajo la órbita del área de operaciones.

Las OI son conducidas desde los niveles políticos y estratégicos, y decantan en el nivel operacional, que es donde se encuentran, en la mayoría de los países analizados, las respectivas células de OI. Lo que también tienen en común estos países, es que poseen personal especialmente capacitado en el EM a cargo de dicha célula y sus capacidades son transversales a los diferentes dominios, tanto al físico, cognitivo o informacional y se ejecutan en forma coordinada, sincronizada e integrada, para obtener un efecto multiplicador y decisivo dentro de una campaña.

Capítulo 2

Distinguir las Competencias para el Rol de Oficial de Informaciones

En el presente capítulo se consideraron las competencias y perfiles que estipulaba la ESG y que estaban establecidas en el Proyecto Curricular 2023/2027 de la ESG, en relación a la acreditación al título como oficial de gestión de la información de organizaciones militares terrestres. Teniendo en cuenta que estaba orientado al campo de la conducción de inteligencia y el mencionado curso fue discontinuado, en el presente capítulo se adaptará la mencionada especialización hacia las operaciones de información. Las competencias que se presentan en el capítulo, deberán ser alcanzadas una vez finalizado el ciclo de formación constituido por la aprobación de tres cursos, siendo el primero de ellos de modalidad a distancia, Curso Básico de Unidad Táctica (CBUT), y los dos siguientes, Curso de Asesor de Estado Mayor (CAEM) y Curso de Oficial de Informaciones (COI) de modalidad presencial.

La finalidad del presente capítulo es la de distinguir las competencias procedimentales, actitudinales y conceptuales que debe poseer un oficial de informaciones como integrante de un EM de nivel GUB.

Sección I

Conceptos introductorios a la gestión por competencias

La educación basada en competencias se empezó a implementar en las instituciones de educación superior, es por ello que en el artículo “la necesidad del cambio educativo para la sociedad del conocimiento” (Ginés, 2004)⁶, comenta que, aunque la universidad como tal surgió en la edad media, no fue sino hasta el siglo XIX, en plena era moderna, que se fueron configurando los tres modelos universitarios que imperan en muchas de las instituciones de educación superior actuales:

⁶ José Ginés Mora, es licenciado en Física y doctor en Economía, especializado en Educación Superior. Director del Centro de Estudios en Gestión de la Educación Superior de la Universidad Politécnica y miembro de los Consejos Editoriales de Higher Education Policy, Higher Education in Europe.

1. El Modelo **alemán**, cuyo objetivo era que los estudiantes adquirieran una amplia cultura sobre diversos temas, que tuvieran una investigación científica que los sustentara, independientemente de si éstos tenían un uso en el ámbito laboral. La premisa de este modelo era que las personas con un amplio dominio de conocimientos científicos, los aportaran al desarrollo del país en diversas facetas.

2. El Modelo **francés**, el cual surgió para responder a las demandas del Imperio Napoleónico cuyo crecimiento demandaba profesionistas en muchos rubros. Por lo tanto, la universidad estaba al servicio de las necesidades del estado y preparaba a los burócratas que el gobierno necesitaba.

3. El Modelo **anglosajón**, combinaba algunas de las características de los dos anteriores, pero dándoles ciertos elementos distintivos. Al igual que el modelo alemán, pretendía dotar a los estudiantes de un conocimiento amplio sobre diversos temas, pero a diferencia de éste, no promovía la investigación. Asimismo, los estudiantes que concluyeran sus estudios podían terminar trabajando para el estado, al igual que en el modelo francés. Pero lo anterior, no significaba que también había una gran posibilidad de que los jóvenes trabajaran para la iniciativa privada. Además, a diferencia de los otros dos modelos, el modelo anglosajón fue desarrollado por instituciones privadas y su administración no estaba en manos del estado.

En América Latina inició durante el siglo XX, a partir de la reforma de Córdoba de 1918, un modelo específico de universidad caracterizado por la autonomía de sus instituciones públicas, un marco de gestión basado en la modalidad de cogobierno, la presencia destacada de la educación monopólica pública, la gratuidad de su acceso, una estructura corporativista de gestión en su interior y un rol del estado orientado al suministro de los recursos financieros.

El modelo dominante en Latinoamérica se asemeja en lo fundamental al francés (Ginés, 2004), caracterizado por:

1. Profesiones bien definidas y con competencias profesionales claras.
2. Profesiones estables, cuyas exigencias de competencia profesional varían muy poco a lo largo de la vida profesional. El sistema de educación superior daba respuesta a estas necesidades específicas del mercado laboral.

El profesor de psicología de Harvard, David McClelland⁷, a finales de la década de los 60 y principios de los 70, analizo porque los exámenes que se tomaban en las universidades, no podían predecir el futuro éxito o fracaso profesional del estudiante (Brundrett, 2000), y trató de encontrar las variables que le permitirían encontrar lo que hacía competente a un individuo. En otras palabras, intentaba encontrar las competencias que podían ser determinantes en la ejecución de una labor, y es así como creo la “evaluación de competencia laboral”, estas evaluaciones producían una lista de puntos claves que debía poseer una persona para ser considerada competente en su trabajo.

El artículo “Educando para la Competencia y la Práctica Reflexiva” (Hacket, 2001), comenta que, dentro de la educación basada en competencias, se puede considerar dos perspectivas antagónicas entre sí:

1. La perspectiva **estrecha**: Sostiene que el entrenamiento estandarizado produce resultados que pueden ser alcanzados, en un nivel aceptable, por todos los educandos. Los pasos de ese entrenamiento estandarizado surgen de la observación de un trabajador que ha adquirido cierta competencia.

⁷ David Clarence McClelland (20 de mayo de 1917–27 de marzo de 1998), psicólogo estadounidense, destacado por su labor en la teoría de la necesidad. Publicó diversos trabajos entre la década de 1950 y 1990 y desarrolló nuevos sistemas de puntuación para el Test Temático de Apercepción (TAT) y sus descendientes. Se le reconoce por el desarrollo de la Teoría de Motivación del Logro, comúnmente denominada «necesidad de logro».

2. La perspectiva **amplia**: Toma en cuenta las facetas sociales, intelectuales, emocionales y de proceso de las diversas circunstancias educativas en la que la educación basada en competencias es practicada. No confunde el término “actuación en el trabajo” con el de competencia y enfatiza los aspectos humanos en las descripciones sobre competencia.

Nuestra doctrina institucional define las competencias y perfiles en el reglamento de educación en el Ejército (EA, 2022). Una competencia, es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el desempeño eficaz de la persona en el ejercicio de los roles y cargos. Se orienta al desarrollo integral de la persona y se obtiene por medio de cursos de formación y perfeccionamiento dentro de instituciones que brindan educación formal y no formal; asimismo mediante el aprendizaje asimilado por experiencias en situaciones concretas de trabajo. Y se clasifican en competencias básicas, genéricas y específicas.

Un perfil (EA, 2022), es el conjunto de competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) que el personal militar deberá alcanzar al finalizar un proceso de capacitación, o poseer como condición para ocupar o acceder a un determinado rol, cargo o jerarquía. Por consiguiente, se entiende que los perfiles serán de utilidad tanto en el ámbito de personal como en el educativo. Los perfiles podrán ser:

- Perfiles profesionales jerárquicos (PPJ), son aquellos comunes a un determinado grado, arma y especialidad (Ejemplo: Mayor de infantería).
- Perfiles profesionales operativos (PPO), son aquellos particulares para un determinado rol, cargo o función (Ejemplo: Jefe de la sección exploración).
- Perfiles educativos (PE), son el conjunto de competencias que deberán desarrollar los educandos como condición para acceder a un determinado rol, cargo o jerarquía avalado por los alcances definidos en las carreras y cursos.

Además, en el artículo 2.019 del mencionado reglamento, se establece la definición de contenidos, los cuales son los bienes culturales formativos que integran una disciplina y que, en el plano educativo, pasan a conformar una materia o área de materias de un determinado proyecto curricular. Son el conjunto de saberes disciplinares seleccionados para formar parte de las distintas áreas curriculares en función de las intenciones educativas propuestas y los resultados esperados.

El contenido debe precisar tipo y grado de conocimiento que se espera alcanzar en el plano conceptual, procedimental y actitudinal. Siempre se manifiestan integrados dentro de las competencias, sin embargo, pueden identificarse:

1. Contenidos **conceptuales**: Incluyen datos, conceptos, principios y teorías. Esquemáticamente, estos contenidos refieren al “saber”. Los contenidos conceptuales, tanto teóricos como técnicos, pueden agruparse por analogía o afinidad. El desarrollo de las competencias necesariamente involucra habilidades cognitivas que estarán más presentes en el inicio del proceso educativo.

2. Contenidos **procedimentales**: Se refieren al saber hacer, a la aplicación. Un procedimiento es un conjunto de acciones ordenadas, orientadas a la consecución de una meta. Así los procedimientos pueden clasificarse en lógicos, metódicos, matemáticos, técnicos, estadísticos y algorítmicos. En las disciplinas militares suelen estar vinculadas al saber tecnológico. Involucran variadas habilidades psicomotrices como las necesarias para el empleo de los sistemas de armas, redacción de órdenes, adiestramiento físico, habilidades artísticas, mecánicas, lingüísticas, entre otras. En la instrucción militar, muchas competencias se basan en lograr respuestas inmediatas, mecánicas e instintivas, como aquellas necesarias para asegurar la supervivencia de una fuerza o abrir fuego sobre el enemigo. Estas conductas normalizadas tienen su respaldo también en el entorno de competencias.

3. Contenidos **actitudinales**: Abarcan valores, normas y actitudes que apuntan a aprender a partir de una asignatura, diferenciándose de los conceptuales y procedimentales que refieren a aprender la asignatura. Los contenidos actitudinales, como disposiciones estables, deben ser internalizados, asumidos e incorporados como hábito al comportamiento.

