



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

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA: OPERACIONES DE PAZ, APLICACIÓN DE LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA DURANTE LAS MISMAS EN LA PREPARACIÓN PARA EL COMBATE EN AMBIENTES OPERACIONALES ACTUALES.

TITULO: MISIONES DE PAZ: UN APORTE CUALITATIVO PARA LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO OPERACIONAL

AUTOR: MAYOR OEM EA FERMIN PALAZZO

TUTOR: GB (R) JAVIER PÉREZ AQUINO

Año 2025

“Las ideas expuestas sólo representan la postura personal del autor, por lo que son de su absoluta responsabilidad, no reflejando en consecuencia la opinión de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de la Facultad Militar Conjunta de la Universidad de la Defensa Nacional”

Resumen

El presente trabajo se centra en las experiencias obtenidas por las Fuerzas Armadas que, en tiempo de paz, participan en misiones multilaterales de paz en el marco de las Naciones Unidas. Experiencias que contribuyen a la capacitación, adiestramiento operacional y perfeccionamiento de los integrantes y fracciones de los tres componentes para su futuro empleo dentro del nivel estratégico operacional en ambientes operacionales complejos.

Inicialmente se analizarán los distintos tipos de misiones de paz en desarrollo, y los cambios más significativos que han debido introducir en función de los factores del ambiente operacional que acomplejan las distintas situaciones. Se pondrá el foco en las características multidimensionales e interagenciales de las operaciones de paz.

Seguidamente, se realizará una descripción de los aspectos más importantes que son producto de la experiencia de participar en las misiones de paz anteriormente estudiadas, sobre qué dominios de la persona producen aprendizajes o habilidades nuevas, y que sean de aplicación para el adiestramiento operacional, siempre que sean compatibles con los perfiles y estándares que las Fuerzas Armadas establecen para sus integrantes y organizaciones.

Consecuentemente, esta investigación tiene como objetivo analizar los aportes que la participación en misiones de paz en el marco de las Naciones Unidas da al adiestramiento militar conjunto de las fuerzas armadas argentinas a la luz de la preparación para los conflictos armados actuales.

Palabras claves

Misiones de Paz - Experiencia - Aportes - Adiestramiento - Misión principal

Índice de Contenidos

Resumen	i
Índice de Contenidos	ii
Introducción	4
Introducción del problema	4
Estado actual del tema.....	8
Objetivos de la Investigación	11
<i>Objetivo General</i>	11
<i>Objetivos Específicos.</i>	11
Capítulo 1	12
Tipos de Misiones de Paz y cambios derivados del Ambiente Operacional.....	12
El Ambiente Operacional Contemporáneo y su influencia en las Misiones de Paz	12
<i>Tipologías de Misiones de Paz</i>	13
<i>Misiones de monitorización del cese del fuego e interposicionales.</i>	13
<i>Misiones Multidimensionales.</i>	14
<i>Misiones de Imposición de la Paz (Peace Enforcement).</i>	15
<i>Misión Política Especial: Misión de Verificación de la ONU en Colombia</i>	17
Conclusiones parciales del capítulo:	19
Capítulo 2	21
Principales Aprendizajes y Habilidades Adquiridas por Dominio.....	21
Dominio Cognitivo.....	21
Dominio Emocional	23
Dominio Social y Comunicacional	24
Dominio Ético y de Valores	25
Dominio Técnico-Táctico y Operacional.....	26
Dominio Físico y de Autocuidado	27

Conclusiones parciales del capítulo	28
Conclusiones	29
Bibliografía.....	32
Anexo 1: Entrevistas Semiestructuradas (Síntesis).....	36

Introducción

“Conocer la verdad sobre el combate resulta provechoso para los guerreros, para los ciudadanos que dependen de los guerreros y para aquellos que envían a los guerreros a la batalla. El combate no es antiséptico ni seco sino todo lo contrario: es un ámbito séptico y tóxico, bañado en lágrimas y sangre. Y cuanto mejor lo entendamos, más probabilidades habrá para buscar otras opciones para resolver los conflictos”

Dave Grossman

Introducción del problema

En el año 1958, Argentina inició su participación en Operaciones de Paz (OP) de Naciones Unidas con solo cuatro observadores militares en el Líbano. Desde entonces y hasta la actualidad ha ido incrementando considerablemente dicha contribución en cantidad de misiones y de efectivos, alcanzando actualmente “doscientos ochenta y seis (286) efectivos en ocho misiones: Chipre, Colombia, Sahara Occidental, República Centroafricana, Oriente Medio, Sudán del Sur, India y Pakistán y el Líbano” (Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Republica Argentina, 2022). Cabe aclarar que durante el año 2023 esa cantidad aumentó por adicionarse despliegues en los Altos del Golán, en Siria.

Lo anterior es producto del contexto global, el cual ha estado favoreciendo el surgimiento de crisis entre estados o dentro de los estados, con conflictos de diversa naturaleza y características que significan un riesgo a la paz y seguridad mundial, razones que llevan a la comunidad internacional a actuar.