Cualquiera sea el modelo pedagógico didáctico asumido en el nivel institucional, los objetivos siempre estarán presentes. Sin embargo, la educación por competencias enfatiza el aspecto que estos contenidos tienen entidad en tanto y en cuanto están asociados a una competencia a desarrollar. Al respecto, podrá ocurrir que la evolución tecnológica haga variar el contenido, pero la competencia permanecerá hasta que se modifique el perfil.

Sección II

El proceso de selección

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada rol a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo de la selección por competencias es encontrar a los candidatos más adecuados a los requerimientos del rol que desempeñarán. Pero, además, en el modelo de gestión por competencias, es necesario que las pruebas de selección proporcionen información suficiente para que a partir de ellas se determine el perfil personal de cada uno de los individuos que se consideran candidatos. (Fernández, 2005).

El proceso de selección basado en el modelo de gestión por competencias se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil personal de competencias propio de cada candidato y el perfil de competencias del rol al que aspira.

Para que un oficial jefe, egresado de la especialización en planeamiento y conducción de operaciones de información, pueda llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del rol que debe cubrir en la GUB, es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes:

- **Saber (conocimientos):** conjunto de conocimientos, teorías y conceptos.
- **Saber hacer (habilidades/destrezas):** aplicar los conocimientos a la solución de los problemas militares operativos que se plantean.
- **Saber estar (actitudes/intereses):** que los comportamientos se ajusten a las normas, leyes y reglamentos vigentes en la fuerza.
- **Querer hacer (motivación):** que sus esfuerzos al desarrollar las actividades permitan una utilización más eficaz del tiempo.
- **Poder hacer (medios y recursos):** que disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.



Figura 9. Integración de los saberes y competencias. Gesvin Romero (2018). Diseño Curricular por Competencias.

Sección III

Perfil del cursante al finalizar su formación en la ESG

A continuación, se expresa el perfil de egreso que estipulaba el Proyecto Curricular 2023/2027 de la ESG al finalizar la especialización en gestión de la información de organizaciones militares terrestres. Este perfil va a ser adaptado a las OI de la siguiente manera:

Al egreso, se buscará obtener un profesional capacitado en base a competencias, que logre desarrollar sus actividades en forma eficaz y eficiente, asistiendo y asesorando, en los distintos niveles de desempeño de acuerdo con su función, considerando los conocimientos adquiridos. Deberá ser competente para:

1. Asesorar y asistir en estados mayores de GGUU/CTTO, desde el punto de vista de las OI y en los vínculos interagenciales, caracterizándose por una adecuada capacidad para el análisis de la información disponible, la exposición de sus aspectos esenciales y la concepción de opciones para solucionar el problema militar que se enfrenta.

2. Analizar situaciones complejas ponderando y relacionando adecuadamente los aspectos: misión a cumplir, fuerzas en presencia, ambiente informacional y tiempo disponible; de forma tal de llegar a síntesis que faciliten la búsqueda de las soluciones más adecuadas.

3. Interactuar en reuniones militares e interagenciales de alto nivel en donde se abordan temas complejos con la intervención de personas de formación e intereses diversos, sabiendo escuchar y respetar distintas opiniones a la vez que expresar las propias ideas con solvencia y concisión.

4. Conducir el departamento de operaciones de información de nivel GUB / CTTO.

Sección IV

Competencias a ser consideradas para el rol de Oficial de Informaciones

Habiendo evaluando cuál era el perfil de egreso del plan curricular para la especialización en gestión de la información de organizaciones militares terrestres, modificando el mismo para que, en vez de centrarse en el campo de la conducción de inteligencia, quede centrado en las operaciones de información y de acuerdo al objetivo propuesto para el presente capítulo, se desarrolla a continuación aquellas competencias

consideradas esenciales para un oficial de informaciones, permitiéndole desenvolverse profesionalmente en ámbito complejo donde uno de los dominios será el militar.

Es por ello que el responsable del planeamiento, coordinación, ejecución y valoración de todas las operaciones de información que se llevan a cabo en un TO en apoyo de la misión establecida, debe estar en capacidad de:

1. Determinar las necesidades de información, cómo obtenerlas o satisfacerlas. Identificando así las necesidades críticas de información, las necesidades prioritarias y los objetivos de valor alto.

2. Identificar las capacidades y vulnerabilidades de las operaciones de información propias. Teniendo en cuenta factores condicionantes tales como el área geográfica, la población, las condiciones meteorológicas, las reglas de empuñamiento, las leyes y el propio adversario.

3. Determinar las capacidades y vulnerabilidades de las operaciones de información del adversario. Disponiendo de una valoración continua de la actitud del adversario a fin de apoyar la toma de decisiones.

4. Determinar cuál es la percepción y el grado de conocimiento que el adversario tiene de nuestros sistemas de información. Esto implica conocer el sistema de inteligencia adversario, además de los sistemas de mando y control que dispone, su proceso de decisión, sus líderes y el perfil de su personalidad.

5. Proponer las medidas de seguridad para proteger los blancos propios críticos y vulnerables, considerando la prensa/difusión y desinformación adversaria para contrarrestarlas.

6. Organizar el ataque de los blancos críticos y vulnerables del adversario. Para ello trabajar en forma coordinada con las áreas de operaciones e inteligencia, integrando todos los medios disponibles, sincronizados con las operaciones principales sobre el adversario.

Es por estos puntos mencionados anteriormente, que las competencias básicas que un oficial de informaciones debe poseer al momento de integrarse a un EM, serán:

1. Competencias actitudinales

a. Proactividad: Es la actitud para tomar la iniciativa en el desarrollo de las acciones, haciendo prevalecer la libertad de acción sobre las circunstancias. Actuar adelantándose a los posibles escenarios ante un problema militar operativo o administrativo, anticiparse a los problemas que puedan surgir e iniciar acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas determinadas.

b. Resiliencia: Capacidad de sobreponerse a las adversidades, a la tensión, al stress, a los resultados negativos, a la presión de los objetivos, a los contratiempos. Es la actitud para seguir proyectándose en los problemas futuros o nuevos elementos de juicio a pesar de acontecimientos negativos.

c. Flexibilidad: Capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en distintos contextos, situaciones y medios con el fin de cumplir los objetivos determinados. Disposición para cambiar de perspectiva si es necesario, adoptando rápidamente alternativas diferentes, ante nuevos elementos de juicio.

2. Competencias aptitudinales

a. Capacidad de análisis de datos y reportes: La información es uno de los recursos más importantes, por este motivo una la capacidad para analizar la información que le es suministrada es esencial. Determinar la veracidad de los datos, las fuentes de donde provienen y la implicancia que puede tener esa información sobre las acciones propias es fundamental. Otra parte muy importante, es la habilidad para generar reportes que dejen cada tarea registrada correctamente, que posea un lenguaje técnico, con contenido claro y específico; además de los respectivos análisis que son de gran utilidad, sobre todo a nivel cuantitativo.

3. Procedimentales

a. Conocimiento y manejo de idiomas: Es la habilidad para comunicarse o interpretar documentación eficazmente en cualquier situación que lo requiera, el vocabulario general o con terminología técnica, acorde al ámbito en el que se desarrollan las operaciones debe ser interpretado. El manejo de diferentes idiomas revista una competencia muy importante a la hora de desenvolverse en el ambiente informacionales y trabajando interagencialmente.

b. Conocimiento y el uso de las TIC(S): Consiste en hacer uso de forma crítica y segura las TIC, utilizar las computadoras para buscar, evaluar, seleccionar, almacenar, procesar, producir, presentar e intercambiar la información. La competencia digital busca utilizar las TIC con el mayor rendimiento posible al manejar la tecnología y sus implicaciones que tiene en la vida personal y social. Además, incluye la adquisición y puesta en marcha de estrategias para identificar y resolver problemas que susciten al usar la computadora e internet.

c. Manejo de la información: Consiste en desarrollar habilidades para emplear herramientas en los procesos de organización, procesamiento y almacenamiento de la información.

Sección V

Conclusiones parciales

Los desafíos que plantean los conflictos actuales, de las operaciones multidominio⁸ y las OI, apuntan a la necesidad de una visión sistémica y global de la situación actual, que se caracteriza por la incertidumbre y la presencia de diversos actores.

⁸ Las operaciones multidominio: “Son operaciones tácticas planificadas y conducidas por el nivel operacional, donde determinadas capacidades de organizaciones normalmente modulares que actúan en ámbitos físicos y no físicos se conjugan en un espacio multidimensional a través de un enlace operacional, generando efectos sincronizados en momentos del ritmo operacional relacionados con a la identificación de vulnerabilidades críticas y disponibilidad de recursos.” (Boletín Informativo del Estado Mayor Conjunto de fecha 08 May 23)

Es por esto que, al considerar un diseño curricular basado en competencias, habrá que tener en cuenta que esto representa un cambio importante en la perspectiva del aprendizaje académico. Primero, a través de discusiones con expertos, determinar cuáles serían las respuestas de los graduados, no desde un punto de vista conceptual, sino desde un punto de vista intelectual relacionado con las diferentes variables que ponen de manifiesto los conflictos actuales.

El interrogante de como contextualizar la formación de cara hacia el futuro, considerando las características diferentes de los próximos conflictos, se debería fijar como objetivo que el egresado pueda desarrollar habilidades con gran capacidad de adaptabilidad, flexibilidad cognitiva y creatividad obteniendo como producto soluciones innovadoras a partir de los constructos teóricos que recibió en su etapa de formación.

Las competencias actitudinales, aptitudinales y procedimentales deben basarse en la capacidad de un individuo de resolver todo tipo de problemas complejos, motivando a hacer ajustes para producir respuestas correctas. Estas competencias orientarán el pensamiento facilitando la reducción de los tiempos de articulación interpersonal, al hacer previsible el desarrollo de las conductas relacionadas con la práctica profesional. Esto no implica una opinión única sobre el problema, sino que proporciona herramientas psicológicas para mejorar el enfoque analítico a lo largo del tiempo.