Sin embargo, en todos los niveles de la conducción ha existido una dialéctica respecto de la conveniencia de participar en este tipo de operaciones y su efecto en las organizaciones e individuos, donde la norma es la escasez de recursos. Son dos paradigmas opuestos, donde en uno de ellos persiste una percepción crítica respecto del despliegue en misiones de paz, sosteniendo que dicha actividad implica una carga logística considerable, una demanda sostenida de recursos y, especialmente, una indisponibilidad temporal de cuadros y tropa que podría afectar el funcionamiento cotidiano de las unidades y la ejecución de actividades de adiestramiento nacional. Esta lectura, asociada a la misión subsidiaria asignada a las Fuerzas Armadas, suele interpretar los despliegues ONU como esfuerzos paralelos que distraen al instrumento militar de su finalidad primaria. El presente trabajo buscará entonces argumentos para fundamentar al paradigma opuesto, analizar con rigor doctrinario y evidencia empírica



cuáles son los beneficios, cualidades positivas y ganancias operacionales que las misiones de paz aportan al instrumento militar argentino.

El contrapunto mencionado anteriormente tiene por basamento al marco legal nacional, que clasifica a las operaciones multilaterales de Naciones Unidas como una misión subsidiaria de las Fuerzas Armadas (FFAA). La misión primaria de éstas es la defensa de la soberanía, independencia y autodeterminación, su integridad territorial y la vida y libertad de sus habitantes, ante una agresión externa militar estatal, y sobre ella basa su diseño de fuerzas y desarrolla su adiestramiento y doctrina, debiendo emplear las capacidades requeridas de manera privativa para el cumplimiento de esta misión primaria y afectar capacidades remanentes en el resto de las misiones de distinta clasificación (Ministerio de Defensa, Decreto PEN 1691/2006 [con fuerza de ley]. Directiva sobre organización y funcionamiento de las FFAA. 22 de noviembre de 2006. B.O. 31043, 2006).

En tiempos de paz, el Ejército Argentino tiene la obligación de capacitar a sus cuadros y tropas para su misión principal y para ello establece los perfiles y las competencias que deben obtener y los procesos educativos a ser llevados a cabo. Pero hay capacitaciones que no son posibles de adquirir mediante la instrucción o adiestramiento, independientemente del grado de realismo que la simulación intente alcanzar. Esas capacitaciones a las que se hace mención son las obtenidas mediante la experiencia y que, una vez logradas, incrementan el poder de combate de las organizaciones y las habilidades cognitivas de los comandantes, independientemente de su nivel de comando.

También en la doctrina específica del Ejército Argentino, desde hace décadas y hasta la actualidad, se tiene identificada la importancia del acondicionamiento cognitivo-emocional en la formación del militar, reconociendo que el avance científico y tecnológico de la época moderna impone cambios y desafíos cada vez más veloces, pero el hombre continúa siendo un factor decisivo en la guerra. Por ello, la forma en la que reaccionen los recursos humanos a los desafíos de la lucha determinará en gran medida la eficacia del poder de combate de una organización militar (Ejército Argentino, 1968).

Dicha preparación psicológica para afrontar las situaciones de combate, en particular en los ambientes operacionales actuales donde es constante el incremento de violencia contra los civiles, es un aspecto que los ejércitos que están con mayor frecuencia en operaciones de combate no subestiman. Al contrario, realizan esfuerzos en educar a los combatientes al respecto para prepararlos mentalmente a afrontar esos peligros. “Sabido cómo dominar y

gestionar las reacciones a menudo contraproducentes del cuerpo, muchos más guerreros tendrán la entereza para simplemente evitar el combate. Podrán tomar decisiones en vez de quedar a merced de la montaña rusa fisiológica durante el combate” (Grossman, Dave. & Christensen Loren, 2014)

Existen numerosas investigaciones y publicaciones sobre la participación de las FFAA argentinas en las operaciones de paz, con un enfoque histórico o de lecciones aprendidas para la fase de preparación o pre despliegue, pero pocos son los estudios o investigaciones que han indagado respecto a en qué medida esos despliegues en misiones subsidiarias contribuyen con la preparación de la fuerza para el cumplimiento de su misión principal, y aquellos escritos existentes, no han abordado el problema desde la óptica de la complejidad de los conflictos armados actuales. Tampoco se han analizado qué tipo de misiones o qué características de las mismas son las que podrían brindar los aportes más significativos; sobre qué tipo de fracciones/individuos tienen mayor incidencia; y qué aplicación operacional podrían tener los aprendizajes y experiencias adquiridas.

En referencia a las experiencias aprendidas de la participación de las FFAA en Haití a lo largo de la duración de la misión, De Natale (2017) concluyó que “Las misiones de paz han permitido la operación real de las tres fuerzas armadas en diversos escenarios generando nuevas doctrinas, un mejor adiestramiento de su personal y tomar conocimiento real de estado logístico de las mismas.”(p.29), pero centró su estudio en los aspectos netamente logísticos para el sostenimiento de fuerzas de envergadura desplegadas y enfatizó en la necesidad de crear un Estado Mayor Especialista permanente en el Estado Mayor Conjunto, sin haber abordado su investigación desde el punto de vista del Campo de la Conducción de Operaciones, el cual abarca la educación y la conducción de las operaciones propiamente dichas.

Continuando con la participación argentina en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH), Murúa Belin (2016) postuló ventajas y desventajas de dicha actividad. Dentro de las ventajas enuncia la participación de las tropas argentinas en una operación con características conjunta, combinada multidimensional e interagencial en un ambiente complejo, con la correspondiente experiencia que se desprende de ella, para ser aplicada luego en la fase Estabilización de una operación. Luego enumera desventajas de carácter logístico que no contribuyen a la investigación. Esta línea de investigación se aproxima al objeto de estudio de éste trabajo, pero orientó el análisis a la luz de los elementos del Diseño Operacional y no de los aportes intrínsecos para la formación y adiestramiento operacional conjunto.