La especialización en especialización en planeamiento y conducción de operaciones de información debe estar abocada a formar al oficial de informaciones para hacer frente a este nuevo esquema que se plantea a nivel mundial. No centrada en el campo de la inteligencia, ya que la misma tiene su concatenación de progreso en la educación militar en el Instituto de Inteligencia de las Fuerzas Armadas, pero si focalizada a algo tan reciente como el ambiente informacional.

Finalmente, la educación por competencias permite desarrollar un estándar de egreso previsible, no relacionado con el saber por qué se producen los procesos, sino que con el saber hacer, lo cual otorga un mayor grado de previsibilidad en el desarrollo de la práctica profesional, acortando de este modo los tiempos de articulación entre los miembros componentes del EM, mediante un lenguaje común y permitiendo a través de la sinergia estandarizar los procesos de resolución, dando claridad a los canales de comunicación, evitando los compartimientos estancos y contribuyendo de este modo a una mejora en la eficiencia del sistema.

Capítulo 3

Diseñar un elemento integrante de un EM de nivel GUB para el desarrollo de las Operaciones de Información.

Luego de haber analizado la doctrina existente en diferentes países, tanto regionales como mundiales, y en la composición que definieron para sus elementos de operaciones de información, detallaré a continuación como el Ejército Argentino puede configurar su elemento dentro de un EM de nivel GUB, el cual será especialmente apto para ser conducido por un oficial de informaciones con el perfil y competencias definidas en el capítulo 2. En este capítulo final se establecerá las capacidades para el elemento que debe dirigir las OI a nivel GUB, a los fines de proponer el diseño de su estructura.

La finalidad de este capítulo es la de diseñar un elemento que permita el empleo del oficial de informaciones, como integrante de un estado mayor de nivel GUB, en el marco de las operaciones de información.

Sección I

Aspectos generales de las OI en el Ejército Argentino

Como mencionáramos en la introducción del presente TFI, nuestra doctrina define los términos de operaciones de información y guerra de la información de la siguiente manera:

Las operaciones de información son acciones que implican el uso y manejo de la tecnología de la información y las comunicaciones, dentro de las dimensiones físicas, de información y cognitivas del ambiente de la información, en concierto con otras líneas de operaciones, para acceder, modificar, interrumpir, alterar o destruir la toma de decisiones del adversario, protegiendo, al mismo tiempo, las propias.

La guerra de la información hace referencia al uso y manejo de la información con el objetivo de conseguir una ventaja competitiva sobre un oponente, pudiendo consistir en la

recolección de información táctica, en la confirmación de la veracidad de la información propia, en la distribución de propaganda o desinformación a efectos de desmoralizar al enemigo, socavar la calidad de la información de la fuerza enemiga y negarle las oportunidades de recolección de información, pudiendo adquirir diversas formas.

En este contexto surgieron las OI, como una herramienta de apoyo a toma de las decisiones, por medio de la integración de diversas áreas, tales como: comunicación social, operaciones de apoyo a información, guerra electrónica, guerra cibernética e inteligencia.

Ahora bien, centrándonos en las OI, y de acuerdo a la definición propuesta al inicio del presente trabajo, la cual traemos a colación: ***“Son operaciones complementarias que actúan sobre determinados objetivos, cinéticos y no cinéticos, afectándolos en las dimensiones físicas, cognitivas y de la información, para modificar, interrumpir y alterar la toma de decisiones del adversario, protegiendo al mismo tiempo la toma de decisiones propias”***, vamos a definir entonces cuáles son las capacidades, acordes a la doctrina mundial, que se presentarían, y que las mismas a su vez sean concordantes con las leyes de la nación argentina, pudiendo así establecer las siguientes:

1. Guerra Electrónica, Conjunto de actividades desarrolladas en el ámbito militar, dentro de los espectros de radiaciones electromagnéticas y acústicas, con el propósito de determinar y explorar la presencia de actividad enemiga en dichos espectros, neutralizar y reducir el empleo de la energía irradiada por el enemigo y asegurar el empleo de la energía irradiada por los medios propios. (EMCFFAA, 2019).

2. Ciberdefensa, término general que se refiera a la adopción y medidas y acciones, desarrolladas por el instrumento militar, tendientes a resguardar la seguridad cibernética de las infraestructuras críticas del sistema de defensa nacional y de aquellas que sean designadas para su preservación, independientemente del origen de la agresión. Implica el planeamiento y ejecución de operaciones militares en el ciberespacio. (EMCFFAA, 2019).

3. Operaciones de Seguridad, son aquellas destinadas para la preservación de la propia fuerza y para el restablecimiento del orden en jurisdicción militar (EMCFFAA, 2019). Es además una operación complementaria de carácter defensivo y permanente, que se ejecuta durante el desarrollo de cualquier operación táctica. Se logrará por medio de la detección temprana de una amenaza, otorgando el tiempo y el espacio suficientes para reaccionar, evitarla o neutralizarla y todo elemento es responsable de brindarse su propia seguridad. (EA, 2015).

4. Destrucción física, esta pretende degradar o imposibilitar el ejercicio del mando y control del adversario mediante la destrucción material de los sistemas en que se apoya y de sus medios de guerra de mando y control. Sólo suele ser eficaz por un período relativamente corto, ya que con tiempo, recursos y perseverancia cualquier actividad puede recuperarse. La clave es la selección e identificación correcta de nodos críticos y vulnerables para proceder a la destrucción de los mismos en el momento más oportuno y de la forma más ventajosa para nuestros intereses. (Ejército de Tierra, 2006).

5. Comunicación Institucional, son el conjunto de acciones comunicacionales desarrolladas para transmitir la imagen de la institución, tanto hacia el marco externo como al interno, sustentada en la misión, los valores y la cultura institucional, con el objeto de contribuir a obtener los objetivos institucionales. Las acciones comunicacionales desarrolladas serán orientadas para contribuir a obtener los objetivos institucionales, estableciéndose como propósito de la comunicación institucional el de promover en la sociedad la confianza en la fuerza como institución fundamental de la nación, claramente orientada hacia el público externo, y afianzar la cohesión y el bienestar del personal del Ejército, orientado hacia el público interno. (EA, 2022 b).

6. Asuntos civiles, son aquellas actividades que realiza un comandante durante un conflicto armado, para mantener adecuadas relaciones entre sus fuerzas militares y las

autoridades y población civil, que tiendan a minimizar las interferencias que pudieran producirse sobre las operaciones militares en curso. Algunas de estas actividades pueden ser viabilizadas a través de las normas / instrucciones conocidas como “bando” (EMCFFAA, 2019). También se definen en nuestra doctrina como aquella tropa técnica que conforma elementos de apoyo de combate, adiestrados y equipados para mantener adecuadas relaciones entre las fuerzas militares, las autoridades, organizaciones no gubernamentales y la población civil, a fin de minimizar las interferencias mutuas durante el desarrollo de las operaciones. (EA, 2015).

6. Operaciones de Inteligencia Militar, son aquellas operaciones que se realizan mediante el empleo de los medios y procedimientos específicos de inteligencia, a efectos de obtener información no pública (protegida) de importancia y/o afectar recursos vitales del oponente de modo encubierto, para apoyar el planeamiento y la ejecución de operaciones del instrumento militar como así también a efectos de contrarrestar o neutralizar las actividades de inteligencia del oponente sobre objetivos propios. Las mismas pueden ser clasificadas en tres tipos: Ofensivas, defensivas y pasivas. (EMCFFAA, 2019, pp 136)

Estas capacidades son de aplicación en el espectro multidominio (Ver figura 10) de las operaciones militares. Y para aplicarlas, las OI se pueden clasificar en ofensivas o defensivas, y esto va a depender de los efectos que se pretenden lograr.

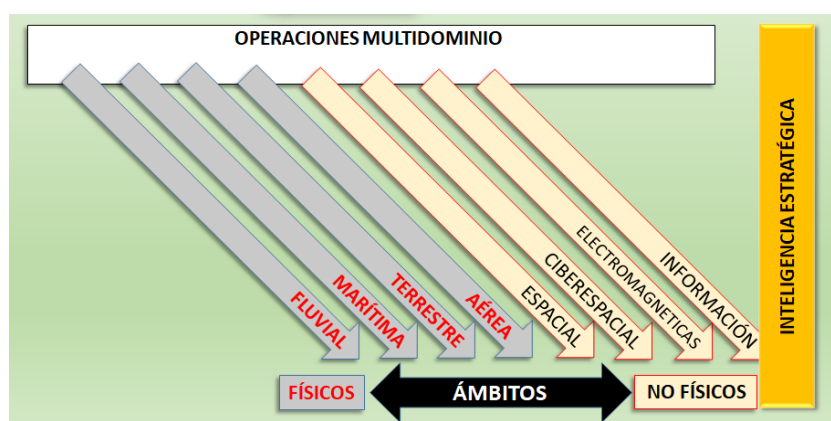


Figura 10. Espectro Multidominio.

Las OI ofensivas son aquellas que influyen, directa o indirectamente, en la toma de decisiones del adversario. Estas podrán ser discretas o visibles, tal es el caso de la guerra electrónica, la destrucción física y las acciones de inteligencia militar. Su finalidad es intentar alcanzar y mantener la iniciativa sobre el adversario afectando a los procesos de decisión, alterando sus percepciones, afectando a la moral de sus combatientes, a los sistemas de comando y control y a los sistemas de información y reduciendo la efectividad de los mismos y negando el acceso a la información. Estas operaciones ofensivas pueden ser conducidas en cualquier tipo de operación militar dentro del teatro de operaciones, y en cualquiera de sus tres niveles, estratégico, operacional o táctico.

Las OI defensivas, son aquellas acciones emprendidas para impedir o minimizar la influencia del adversario en el proceso de toma de decisiones propio. El principal objetivo de las mismas es contribuir a proteger y defender la información y los sistemas de información. Ello requiere normas y procedimientos, acciones, personal y medios adecuados que faciliten tal finalidad. (Ejército de Tierra, 2006, pp 1-3).