Un aspecto fundamental de este proyecto son los factores multiplicadores del poder de combate. Los mismos son enumerados y ponderados mediante valores numéricos a los fines de calcular el poder de combate relativo durante el planeamiento, siendo la experiencia de combate uno de ellos (Ejército Argentino, 2022). También se los abarca dentro del precepto Flexibilidad, estableciendo que la conjunción de los requisitos de criterio; golpe de vista táctico, conocimiento y creatividad, actuarán como verdaderos multiplicadores del poder de combate de las fuerzas terrestres, y que para su logro será necesario preparar a los oficiales para enfrentar problemas complejos (Ejército Argentino, 2015). Pero no hay desarrollados trabajos de investigación ni publicaciones que describan cómo las distintas actividades operacionales que se desarrollan durante las misiones de paz puedan satisfacer esos requisitos que establece la doctrina, o que establezcan otros nuevos aún no contemplados.

La cohesión es uno de los factores amplificadores del poder de combate, por estar estrechamente ligada a la motivación (Colombo, s.f.). El autor también afirma que dicha cohesión “se ve influida por una serie de factores entre los que se encuentran el sentimiento de pertenencia al grupo, la amenaza compartida y las experiencias exitosas, que redundarán en una mejor actitud y aptitud para operar”. Pero este análisis fue realizado basándose en experiencias de la guerra de Malvinas, por lo que será necesario buscar compatibilidades con situaciones que se sucedan durante los despliegues en misiones de paz que ratifiquen o rectifiquen el supuesto del presente trabajo de investigación.

La cohesión en el ámbito militar y su rol en las operaciones de combate también fue abordado por psicólogos y militares norteamericanos, llegando a determinar los factores que en ella obran. Se establecen factores individuales y de grupo, siendo éste último el que más contribuye a su logro. Se afirma que “el primer requisito previo para la cohesión son las oportunidades para la interacción, es decir, el grupo primario debe permanecer intacto y en contacto cercano el tiempo suficiente para acumular un cuerpo significativo de experiencias comunes” (Zajchuk, 1994, pág. 9). El autor establece que las experiencias compartidas en el servicio de armas, mantienen unido a los individuos al grupo y a los objetivos del mismo. Especifica que las experiencias de combate son las que priman en cuanto a fortaleza del vínculo generado. Éstos postulados serán de gran utilidad para abordar el objeto de estudio.

El concepto de una fuerza conjunta capaz de operar de manera interagencial en los conflictos actuales fue abordado por Clement (2020), quien arribó a conclusiones respecto de las capacidades, características y estructura que deberá desarrollar un estado mayor para lograr operar con la flexibilidad y heterogeneidad requeridas por las operaciones de este tipo. La

investigación se centra en experiencias recientes del ámbito regional en la participación de componentes militares durante crisis medioambientales, dejando un vacío investigativo respecto a operaciones cívico-militares durante conflictos armados.

Los beneficios de participar en OP también fueron analizados por De Vergara (2016), pero tanto su hipótesis, y por ende el análisis y posteriores conclusiones, fueron realizados desde la óptica de la geopolítica y no desde el nivel que pretende este trabajo.

Estado actual del tema

Al indagar sobre el estado actual del tema, es posible observar que respecto de los aportes que hace la participación de las FFAA al adiestramiento militar o a la formación y perfeccionamiento de los cuadros y soldados de los distintos componentes para su preparación para el cumplimiento de su misión principal, es posible observar que no hay estudios al respecto, y los que abordan el objeto de estudio, no lo hacen con la profundidad necesaria como para reunir todos los aspectos que pretende este trabajo. Otros trabajos relacionados a la temática investigaron lecciones aprendidas para mejorar la eficiencia en las operaciones de paz y aprendizajes sobre cuestiones logísticas, por lo que se considera que hay vacancia en relación a esta temática. La poca literatura hallada aborda dimensiones como liderazgo, evoluciones de las misiones de paz o bien de los conflictos a lo largo de la historia.

Luego de investigar en documentos oficiales nacionales y publicaciones internacionales, se observa que la temática es abordada conceptualizando que los cambios geopolíticos internacionales sumados a la transformación de las formas en que se desarrollan los conflictos armados actuales, donde han ido prevaleciendo los conflictos asimétricos con la participación de múltiples actores, han acomplexado la forma de interceder en los mismos en busca de la paz, y al mismo tiempo dificultan la decisión de hacerlo por los riesgos inherentes (Naciones Unidas, Una nueva era de conflictos y violencia, s.f.). Al ser Argentina una nación con una identidad estratégica netamente defensiva (Ministerio de Defensa, 2021), adolece de la experiencia resultante de participar activamente en los tipos de conflictos actuales y ello puede condicionar en alguna medida su eficacia en caso de tener que cumplir su misión principal.

En relación con la misión principal que el Estado Nacional impone a sus instrumentos militares, el Proyecto Educativo Institucional del Ejército (PEIE) reconoce la necesidad de que la educación militar convierta a los integrantes de la fuerza en profesionales expertos en el manejo de la violencia y a sus organizaciones en elementos operativos, adiestrados y alistados para el cumplimiento de su misión. También afirma que esta profesión se distingue por la

complejidad de su ejercicio debido a los constantes avances tecnológicos, la evolución en los conflictos armados y reconoce una situación clave para este estudio, la cual es que a los militares contemporáneos se les presentan pocas oportunidades de adquirir experiencia práctica, sea en la paz como en la guerra, constituyendo un agravante para la dificultad de su ejercicio profesional (Ejército Argentino, 2019).