Al referirnos al tipo de OI que se podían ejecutar, también mencionamos que dependían del efecto que se quería lograr mediante esas acciones. Estos efectos se desarrollarían dentro del ambiente de la información, el cual forma parte de los ámbitos no físicos del multidominio. Este ambiente comprende todas las actividades de información que puedan afectar el desarrollo de las operaciones militares. Es por ello que el comandante determinará cuales acciones podrán afectar las capacidades, los sistemas de comando y control como así también la información del adversario.

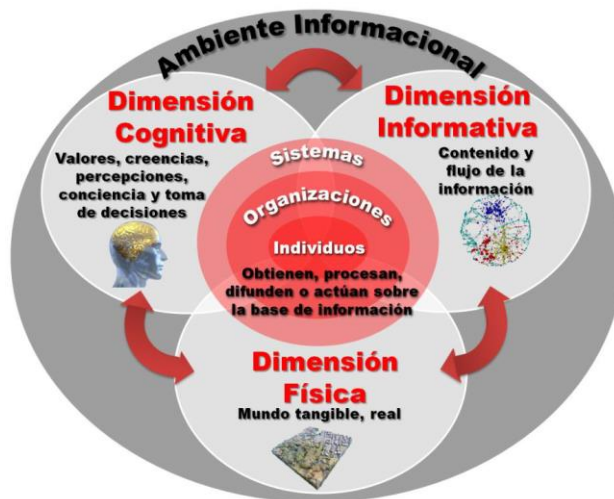


Figura 11. Factores componentes del Ambiente Informacional. (Spretz, 2018).

Los efectos de aplicación por parte del departamento de OI, sobre los medios físicos y no físicos del ambiente informacional que podemos mencionar a continuación, serían los siguientes: (Ejército de Tierra, 2016, 13 A-28)

Advertir: Dar aviso de intenciones para evitar determinadas acciones de otra parte.

Aislar: Minimizar poder/influencia.

Degradar: Usar medios letales o no para reducir: la eficacia o eficiencia del sistema C2 enemigo; la moral de una unidad; el valor o relevancia de una unidad y la calidad de las acciones o decisiones enemigas.

Demostrar: Ofrecer información sobre capacidades o intenciones por medio de acciones convincentes.

Desorganizar: Reducir una capacidad/eficacia evitando la sincronización de efectos.

Disuadir: Desalentar una determinada acción.

Engañar: Hacer que un receptor del mensaje crea algo que no es cierto.

Informar: Dar propósito, objetivos y/o instrucciones

Influir: Causar que otra parte se comporte de forma favorable a las fuerzas propias.

Limitar: Reducir la eficacia de las opciones enemigas haciendo ver que alguna de sus tácticas de ser usada le causará efectos negativos.

Mitigar: Reducir o eliminar el impacto de una información falsa, un problema o una preocupación.

Negar: Retener información sobre las propias fuerzas, capacidades o intenciones que el adversario necesita para que su proceso de toma de decisiones sea eficaz y oportuno.

Obtener información: Adquirir nuevos hechos, detalles o información general o específica.

Persuadir: Predisponer hacia una acción o inacción.

Promover: Reforzar positivamente una actitud o comportamiento deseado.

Estos efectos y su aplicación en el espectro multidominio, responden a su vez a la concepción estratégica de capas, restricción de áreas y operaciones multidominio.

Esta concepción estratégica definida en el boletín informativo conjunto (EMCO, 2023) establece que la restricción de área se asocia al criterio de defensa activa móvil para contener, desgastar y hostigar a las fuerzas enemigas. Mediante un uso intensivo de acciones ofensivas. Se procurará disminuir su velocidad de avance e inducirá a que el agresor cometa la mayor cantidad de errores en la prosecución de sus metas.

En ámbitos predominantemente terrestres, las acciones estarán destinadas a evitar el acceso a los puntos de aplicación iniciales, posteriormente se lo limitará en su capacidad para combatir y principalmente controlar el espacio que ocupa. Todo ello orientado a que pierda la iniciativa y su capacidad de recuperarla, con la consiguiente pérdida de su libertad de acción.

En ámbitos marítimos y con los fines de negar el uso del mar al enemigo, tomarán un rol preponderante las capacidades submarinas y las acciones de minado, las cuales incrementarán exponencialmente los esfuerzos del agresor para contrarrestarlas, acelerando el desgaste de fuerzas, aproximándolo a su punto culminante.

La restricción de área, desde la perspectiva de la **capa “anticipar”**, necesitará de una oportuna alerta como requisito para poder plantear la misma con profundidad estratégica,

buscando que se le dificulte al agresor la ocupación de bases de despliegue adelantadas, obligándolo por ende a que deba operar desde una distancia mayor a lo planeado.

Como parte de la **capa “desalentar”**, intentará orientar su ingreso hacia zonas en las cuales nuestra concentración de medios e integración de efectos multidominio sean más efectivas. Para ello prevalecerá el conocimiento de la propia geografía, climatología y alcance efectivo de las armas letales y no letales.

A partir de allí, la restricción de área se circunscribirá principalmente a la **capa “conjurar”**, buscando limitar al agresor en su capacidad para combatir y principalmente en su aptitud para controlar el espacio que ocupa, pasando a denegarle áreas críticas de importancia estratégica y operacional. En esta etapa el objetivo será evitar la libertad de acción de la fuerza enemiga en el área bajo control propio, accionando en los distintos ámbitos físicos y no físicos a fin de negar al enemigo ventajas decisivas en el empleo de sus capacidades militares.

Por último, la **capa “repeler”**, completa la destrucción del agresor a partir de la creación de condiciones realizadas por las otras capas, fundamentalmente la capa “conjurar” a partir de iniciado los esfuerzos estratégicos reactivos y que degradaron las capacidades físicas y voluntad de lucha del agresor para completar en esta capa su rechazo.

La “restricción de áreas” en todos los casos traerá aparejada la dinámica de concentrar los esfuerzos operacionales multidominio en momentos identificados como **“lapsos de tiempo favorables”** para aplicar los activos críticos disponibles de manera coincidente con oportunidades donde se expresan las vulnerabilidades críticas del enemigo y concretar una maniobra operacional que niegue zona determinadas de valor estratégico. La identificación de las mismas será determinante. (Ver figura 12).

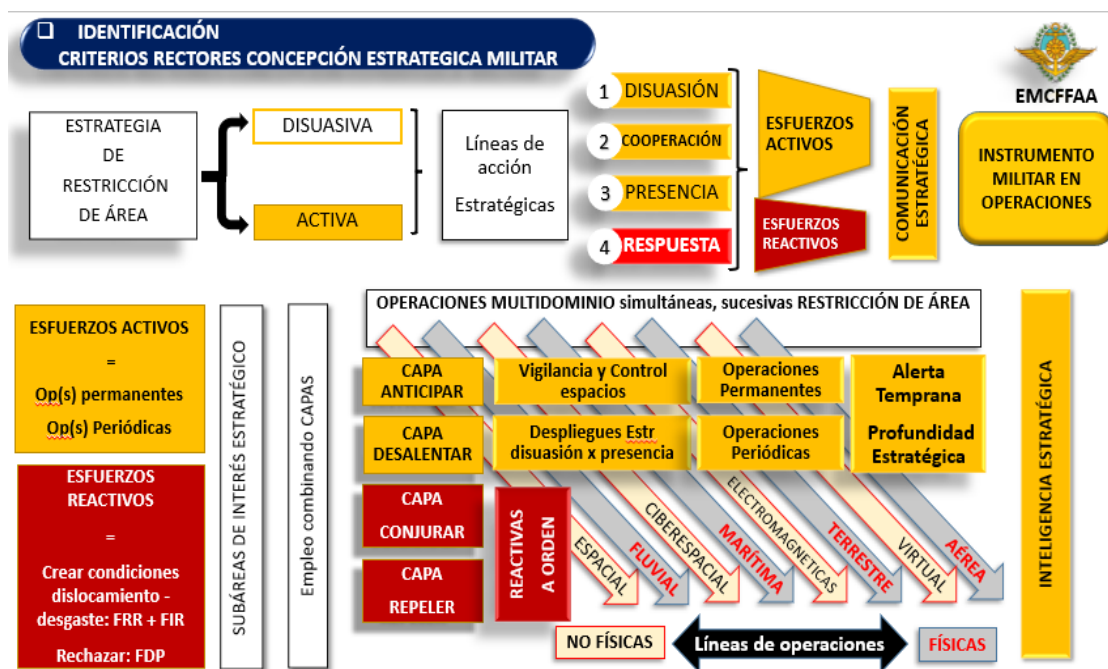


Figura 12. Concepción estratégica militar de Restricción de Área. Exposición al ciclo lectivo ESGC.

Sección II

Niveles de la Conducción en las Operaciones de Información

Las OI son planificadas en el nivel estratégico y operacional, pero son de aplicación en todos los niveles. Cada nivel de la conducción militar tiene responsabilidad tanto en la planificación, ejecución y determinación de los efectos que se buscan a través de las OI. Dentro de esta planificación es de vital importancia la sincronización y la integración de las actividades, para lograr, de acuerdo a lo establecido en la teoría general de los sistemas⁹, que la organización funcione como un sistema¹⁰ en el cual se identifique la interacción entre las partes componentes y el ambiente en el que se desarrollan (entorno).

El nivel estratégico es quien define la orientación general que llevara a las OI a degradar la capacidad del adversario. Esta orientación debe contener como mínimo, las directivas políticas, los objetivos estratégicos y las limitaciones y restricciones que estarán

⁹ Teoría General de Sistema (TGS), desarrollada en 1969 por Karl Ludwig Von Bertalanffy.

¹⁰ Un sistema se define como un complejo de elementos que interactúan y dicha interacción hace que este complejo se comporte como un todo. (Bertalanffy, 1969).

enmarcadas para la aplicación de las operaciones. Las OI ofensivas planificadas en este nivel, deberán ser las tendientes a influir en la toma de decisiones de los conductores o líderes adversarios.

El nivel operacional es el nivel que enlaza el nivel estratégico con el táctico, es el nexo existente entre ambos niveles, asesora al nivel estratégico y orienta al nivel táctico y es allí donde se desarrolla la conducción operacional. Se conceptualiza, planifica y dirige las OI tendientes a alcanzar los objetivos que determina el nivel estratégico, fijando los objetivos operacionales y los efectos de acuerdo a las capacidades a emplear. Es bajo la conducción de este nivel donde se desarrolla la campaña, la cual será la aplicación concreta del arte operacional, que enlazará los enfrentamientos en un diseño operacional que permite obtener los objetivos operacionales y estratégicos y se orienta al logro del objetivo operacional (OO) y su estado final operacional (EFO). (EA, 2015 pp I 12)

En el nivel táctico, las OI estarán centradas en afectar el proceso de decisión y los sistemas de información del adversario, y proteger las OI propias.

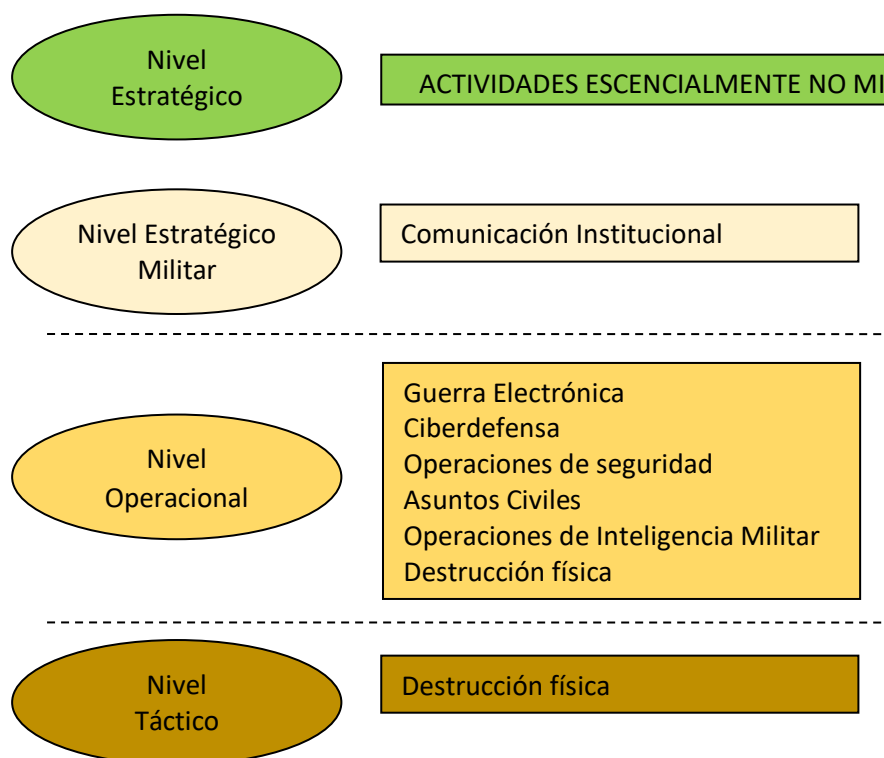


Figura 13. Niveles de la conducción de las OI. Elaboración propia.

Es dentro del Nivel Operacional donde nos vamos a situar con las OI, ya que es en este nivel donde el diseño de la campaña se concreta mediante el arte operacional¹¹. Dentro de este arte operacional, se combinan los elementos del diseño operacional, definiendo los mismos como el conjunto de herramientas destinadas a la creación de un concepto operacional que permita estructurar una campaña para obtener efectos sobre un centro de gravedad propio o del enemigo y alcanzar el estado final deseado. Estas herramientas son: estado final (EF), centro de gravedad (CG)¹², puntos decisivos (PD)¹³, punto culminante (PC), maniobras directas o indirectas (MD/I), líneas de operaciones (LDO)¹⁴, esfuerzos, pausas operacionales, momento, ritmo, secuencia sucesivas o simultáneas y fases operacionales.

Para ejemplificar de mejor manera como alcanzar los PD de las OI, detallaré en la siguiente tabla, una serie de tareas que se ejecutarían (capacidades de OI), las cuales integradas en forma ofensiva y defensiva y mediante una articulación en tiempo y espacio, buscarán generar los efectos necesarios para cumplir con los objetivos establecidos.

¹¹ Es la forma creativa en que se combinan los elementos del diseño operacional a través de la estructuración eficiente de acciones tácticas en espacio, tiempo y propósito con un balance entre riesgo y oportunidad, para crear y mantener condiciones necesarias afines al logro de objetivos del propio nivel o del nivel superior de la conducción. (EMCFFAA, 2019, pp 24)

¹² Centro de gravedad (CDG): Ente primario que tiene la capacidad inherente de alcanzar el objetivo. (Eikmeier, 2011).

¹³ Puntos decisivos (PD): Conjunto de condiciones o sucesos clave, coordinados en el tiempo y el espacio, tanto para el oponente, propia fuerza o medio ambiente, que deben ser alcanzados a través de acciones y efectos que permitan neutralizar un CDG (EMCFFAA, 2019).

¹⁴ Línea de operación (LDO): Conexión de acciones relacionadas entre sí, cuya ejecución permitirá ir alcanzando los Puntos Decisivos, que a su vez darán acceso al centro de gravedad, para alcanzar el objetivo operacional (EMCFFAA, 2019).

Tabla 1: Esquema de estructura de un PD de OI				
Punto Decisivo (PD)	Tareas Capacidades de OI	Tiempo	Espacio	Efecto
Desarticular el comando y control enemigo.	Destrucción Física (Acción FFEE)	D + 1	Localidad de Villa Mercedes	Destrucción parcial de radares
	Guerra Electrónica (Emisión de MM falsos)	D - 1	Rio Loro	Engañar sobre las actividades propias
	Operaciones de Seguridad (Proteger los medios de la emisión de mensajes falsos del enemigo)	D	HF y VHF en la Zona de comunicaciones	Proteger la propia fuerza del engaño enemigo
	Operaciones de Inteligencia Militar (Discursos elaborados en conferencias del Cte TO por la SGE)	D + 1	Ciudad Bravo	Persuadir e Influir en el personal militar enemigo.
	Asuntos Civiles	D a D+3	Ciudad Bravo	Acciones para evitar la interferencia civil en las operaciones

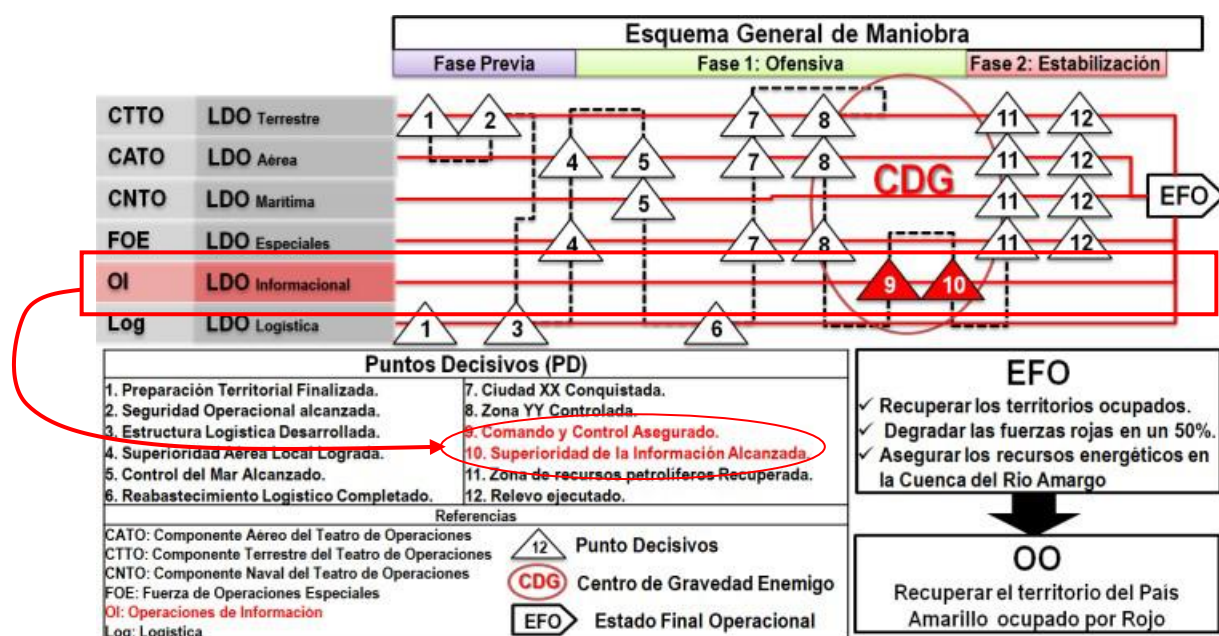


Figura 14. Inserción de las OI en el Diseño Operacional. (Spretz, 2018).

Sección III

Estructura de un elemento de Operaciones de Información

A continuación, analizaremos que el diseño de una organización o elemento, lleva implícita la modificación de las variables que intervienen y están relacionadas a la división del trabajo y los mecanismos de coordinación y control. Es así como queda definido un nuevo sistema en el cual se materializan los distintos subsistemas, tales como el de comando y control, el de información y el núcleo operativo.

Como expresara Mintzberg¹⁵, al analizar el entorno de una organización y sus variables, estos condicionan la misma, “la efectividad estructural de una organización requiere una consistencia entre factores de contingencia y parámetros de diseño”¹⁶. Esto es fundamental para asegurar que el elemento funcione en forma fluida, que sea flexible y que interrelacione las capacidades necesarias. Esto demuestra que, ante las OI, es necesario el diseño de una estructura que tenga en cuenta las hipótesis de congruencia (parámetros de diseño) y este en relación a los factores de contingencia (relación fines y medios).

Es así como el departamento de OI estará conformada como un elemento multiagencial y multidisciplinario, formando parte de un Estado Mayor Especial de nivel GUB. Este tipo de organización, de acuerdo a lo planteado por Mintzberg, responde a una estructura adhocrática¹⁷, de la cual obtiene su flexibilidad y cohesión para alcanzar los objetivos planteados, a través de una propiedad denominada fractalidad¹⁸.