Directamente relacionado con el objeto de estudio del presente trabajo, en el año 2023 se realizó un trabajo de investigación centrado en los roles que ocupan los oficiales del Ejército Argentino en misiones de paz y de qué manera puede eso incrementar su perfeccionamiento para su desempeño en el cumplimiento de su misión principal, cuyas principales conclusiones fueron:

Las operaciones de paz permiten lograr una capacitación y una experiencia de gran valor a los oficiales para su preparación para la misión principal del Ejército Argentino dado que reciben una importante capacitación en conocimientos militares, cumplen roles propios de su grado, trabajan con distintas organizaciones, pero fundamentalmente realizan todas esas actividades en un ambiente cercano a lo que se puede vivir en un conflicto armado.

Los oficiales que se desempeñan en un estado mayor obtienen una experiencia de gran utilidad para su preparación en conflictos armados por ser una actividad muy propia de su grado y de gran dificultad, con una gran integración con personas y organizaciones de otros países y teniendo la oportunidad de conocer distintos procedimientos y equipamientos profesionales.

Pero los oficiales que despliegan como jefes con su fracción orgánica son los que más aprovechan las misiones y es la situación que más beneficia al Ejército, dado que permite a los oficiales ejercer un liderazgo en situaciones similares en un conflicto armado, lo que significa un entrenamiento significativo imposible de lograr en tiempo de paz en nuestro país, aumentando la eficiencia de los oficiales y las unidades. (Pérez Aquino, 2024)

El manuscrito referido anteriormente, obtuvo conclusiones afines al objetivo de este trabajo, que serán de utilidad al mismo y se las volverá a tratar con mayor detalle en el capítulo 2. El autor, analizó la temática desde la óptica específica, particularmente en los oficiales del componente terrestre y no profundizó con el nivel de detalle pretendido para el presente trabajo, principalmente en lo que respecta al accionar interagencial, conjunto y combinado como así



tampoco focalizó en las organizaciones de combate, dejando vacancia para ampliar la investigación. Es preciso aclarar que el concepto de Adiestramiento Operacional Conjunto abarca “Actividades que desarrollan todos los niveles de las Fuerzas Armadas, con el fin de mantener y acrecentar su capacidad para la acción militar conjunta. Implica la participación de medios de más de una Fuerza de manera integrada y coordinada” (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, PC 00-02 Glosario de términos de empleo militar para la Acción Militar Conjunta (Proyecto), 2015).

La característica interagencial de los conflictos actuales, sí ha sido desarrollada por Soldad (2018), abarcando en su investigación los aspectos a tener en cuenta por el Estado Mayor y el comandante de nivel operacional al momento de planificar y conducir las operaciones. Reconoce la falta de doctrina al respecto en el ámbito nacional, y menciona el aporte de las OP a los elementos que han participado en ellas, pero no incluye observaciones respecto de cuáles situaciones son las que se suceden en ellas y que pueden ser aprovechadas por el campo de la conducción de Operaciones para adiestrar a la fuerza.

Por todo lo expuesto anteriormente, es posible entonces identificar el problema que intentará responder el presente trabajo: ¿Cuáles son los aportes que la participación en Operaciones de Paz puede brindarle al Adiestramiento Operacional Conjunto y/o perfeccionamiento de los integrantes de las Fuerzas Armadas?

La investigación buscará determinar la simbiosis que existe entre una de las misiones subsidiarias y la misión principal de las FFAA, buscando a su vez identificar qué aspectos deberán ser tenidos en cuenta a los fines de asesorar o adoptar decisiones respecto de la participación de los instrumentos militares en operaciones de paz. Debido al impacto que tienen las acciones tácticas en los niveles superiores, tanto durante el desarrollo de operaciones de paz como en las operaciones de combate actuales, el análisis podrá incluir aspectos de todos los niveles de la conducción.

Este trabajo pretende contribuir al campo de conocimiento teórico tanto de la educación militar de cuadros y soldados, así como también del adiestramiento militar conjunto de nivel operacional desde una mirada analítica centrada en los aportes del conocimiento empírico obtenido durante la paz para ser aplicados como magnificadores del poder de combate durante la guerra.

A su vez, contraponer los perjuicios y beneficios que la participación en OP le significa a las organizaciones de las fuerzas que se adiestran para desarrollar operaciones dentro de un

teatro de operaciones actual, permitirá a los niveles superiores al nivel operacional, contar con un elemento de consulta más para arribar a conclusiones sobre la conveniencia o no de mantener o incrementar la mencionada participación, en qué tipo de misiones de paz y con qué tipo de recursos humanos y organizaciones es más productivo participar.

Finalmente, podrá sentar las bases para nuevas investigaciones que profundicen los conceptos relacionados a las áreas de Personal, por la estrecha relación de la temática con algunas de las funciones de dicho campo. O bien, ser punto de partida para iniciar trabajos de investigación geopolíticos, al exponer fundamentos respecto a la preparación de las fuerzas en función a determinados conflictos para los cuales Argentina debe prever su voluntaria o involuntaria participación.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Cualificar los aportes que la participación en Misiones de Paz en el marco de las Naciones Unidas da al Adiestramiento Militar Conjunto de las Fuerzas Armadas Argentinas, a la luz de la preparación para los conflictos armados actuales.

Objetivos Específicos.