¹⁵ Henry Mintzberg, canadiense, profesor académico autor de varias publicaciones, tales como "La estructuración de las organizaciones" (1979) y "Diseño de las organizaciones efectivas" (2000)

¹⁶ Mintzberg. “La estructuración de las organizaciones” Editorial Ariel. 2005

¹⁷ Adhocracia: Del latín *ad hoc* (para esto o para este fin), se refiere a cualquier estructura altamente flexible capaz de adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del entorno. Se trata de una organización descentralizada, conformada por equipos multidisciplinarios coordinados, capaces de adaptarse fácilmente a los cambios. Este tipo de organización suele presentarse en el ámbito de la alta tecnología. (Mintzberg, Diseño de Organizaciones Eficientes, 1991, pág. 211)

¹⁸ Un fractal está definido como un objeto geométrico cuya estructura se repite a diferentes escalas. El elemento fractal es un sistema complejo que logra el éxito a través de los objetivos compartidos. Esta propiedad permite que el mismo pueda replicarse en los niveles desde el estratégico al táctico.

Dentro de los sistemas de flujos que se deben emplear en el departamento de OI, el ideal es el de constelación de trabajo, ya que es el sistema para afrontar operaciones simultáneas, y brinda a quien está a cargo, la capacidad de asesorar y asistir en forma rápida al decisor respecto a situaciones que se plantean.

Relacionado al mecanismo de coordinación y control específico para el departamento de OI, podemos definir la estandarización de resultados, esto es debido a que el jefe a cargo coordina las funciones de los integrantes y enlaces de las distintas áreas, especifica que efectos o resultados se buscan, pero la ejecución de los mismos estará a cargo de cada especialista del área necesaria, y esto es debido a que cada uno de los integrantes de este departamento busca producir efectos que sean multiplicadores y permitan alcanzar los objetivos establecidos, tendientes a la afectación del proceso de toma de decisiones del adversario.

La preparación para desenvolverse en el ambiente de la información, no solo implicará contar con una estructura eficiente que cuente con personal capacitado con conocimientos específicos y medios aptos para satisfacer las exigencias. El principal objetivo será crear la conciencia de sus potencialidades y el interés necesario en el comandante de la fuerza, proporcionándole conocimientos y variables de empleo.

El Estado Mayor, como mencionara en su artículo el General de División (R) de Vergara, “*Origen y evolución del Estado Mayor*” (ESGC, 2019, pp 21-22), en la mayoría de los países de la OTAN han adoptado el sistema de Estados Unidos para estructurar las funciones de Estado Mayor. En este sistema, cada posición por función diferenciada de la conducción se le asigna una letra como prefijo, y un número que especifica su rol. Tal es el caso de la estructura adoptada por el Supreme Headquarters Allied Powers in Europe (SHAPE) que se detalla a continuación:

1. Personal

2. Inteligencia;
3. Operaciones;
4. Logística;
5. Planes;
6. Comunicaciones o Tecnologías de Información;
7. Entrenamiento;
8. Finanzas y Contratos. También se lo menciona como Administración de Recursos;
9. Cooperación Cívico-Militar, o Asuntos Civiles.

Tradicionalmente, estas funciones diferenciadas del Estado Mayor General tenían como prefijo una G, hecho que todavía subsiste en la mayoría de las Fuerzas Armadas del mundo. No obstante, como la complejidad es cada vez más creciente, sin dejar de tener en cuenta que también existe un Estado Mayor en el componente naval y un Estado Mayor en el Componente Aéreo, ahora existen otros prefijos:

A es el prefijo para los Estados Mayores Aéreos;

C es el prefijo para Estados Mayores Combinados (de múltiples naciones);

J para Estados Mayores de varias Fuerzas Armadas (por la abreviatura de Joint, en la Argentina, ahora se usa la C de Conjunto, pero se confunde con la C de Combinado);

F se reserva para ciertos tipos de Estados Mayores adelantados;

G para el Ejército en las organizaciones comandadas por un General, y que consta de un Jefe de Estado Mayor;

N es el prefijo para Estados Mayores Navales; y

S para indicar organizaciones de estado mayor que dependen de un Oficial Ejecutivo, y cuyo comandante es del nivel coronel e inferiores. Esto no es usado por todos los países, algunos hacen distinción entre Estado Mayor y Plana Mayor.

De acuerdo a nuestra doctrina, el estado mayor, como órgano de asistencia y asesoramiento, será el equipo de trabajo con el cual el comandante deberá resolver, en tiempo de paz, los problemas rutinarios derivados de la administración general de la organización militar, y en tiempo de guerra, aquellos más complejos, objeto de la problemática de la conducción en operaciones. (EA, 2022 c, pp III - 2)

Para conformar un Estado Mayor Especial, nuestra doctrina establece que serán aquellos miembros del estado mayor, que posean conocimientos particulares sobre asuntos específicos o materias especiales, incluidas dentro de los amplios campos de interés de los jefes del estado mayor general; consecuentemente, sus conocimientos específicos estarán íntimamente relacionados con las armas, tropas técnicas y servicios. (EA, 2022 c, pp IV - 3)

Es aquí donde la figura del oficial de informaciones emerge, para establecerse como el jefe del departamento de OI (G-8). Su principal función será la de asesoramiento y asistencia al comandante del nivel operacional, y deberá trabajar en forma directa con las áreas de operaciones e inteligencia; y además será el encargado de la coordinación y sincronización de los todos los integrantes (representantes de cada área) que conformen la célula de OI.

El G-8 será el encargado de desarrollar el plan de operaciones de información, el cual estará inmerso en el plan de campaña del comandante, y en el deberá establecer los aspectos relativos al empleo de las capacidades de Información. Es por ello que deberá planificar, coordinar y sincronizar los esfuerzos y las actividades de información a fin de garantizar la obtención de los objetivos planteados.

El departamento de OI, deberá estar siempre ubicada junto al comandante, y como parte integrante del EME, deberá trabajar, como se mencionara anteriormente en coordinación con el G-2 y G-3, asegurando que las acciones a ejecutar sean aptas, factibles y

aceptables. Empleará las distintas capacidades en forma dinámica y de acuerdo a la situación en la que se encuentre.

Así, dentro de la organización de la GUB (ver figura 15), vamos a encontrar el departamento de OI, y como el mismo estará conformado (ver figura 16), luego estarán detalladas la misión y responsabilidades del departamento.

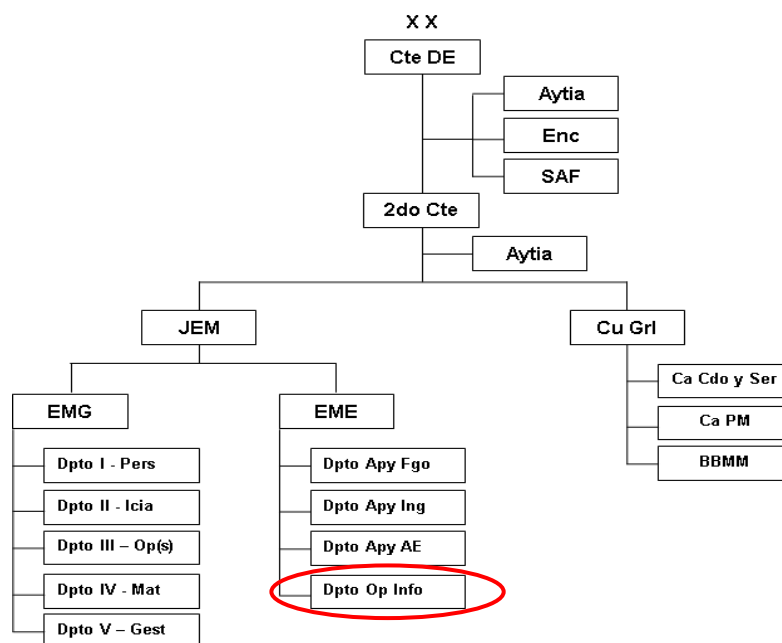


Figura 15. Organización de una GUB. Elaboración propia.

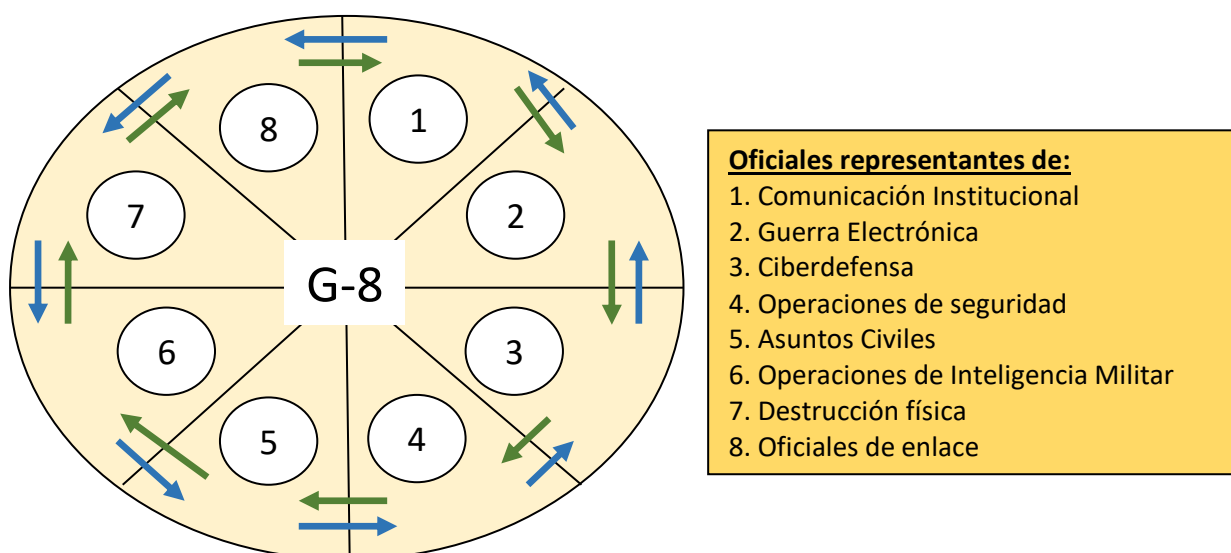


Figura 16. Propuesta de estructura del departamento de OI de nivel GUB. Elaboración propia.