Primero: **Analizar** los distintos tipos de misiones de paz contemporáneas, y los cambios más significativos que se han debido introducir en función de los factores del ambiente operacional que acomplejan las distintas situaciones.

Segundo: **Identificar** los aprendizajes y habilidades derivados de la experiencia en misiones de paz, precisando en qué dominios personales se generan y cómo se transfieren al adiestramiento operacional conjunto y al perfeccionamiento de cuadros y tropa.

Para concretar los objetivos, se utilizó como técnica de validación el análisis bibliográfico, documental y lógico buscando priorizar fuentes que contengan información actualizada respecto a los ambientes operacionales complejos. Además, y en la intención de darle rigurosidad científica a este estudio, fueron consultadas fuentes de profesionales de las ciencias de la psicología. En cuanto a la obtención de datos, es menester aclarar que desde 1990, la Organización de las Naciones Unidas publica en su página web información oficial y, por lo tanto, la investigación puede hacerse en base a fuentes primarias en lo referente al primer objetivo particular.

Capítulo 1

Tipos de Misiones de Paz y cambios derivados del Ambiente Operacional

Propósito del capítulo:

Analizar los distintos tipos de misiones de paz en desarrollo y los cambios más significativos que se han debido introducir en función de los factores del ambiente operacional que complejizan las distintas situaciones.

El Ambiente Operacional Contemporáneo y su influencia en las Misiones de Paz

El ambiente operacional contemporáneo, caracterizado por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VICA), ha obligado a las operaciones de paz a evolucionar en su concepción, estructura y ejecución. Los factores emergentes, como la urbanización de los conflictos, la presencia de actores no estatales y el impacto de la opinión pública, han complejizado los escenarios, exigiendo respuestas multidisciplinarias, conjuntas y adaptativas (Martínez, 2020).

Para el desarrollo de este capítulo, se tendrán en cuenta dos marcos doctrinarios fundamentales: la doctrina nacional argentina y la doctrina de Naciones Unidas. Al considerar la primera de ellas, en el Reglamento de Conducción del Ejército Argentino y el Planeamiento Militar Conjunto, el ambiente operacional (AO) se concibe como un sistema complejo e interactivo, compuesto por factores políticos, militares, sociales, económicos, culturales, geográficos, tecnológicos y de información, que influyen en la composición, magnitud, equipamiento y aptitud de las fuerzas, así como en la aplicación del poder de combate. El planeamiento operacional argentino enfatiza la integración de arte, diseño y planeamiento operacional, la anticipación, la flexibilidad y la adaptación permanente a los cambios del entorno, así como la coordinación conjunta y combinada de los recursos nacionales y regionales (Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, PC 20-01, 2023; Ejército Argentino, ROB - 00 - 01, 2015).

Por otro lado, la doctrina de Naciones Unidas emplea herramientas metodológicas como ASCOPE (Áreas, Estructuras, Capacidades, Organizaciones, Personas y Eventos) y PMERSCGHII-PT (Político, Militar, Económico, Religioso, Social, Cultural, Género, Historia, Información, Infraestructura, Físico y Tiempo), que permiten analizar de manera integral los factores del AO en los distintos niveles de una misión. Esta doctrina prioriza la protección de



civiles, la coordinación interagencial y multinacional, y la adaptación continua a escenarios cambiantes (Naciones Unidas, Specialised Training Materials - UN Military Staff Officers, 2024).

Ambos enfoques serán utilizados de manera complementaria para analizar los desafíos y transformaciones de las misiones de paz, permitiendo identificar los factores críticos del AO y su impacto en el planeamiento, operaciones y recursos humanos.

Tipologías de Misiones de Paz

Las misiones de paz han transitado desde modelos tradicionales de observación y separación de fuerzas hacia enfoques multidimensionales y robustos, en respuesta a la creciente complejidad del ambiente operacional. Es menester aclarar que en las operaciones reales se observan superposiciones funcionales, por ejemplo Protección de Civiles (PoC) en misiones con perfil de observación.

Misiones de monitorización del cese del fuego e interposicionales.

Son las formas más tradicionales de intervención de la ONU, compuestas por pequeños contingentes de observadores militares o civiles, generalmente desarmados, cuya función es monitorear el cumplimiento de acuerdos de cese al fuego, la retirada de fuerzas o la verificación de condiciones específicas pactadas entre partes (Naciones Unidas, Specialised Training Materials - UN Military Staff Officers, 2024). *Ejemplos:* UNMOGIP (India y Pakistán), MINURSO (Sáhara Occidental) UNFICYP (Chipre) y UNDOF (Altos del Golán)

Se caracterizan por un mandato limitado que restringe la acción de los observadores al monitoreo, sin facultad de intervención directa ni autorización para el uso de la fuerza salvo en defensa propia o en circunstancias excepcionales, lo que implica que la cooperación de los actores y la estabilidad del entorno son factores determinantes para el éxito de la misión, que en muchos casos se extiende por décadas, como lo demuestran la UNMOGIP y la MINURSO; en ambas, observadores militares ejecutan tareas de monitoreo, verificación y facilitación de la interacción entre partes en conflicto, donde son normales la actualización permanente de posiciones defensivas, dispositivos electrónicos de vigilancia y despliegue de una gran variedad de armamento.

Desde 1993, Argentina participa en UNFICYP (Chipre), donde militares desarrollan tareas de patrullaje, negociación y mediación entre las fuerzas en oposición. La Fuerza de Tareas Argentina (FTA) cubre un extenso sector de la zona de amortiguamiento, integrando en

ella personal de Brasil, Chile, Paraguay y Ecuador, y operando una unidad aérea de apoyo logístico y operacional. Aquí los militares despliegan en dos formas distintas: Contingente, conformando una fuerza de tareas con rotación semestral. Y Observadores Militares/Oficiales de Enlace, por el plazo de un año.

Misiones Multidimensionales.

Las misiones multidimensionales de las Naciones Unidas representan la respuesta más compleja y adaptativa a los desafíos del ambiente operacional contemporáneo. Estas misiones integran componentes militares, policiales y civiles, y se diseñan para abordar simultáneamente la seguridad, la administración, la protección de civiles y la asistencia humanitaria en contextos altamente volátiles y fragmentados (Naciones Unidas, Specialised Training Materials - UN Military Staff Officers, 2024). *Ejemplos:* MONUSCO (RD Congo), MINUSCA (República Centroafricana), MINUSTAH (Haití – fases post estabilización) y MINUSMA (Mali).

El mandato de estas misiones suele ser amplio y robusto, permitiendo el uso de la fuerza más allá de la autodefensa cuando sea necesario para proteger a la población civil o garantizar el cumplimiento del mandato. Pero se complementa con numerosas acciones que buscan reforzar la capacidad del Estado de recuperar su autonomía, involucrando a la población.

La gestión de desplazados internos (IDP) es otro aspecto fundamental. Las misiones multidimensionales participan activamente en la protección y asistencia de grandes flujos de población desplazada, coordinando la seguridad en campamentos, el apoyo logístico y la distribución de ayuda humanitaria, en estrecha colaboración con agencias de la ONU y organizaciones humanitarias. Además, la innovación tecnológica y doctrinaria es una constante: la incorporación de inteligencia avanzada, sistemas de alerta temprana, drones y análisis de datos ha mejorado la eficacia de la protección y la capacidad de respuesta ante amenazas asimétricas y ataques directos a la misión (Martínez, 2020).

En cuanto a la experiencia argentina, la participación en la Misión de Estabilización de la ONU en Haití (MINUSTAH) es un ejemplo relevante. El contingente argentino integró el Batallón Conjunto Sur junto a países latinoamericanos, participando en tareas de seguridad, apoyo a la reconstrucción, protección de civiles y asistencia humanitaria. El personal argentino enfrentó desafíos como la violencia urbana, apoyo a actividades de ayuda humanitaria, desastres naturales y brotes epidémicos, demostrando flexibilidad, capacidad de adaptación e interoperabilidad regional. Estas experiencias han fortalecido la doctrina nacional en asuntos civiles, protección de civiles, coordinación interagencial y gestión de crisis, transfiriendo



competencias útiles para la defensa nacional y la asistencia en emergencias complejas (Carbia, 2021).

Otra misión que es debido analizar es la que participaron efectivos nacionales en MINUSMA. En el período 2014 al 2023 se caracterizó por una manifiesta agresividad terrorista, que no dejó de lado a los cascos azules y significó una de las misiones con más costos en vida para los mismos. Los militares argentinos debieron desempeñar sus funciones en un ambiente marcado por la disparidad de poder entre actores estatales y no estatales; ausencia de líneas de frente definidas, uso de tácticas irregulares y violencia selectiva; explotación de divisiones étnicas y locales, gran número de bajas militares y mortandad civil; tecnologías y comunicaciones avanzadas que escapaban de los controles gubernamentales (GARCIA, comunicación personal, 2025).

Misiones de Imposición de la Paz (Peace Enforcement).

Las misiones de imposición de la paz representan la respuesta más robusta y exigente del sistema internacional ante conflictos donde el consentimiento de las partes es parcial o inexistente, y la violencia amenaza la seguridad internacional y la vida de la población civil. Estas operaciones, autorizadas por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas bajo el Capítulo VII de la Carta, se distinguen por un mandato coercitivo que permite el uso de la fuerza más allá de la autodefensa, incluyendo acciones ofensivas para restablecer el orden, proteger civiles y garantizar corredores humanitarios. Su despliegue suele darse en entornos de alta peligrosidad, con presencia de actores armados no estatales, colapso institucional y flagrantes violaciones a los derechos humanos, lo que exige liderazgo decidido, reglas de enfrentamiento flexibles y una coordinación multinacional efectiva (Naciones Unidas, Specialised Training Materials - UN Military Staff Officers, 2024). *Ejemplos:* MONUSCO (Brigada de Intervención), UNAMSIL (Sierra Leona), MINUSTAH (Haití, fases críticas).

El diseño y ejecución de estas misiones se fundamenta en las recomendaciones de informes clave como el Informe Brahimi, que subraya la necesidad de mandatos claros, recursos adecuados y mecanismos sólidos de inteligencia y liderazgo (Brahimi, 2020); y el Informe Santos Cruz complementa estos postulados, advirtiendo que la pasividad o la interpretación restrictiva de los principios tradicionales puede aumentar el riesgo para los peacekeepers y los civiles, por lo que se requiere una cultura institucional orientada a la acción y la protección activa (Dos Santos Cruz, 2017).

El primer ejemplo a mencionar es MONUSCO, en la República Democrática del Congo, que cuenta con una Brigada de Intervención autorizada a realizar operaciones ofensivas contra grupos armados. En ésta última, oficiales de Argentina, Chile y Uruguay han participado en roles de Estado Mayor y Observadores Militares adquiriendo experiencia en protección de civiles, coordinación interagencial y gestión de crisis humanitarias (Dominguez, 2021).