Sección IV

Misión, funciones y responsabilidades del departamento de OI

Analizando lo desarrollado en los capítulos anteriores, podemos determinar lo siguiente:

Misión: Brindar el asesoramiento y la asistencia necesaria, a través de la coordinación y sincronización de las acciones relacionadas a la información, para lograr objetivos estratégicos y operacionales fijados sobre la voluntad del enemigo, a fin de afectar su proceso de toma de decisiones.

La misma solo podrá ser cumplida mediante el desarrollo de las siguientes **funciones:**

- Determinar las necesidades de información e inteligencia para las OI y cómo obtenerlas o satisfacerlas.
- Identificar las capacidades y vulnerabilidades de las OI propias.
- Determinar las capacidades de OI del adversario y sus vulnerabilidades.
- Determinar cuál es la percepción y el grado de conocimiento que el adversario tiene de nuestros sistemas de información
- Proponer las acciones ofensivas de OI sobre las vulnerabilidades críticas del adversario.
- Proponer las acciones defensivas de OI.
- Entender en la elaboración del Plan de Operaciones de Información del Plan de Campaña respectivo.
- Entender en la selección de los objetivos y en la determinación de su prioridad de afectación.
- Requerir los apoyos necesarios para ejecutar las capacidades propias.
- Desarrollar a través de los oficiales de enlace, las coordinaciones con las agencias necesarias a efectos de cumplimentar los objetivos propuestos.

Responsabilidades de cada integrante del departamento de OI:**1. Jefe del departamento OI (G-8)**

- a. Coordinar la planificación y la ejecución de OI entre los Comandos Operacionales.
- b. Planificar y asesorar los asuntos de OI al EMG.
- c. Entender en el establecimiento de las prioridades de las OI para lograr los objetivos planificados.
- d. Evaluar los blancos de las OI designados para las operaciones militares.

2. Representante de Comunicación Institucional:

- a. Coordinar y armonizar las actividades de Comunicación, manejo de medios, producción y control de las OI planificadas.
- b. Apoyar en las actividades de OI que requieren su participación.
- c. Difundir las campañas de OI en los diferentes auditorios objetivos.
- d. Disponer el monitoreo de los medios de comunicación nacional e internacional.

3. Representante de Guerra Electrónica:

- a. Coordinar las actividades de guerra electrónica y actuar como enlace entre el departamento de OI y el G-3.
- b. Armonizar todas las actividades de guerra electrónica y el uso militar del espectro electromagnético, dentro del área de responsabilidad de la GUB.

4. Representante de Ciberdefensa:

- a. Coordinar las actividades de ciberdefensa y actuar como enlace entre el departamento de OI y el G-3.
- b. Articular con los distintos entes reguladores y entidades nacionales e internacionales, del sector público y privado, a fin de asegurar el ciberespacio local, las infraestructuras críticas y a sus ciudadanos.

- c. Desarrollar y mantener el mapa de infraestructuras críticas.
- d. Asegurar los medios de transmisión empleados por la GUB.
- e. Asegurar los sistemas de información a través de la definición de estándares de seguridad propios.
- f. Definir los estándares de seguridad de las infraestructuras críticas que permitan ser adoptadas por los diferentes ámbitos locales. Armonizar todas las actividades de guerra electrónica y el uso militar del espectro electromagnético, dentro del área de responsabilidad de la GUB.

5. Representante de Operaciones de Seguridad:

- a. Identifica las amenazas y vulnerabilidades existentes, desarrolla la lista de información necesaria e implementa las contramedidas de seguridad de las operaciones enemigas.
- b. Monitorear la seguridad de las telecomunicaciones.
- c. Coordinar con G-3 la seguridad en las operaciones militares con el monitoreo de la información que se realice.
- d. En las operaciones de decepción y engaño deberá deliberadamente disuadir a los auditorios objetivos adversarios en la toma de decisiones militares sobre las capacidades, intenciones y operaciones amigas.

6. Representante de Asuntos Civiles:

- a. Asesorar al comandante en lo concerniente al desarrollo de las funciones y operaciones de Asuntos Civiles.
- b. Proporcionar apoyo de Asuntos Civiles al comando de la GUB.
- c. Planificar, gestionar, coordinar y sincronizar las funciones y operaciones de Asuntos Civiles.

d. Establecer enlace como interfaz entre las fuerzas militares y las organizaciones gubernamentales (nacionales, provinciales y municipales), organizaciones internacionales, organizaciones no gubernamentales y otras agencias. Como así también con las fuerzas de seguridad y las otras fuerzas armadas dentro del área de operaciones.

e. Proporcionar el apoyo a las autoridades civiles, colaborando con el apoyo humanitario que necesite la población.

7. Representante de Operaciones de Inteligencia Militar:

- a. Preparar inteligencia del campo de batalla de las OI.
- b. Coordinar, recopilar y evaluar, la inteligencia requerida o necesaria para las OI.
- c. Informar sobre blancos objetivos de las OI.
- d. Evaluar riesgos en las OI.
- e. Establecer las medidas de seguridad de contrainteligencia (MSCI) relacionadas a las OI dentro del área de interés.

8. Representante de Destrucción Física:

- a. Coordinar con los elementos que pudieran ejecutar o afectar los objetivos materiales definidos mediante la implementación de las OI, en coordinación con el G-3.
- b. Integrar las OI en las Operaciones Militares definidas por el G-3.

9. Oficiales de enlace:

Con el G2:

- a. Dar el apoyo y coordinar las OI.
- b. Proporcionar inteligencia para la selección de objetivos de las OI.
- c. Realizar la evaluación del riesgo de inteligencia de todas las fuentes de los objetivos de las OI.

Con el G3:

- a. Coordinar las actividades de guerra electrónica.

- b. Coordinar las actividades de ciberdefensa.
- c. Coordinar la seguridad en las operaciones militares.
- d. Coordinar las acciones de destrucción física.

Con el G4:

- a. Coordinar e integrar los aspectos logísticos de las OI.

Sección V

Conclusiones parciales

Teniendo en cuenta lo planteado en el desarrollo de este capítulo, nos damos cuenta que la información tiene un papel muy importante en el espectro multidominio de una campaña. Su importancia en el entorno estratégico, operacional y táctico es de continua evolución y lleva implícita la necesidad de obtención de información para ser empleada con la finalidad de anular, influenciar, perturbar o retrasar el ciclo del proceso de toma de decisión del adversario, afectando el desarrollo de sus operaciones militares antes que las mismas puedan ser lanzadas.

La finalidad de este capítulo fue la de establecer las capacidades que debe poseer el elemento que debe dirigir las operaciones de información a nivel GUB y proponer un posible diseño de su estructura. Es por ello que, ante la inexistencia de doctrina en el Ejército Argentino sobre la coordinación y el uso integrado de las capacidades de las operaciones de información, se plantea las responsabilidades de los niveles de la conducción, estableciendo que en el nivel estratégico militar se destaca la comunicación institucional, como capacidad relacionada a la información que permite transmitir la imagen de la Institución, con el objeto de contribuir a obtener los objetivos institucionales.

El principal nivel que se desarrolla en el capítulo, es el nivel operacional ya que es allí donde se produce el desarrollo de la campaña, mediante la combinación de los elementos del diseño operacional, los cuales ya fueron definidos en su correspondiente sección, y se

emplean ante el desarrollo de la concepción estratégica operacional de multicapas, principalmente mediante las capas de anticipar y desalentar, buscando afectar la voluntad, percepción y moral del enemigo, multiplicando sus efectos capaces de contribuir al estado fina deseado.

El desarrollo de la organización principalmente sería el de un departamento, como fuera desarrollado en la sección correspondiente, caracterizado por un fluido intercambio de información, asegurando la función integrada, coordinada y sincronizada.

Conclusiones Finales

Con el transcurso de los años, el campo de combate tal como se lo conocía ha cambiado, su evolución ha llevado a que las doctrinas mundiales adopten el denominado ambiente multidominio, donde la diversidad de factores, entre ellos los avances tecnológicos, la influencia de los medios de comunicación social, la conducta de la sociedad, las redes sociales y la globalización, ha generado escenarios cuyas características fundamentales son la incertidumbre, la multiplicidad de actores y el manejo de la información.

Nuestro país hoy en día no cuenta con una doctrina relacionada a las operaciones de información, es por ello que la necesidad de iniciar el desarrollo de la misma es imperiosa. Si bien el marco legal vigente al día de hoy, tiene un carácter muy restrictivo en cuanto al accionar de las FFAA en algunas de las capacidades mencionadas en los capítulos, hay otras que si se ejecutan, y las mismas están amparadas por las leyes nacionales, tal es el caso de las acciones de ciberdefensa, de guerra electrónica, de comunicación institucional, de asuntos civiles y de seguridad en las operaciones. Además, en el presente trabajo, lo que se ha tenido en cuenta es lo que define la pirámide de Kelsen, en la cual enuncia: *“es un método jurídico estricto, mediante el cual quiere eliminar toda influencia psicológica, sociológica y teológica en la construcción jurídica, y acotar la misión de la ciencia del derecho al estudio exclusivo de las formas normativas posibles y a las conexiones esenciales entre las mismas. La*

pirámide kelsiana, categoriza las diferentes clases de normas ubicándolas en una forma fácil de distinguir cual predomina sobre las demás, por ejemplo, constitución, ley, decreto ley, ordenanza, etc”.

Es por ello que, para el presente trabajo, la norma predominante es la Constitución de la Nación Argentina, y bajo esta el resto de leyes, decretos y demás resoluciones, quedando conformada de la siguiente manera:



Figura 17. Categorización de leyes según Kelsen.