A nivel regional, la participación sudamericana ha sido especialmente relevante en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití (MINUSTAH). El contingente argentino, junto a sus pares chilenos y uruguayos, participó en operaciones de restablecimiento del orden y protección de civiles tras episodios de violencia urbana, demostrando alta interoperabilidad y capacidad de adaptación en escenarios de alta peligrosidad.

Guerrero (comunicación personal, 2025), expone cómo la evolución del ambiente operacional exigió la integración de componentes militares, policiales y civiles bajo un mandato robusto del Capítulo VII, con despliegue acelerado e interoperabilidad efectiva en escenarios urbanos, confirmando la orientación multidimensional que la doctrina vigente postula como estándar para la conducción y el diseño de fuerzas en operaciones de paz complejas. También explica como la conducción debe lidiar no sólo con la complejidad propia del ambiente operacional, sino también con las dificultades mismas de la generación y despliegues de fuerza; las limitaciones de movilidad y medios aéreos; y la precariedad de infraestructura en terreno montañoso, los cuales son condicionantes del ciclo de operaciones, reafirmando que los factores geográficos, sociales y tecnológicos del AO inciden decisivamente en la disponibilidad operacional y el sostenimiento.

El siguiente cuadro sintetiza los principales factores del AO analizados anteriormente y clasificados según las tipologías de misiones de paz estudiadas, integrando la perspectiva doctrinaria de la ONU y del Estado Mayor Conjunto:

Cuadro 1. Factores del Ambiente Operacional (AO) según tipología de misiones de paz

Factor doctrinario (MDMP / PMESII-PT)	Misiones de Observación e Interposición	Misiones Multidimensionales	Misiones de Imposición de la Paz (Peace Enforcement)
Político	Conflictos interestatales o con cese al fuego parcial. Consentimiento de las partes y neutralidad estricta.	Coordinación con autoridades locales y agencias ONU. Legitimidad internacional prioritaria.	Consentimiento limitado o inexistente. Alta inestabilidad política. Riesgo de escalada. Legitimación

			internacional indispensable.
Militar	Presencia de fuerzas regulares enfrentadas. Violencia contenida. Tecnologías de Vigilancia. Patrullas y observación.	Presencia de grupos armados irregulares y amenazas híbridas. Operaciones de estabilización y protección de civiles.	Combate directo, ofensivas limitadas y empleo pleno de capacidades militares. Alta exposición y riesgo letal.
Social / Cultural	Tensiones étnicas o religiosas moderadas. Comunidades diferenciadas pero cooperativas.	Diversidad cultural y lingüística. Crisis humanitaria. Presencia de actores civiles y ONG	Polarización extrema. Población hostil o temerosa. Fractura del tejido social.
Económico / Logístico	Apoyo básico. Infraestructura limitada. Rotaciones frecuentes.	Logística austera y sostenimiento prolongado. Coordinación con agencias humanitarias.	Cadenas logísticas redundantes. Alto consumo de recursos y desgaste material.
Infraestructura / Geografía	Terreno de difícil acceso. Climas extremos. Fronteras disputadas.	Áreas urbanas densas y degradadas. Líneas de comunicación vulnerables.	Ambientes compartimentados, líneas de frente móviles y climas hostiles.
Tecnológico / Información	Comunicaciones limitadas. Inteligencia principalmente de fuentes abiertas.	Incorporación de inteligencia de combate/criminal, drones y análisis de datos. Coordinación interagencial.	Uso intensivo de sistemas C2 y sensores. Guerra electrónica y alta dependencia tecnológica.
Humanitario / Ético	Escasa interacción civil. Observación pasiva de incidentes.	Protección de civiles, asistencia humanitaria y reconstrucción institucional.	Alto impacto civil. Dilemas éticos sobre el uso proporcional de la fuerza.
Tiempo / Riesgo	Riesgo bajo a moderado. Situaciones prolongadas y estables.	Riesgo medio-alto. Amenazas constantes y entorno imprevisible.	Riesgo extremo. Contacto hostil frecuente y elevada incertidumbre táctica.

Fuente: Elaboración propia con base en doctrina ONU (DPO, 2024) y EMCFFAA (PC 20-01, 2023).

Misión Política Especial: Misión de Verificación de la ONU en Colombia

Dentro de la tipología de operaciones internacionales, las misiones políticas especiales constituyen una categoría diferenciada y relevante, especialmente en el contexto

latinoamericano contemporáneo. La Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Colombia (UNVMC) se estableció para acompañar la implementación del Acuerdo Final de Paz entre el Gobierno de Colombia y las FARC-EP, con un mandato enfocado en la verificación del proceso de reincorporación de excombatientes, la protección de sus derechos, la seguridad de los territorios y el acompañamiento a las comunidades afectadas por el conflicto (United Nations Verification Mission in Colombia, 2024).