Las OI exigen una estrecha coordinación, sincronización e integración de las capacidades con el resto de las acciones que desarrolle el instrumento militar, y las mismas pueden ser desarrolladas en todos los niveles de la conducción. Se debe tener en cuenta que la concepción estratégica de capas, restricción de área y de operaciones multidominio permite realizar la disuasión mediante la presencia, otorgando importantes herramientas para poder manejar los conflictos actuales.

La disuasión que permite la ejecución de las OI constituye una parte muy significativa en el empleo de las capacidades de información, ya que puede evitar la generación de un conflicto o disminuir las consecuencias de una acción desfavorable para nuestras fuerzas.

En el primer capítulo se realizó una comparación de como ciertos países han conformado ya su elemento y su doctrina correspondiente, y como a pesar que poseen

distintos nombres y dependencia orgánica, en la región ya se encuentran en adiestramiento continuo ante el avance de las operaciones de información a nivel mundial.

En el segundo capítulo se analizó las competencias y perfiles que debe poseer quien debería desempeñarse en el rol de jefe del departamento de OI, es decir quien estaría en el ápice estratégico del mencionado departamento. Para ello debe definirse la educación de quien debe estar a cargo de las OI, el curso de oficial de informaciones, especialista en el planeamiento y conducción de las operaciones de información, debe estar abocado a educar a quien debe desarrollar las capacidades, trabajando mancomunadamente con cada uno de los representantes de otros elementos del estado mayor y tener la soltura para coordinar las acciones interagencialmente. Es por ello que el instituto de enseñanza que debe realizar esta preparación, debe ser la ESG, ya que, en el desarrollo de la teoría, y a través de la práctica en los ejercicios correspondientes en gabinete, el Oficial de Informaciones podrá interactuar con el resto del EM y ganar experiencia en el desarrollo de las actividades, a fin de estar preparado para el desempeño de sus funciones en un EM de nivel GUB.

Al cubrir los aspectos esenciales que debe tener dicho jefe, hemos logrado dar cumplimiento al segundo objetivo establecido.

Por último, el tercer capítulo ya nos lleva al diseño de nuestro elemento de OI, en el marco de una GUB, desarrollando operaciones de información y dentro de un ambiente informacional, entorno en el que se desarrolla la campaña. Con los aspectos planteados en el desarrollo del capítulo, he tenido la intención de dar forma al elemento, definiendo su misión, su función y las responsabilidades inherentes a sus integrantes. Y, a través del siguiente cuadro comparativo, he intentado definir por qué coloco al departamento de OI como parte constituyente de un EME, inicialmente con un cuadro comparativo de las tres dimensiones del ambiente informacional (figura 18), y luego a través de las ventajas y desventajas de su dependencia (figura 19):

PARÁMETRO	DIMENSIONES		
	FÍSICA	COGNITIVA	DE LA INFORMACIÓN
NIVEL DE PLANEAMIENTO	OPERACIONAL/TÁCTICO	OPERACIONAL	OPERACIONAL
FINALIDAD	- DESTRUIR - PROTEGER	- INFLUIR - DISUADIR - PROTEGER	- ENGAÑAR - DESINFORMAR - PROTEGER
RESPONSABLE	G8 – DEPARTAMENTO DE OPERACIONES DE INFORMACIÓN		
MEDIOS DE EJECUCIÓN	- TROPAS CONVENCIONALES - FFEE - TOE - MAF	- FFEE - ICIA - COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	- COMUNICACIONES - CIBERDEFENSA
TÉCNICAS DE EJECUCIÓN	- OPERACIONES DE COMBATE BÁSICAS Y COMPLEMENTARIAS	- COSACO - MSCi - DIFUSIÓN/PRENSA	- OPERACIONES COMPLEMENTARIAS - PROTECCIÓN ELECTRÓNICA - ATAQUE ELECTRÓNICO - CIBERATAQUE - CIBERDEFENSA

Figura 18. Comparación de las tres dimensiones del ambiente informacional. Elaboración propia.

CONFORMACIÓN DEL ELEMENTO DE OPERACIONES DE INFORMACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
EMG – DEPENDENCIA DEL G3	• Mayor capacidad de coordinación • Enlaces permanentes • Desarrolla las acciones en la órbita determinada por el G3 • Centralización de los esfuerzos	• Excesivo nivel de información para el G3 • Condicionadas a la personalidad y sesgos del G3
EME – G8 (ENTIDAD PROPIA)	• Elemento con capacidad de asesoramiento y asistencia propia. • Planificación coordinada con el resto del EM. • Mayor libertad de acción para las coordinaciones interagenciales	• Faltas de coordinación (trabajar en compartimientos estancos) • Necesidad de saber

Figura 19. Comparación de la dependencia orgánica del departamento de OI. Elaboración propia.

Las conclusiones parciales expuestas al finalizar cada capítulo están en consonancia con cada uno de los objetivos específicos planteados, permitiendo de esta manera que el objetivo general planteado haya sido alcanzado satisfactoriamente.

Como un aporte profesional es mi intención destacar lo menester del inicio de la confección de una doctrina correspondiente a las OI, los tiempos fluctúan a ritmos muy acelerados, y quedar estancados en un tema tan complejo como lo es el de las OI, no es conveniente para nuestras FFAA.

Al igual que el inicio de la confección de la doctrina, debe iniciarse la formación de quien debe manejar la complejidad de dichas operaciones, la preparación de dicho personal lleva su tiempo, y debe estar enfocado en los aspectos que se mencionaran en el presente TFI.

Así como se dio inicio al curso de gestión de la información de organizaciones militares terrestres, aunque este no haya prosperado, debe darse inicio a una especialización en planeamiento y conducción de operaciones de información, y sentar la base para la futura formación del oficial de informaciones, para de esta manera nutrir aun más la orgánica de los Estados Mayores de las divisiones o componentes de nuestro ejército.

Para finalizar, las OI permiten la interacción en un entorno caracterizado por el alto grado de complejidad e incertidumbre, la resiliencia para adaptarse a esto rápidamente es lo que le permitiría al departamento de OI definir las capacidades a emplear, definir los objetivos, coordinar y sincronizar las acciones, permitiendo el éxito de la campaña, en prosecución de los objetivos operacionales establecidos y el logro del efecto final deseado.

Bibliografía

- Aballay, G. (2020). *El proceso de evaluación por competencias del Oficial de Operaciones, integrante de un EM GUC y/o GUB*. (Trabajo Final Integrador de la Especialización en Conducción Superior de Organizaciones Militares Terrestres), Escuela Superior de Guerra. Buenos Aires, Argentina.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Borges da Silva, F. (2014). *Empleo de Operaciones de Información por el Ejército de Brasil, en el Ambiente Operacional Actual*. (Tesis de la Especialización en Conducción Superior de Organizaciones Militares Terrestres), Escuela Superior de Guerra. Buenos Aires, Argentina.
- Brundrett, M. (2000). *The question of competence: the origins, strengths and inadequacies of a leadership training paradigm*, Montfort University School of Education.
- De Vergara, E. (2019). *Origen y evolución del Estado Mayor*. Escuela Superior de Guerra Conjunta. Visión Conjunta. Buenos Aires, Argentina.
- Ejército Argentino (2005). *Educación Profesional Militar* (Tomo I, Cap. I y II). Buenos Aires, Argentina.
- Ejército Argentino (2015). *Conducción para las Fuerzas Terrestres*. Buenos Aires, Argentina.
- Ejército Argentino (2019). *Proyecto de Educación Institucional del Ejército (PEIE)*. Buenos Aires, Argentina.
- Ejército Argentino (2022 a). *Educación en el Ejército*. Buenos Aires, Argentina.
- Ejército Argentino. (2022 b). *Directiva del JEMGE Nro 01/22 (Comunicación Institucional para el quinquenio 2022-2027)*. Buenos Aires, Argentina.

- Ejército Argentino. (2022 c). *Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores - Tomo I*. Buenos Aires, Argentina.
- Ejército de Chile (2010). *Operaciones de Información*. (RDO – 20909). Chile.
- Ejército de Ecuador (2014). *Manual de Operaciones de Información*. Quito, Ecuador.
- Ejército de Tierra (2006). *Orientaciones, Operaciones de Información*. (OR 3-001). España.
- Ejército de Tierra (2016). *Operaciones Conjuntas*. España.
- Ejército de Tierra (2021). *Manual Empleo de las Fuerzas Terrestres*. (PD1-001). España.
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas (2019). *Glosario de términos de empleo militar para la acción militar conjunta*. Buenos Aires, Argentina
- Exército Brasileiro (2019 a). *Manual de Campanha de Operações de Informação* (EB 70 – MC – 10.213). Ministério da Defesa, Brasil.
- Exército Brasileiro (2019 b). *Manual de Fundamentos. Doutrina Militar Terrestre* (EB20-MF-10.102). Ministério da Defesa, Brasil.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Primera edición, Madrid.
- Hacket, S. (2001), *Educating for competency and reflective practice: fostering a conjoint approach in education and training*, Journal of Workplace Learning.
- Ministerio de Defensa Nacional (2014). *Operaciones de información conjunta* (DNC 3-7). Santiago de Chile, Chile.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Monereo, Carles (2005). *Internet y competencias básicas. Aprender a colaborar, a comunicarse, a participar, a aprender*. Editorial Graó. Barcelona.
- Romero, G. (2018). *Diseño Curricular por Competencias*. Materiales y Herramientas para la Enseñanza y el Aprendizaje. Países Bajos.

Saldanha, W. (2022). *La capacidad de Planeamiento Estratégico Militar en Operaciones de Información de Brasil*. (Proyecto de Intervención de la Maestría en Estrategia Militar), Escuela Superior de Guerra. Buenos Aires, Argentina.

Spretz, N. (2018). *Las operaciones de información de nivel operacional y su influencia en el ambiente informacional*. (Trabajo Final Integrador de la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto), Escuela Superior de Guerra. Buenos Aires, Argentina.