Esta misión se caracteriza por operar en un entorno donde la violencia armada persiste a pesar del acuerdo, con la presencia de grupos armados residuales, economías ilícitas y amenazas constantes a líderes sociales y excombatientes. El ambiente operacional es sumamente complejo:

Cuadro 2. Factores del Ambiente Operacional (AO) para la Misión UNVMC

Factores del AO según Doctrina Militar Argentina y Planeamiento Conjunto	Factores equivalentes según ONU (ASCOPE / PMESII-PT)	Características operacionales relevantes
Político-militares	Áreas / Estructuras / Organizaciones (P, M)	Relación de confianza con el Estado anfitrión, excombatientes y comunidades locales. Neutralidad ante la polarización política. Requiere equilibrio diplomático y sensibilidad ante la desconfianza hacia la presencia internacional.
Sociales y culturales	Personas / Capacidades / Eventos (S, C, H)	Heridas históricas y diversidad étnica como raíz del conflicto. Resistencia social a la reintegración. Necesidad de mediación, empatía cultural y gestión de expectativas comunitarias.
Seguridad	Infraestructura / Tiempo / Riesgo (S, G, H, I)	Amenazas constantes: ataques, sabotajes, bloqueos de acceso. Operaciones en zonas rurales remotas con escasa presencia estatal. Requiere protocolos de protección y coordinación con actores armados y fuerzas locales.
Logísticos e información	Capacidades / Información / Infraestructura (E, I)	Movilidad condicionada por clima, estado de vías, minas y cooperación de actores armados. Recolección y procesamiento de información crítica para alerta temprana, análisis de riesgo y verificación de derechos humanos. (Martínez, 2020).
Riesgo	Tiempo / Político / Social / Histórico (P, T, H)	Alta volatilidad política, ataques selectivos a excombatientes y líderes sociales, imposibilidad de acceso sostenido a zonas críticas. Requiere

		planificación flexible, análisis continuo del entorno y gestión de crisis.
Factores predominantes PMESII-PT		Predominan las dimensiones política, social, histórica, de género e información, con foco en reconciliación, construcción de paz y gestión de riesgos.

Fuente: Elaboración propia a partir de doctrina ONU (DPO, 2024), EMCFFAA (PC 20-01, 2023) y Martínez (2020).

Conclusiones parciales del capítulo:

La interacción entre el personal desplegado en misiones de paz y los factores del ambiente operacional que condicionan las actividades y operaciones a desarrollar, arroja como resultado la generación, refuerzo o modificación de habilidades. Así, el personal desplegado en misiones de observación enfrenta entornos donde la neutralidad, la adaptación cultural y la gestión de información sensible son esenciales. La experiencia adquirida resulta clave para la formación en negociación y monitoreo en futuros escenarios de conflicto.

En el nivel táctico, estas misiones desarrollan capacidades sólidas en patrullaje, observación directa, reportes estandarizados, enlace civil-militar básico, disciplina de fuego, reglas de enfrentamiento y control de zonas críticas con presencia en puntos de control. A nivel operacional, se fortalece la coordinación entre sectores, la ejecución de operaciones de presencia y disuasión, la gestión de incidentes menores y la aplicación de procedimientos de escalamiento según el contexto.

El personal militar en misiones multidimensionales interactúa con situaciones de protección de civiles, gestión de crisis humanitarias, coordinación interagencial y amenazas asimétricas, que devienen en competencias transferibles a la defensa nacional y a emergencias complejas.

Las misiones multidimensionales aportan en el nivel táctico la integración de capacidades de cooperación civil-militar (CIMIC), protección de civiles con escoltas y convoyes, primeros auxilios tácticos, y patrullaje urbano, permitiendo la cooperación activa con actores civiles. En el nivel operacional, potencian la gestión logística compleja, incluyendo cadenas de frío y proyectos de impacto rápido (QIPs), además de coordinar múltiples agencias humanitarias y de desarrollo en terreno y gestionar de forma eficiente la información civil para soporte operacional.

La experiencia regional en misiones de imposición de la paz ha expuesto al personal a factores muy compatibles con los conflictos actuales, de carácter urbano, con frentes no lineales, fuerzas asimétricas y objetivos militares mimetizados con bienes y personas civiles, reforzando competencias cruciales para escenarios futuros de conflicto armado.

En el ámbito táctico, misiones bajo Capítulo VII demandan reaccionar eficazmente a contactos hostiles, operar fuerzas de reacción rápida (QRF), ejecutar evacuaciones médicas (MEDEVAC/CASEVAC) y operaciones tácticas que exigen priorizar la movilidad táctica y escalonamiento logístico desde el día uno del despliegue. A nivel operacional, el planeamiento se orienta hacia operaciones limitadas, con especial foco en secuencias de despliegue coherentes con el sostenimiento y una integración real civil-militar-policial para producir efectos de estabilización sostenibles.

La misión política especial en Colombia confirma que, aun sin componente militar ejecutivo, el ambiente operacional impone exigencias de análisis político-social, seguridad de personal y gestión de acceso comparables a las de misiones multidimensionales, con la diferencia crítica de que los efectos se buscan mediante verificación, mediación y construcción de confianza más que por coerción; ello obliga a consolidar competencias de negociación, sensibilidad cultural y alerta temprana como prerequisites del despliegue argentino en equipos de terreno.

Las misiones políticas especiales desarrollan en el nivel táctico competencias para presencia en centros urbanos, enlaces con autoridades judiciales y policiales, mediación comunitaria y monitoreo electoral o local, enfrentando dinámicas sociales complejas. En el plano operacional, facilitan la implementación coordinada de SSR (Reforma del Sector Seguridad) y DDR (Desarme, Desmovilización y Reintegración), gestionan crisis civiles y refuerzan el estado de derecho con apoyo a instituciones clave.

De manera general por ser común a todos los tipos de misiones, la exposición a ambientes geográficos similares a regiones del territorio nacional, con climas muy adversos, por periodos que van desde los 6 meses a un año, se traduce en una exigencia física y psicológica constante durante el cumplimiento de la misión.



Capítulo 2

Efectos de los Factores presentes en los Ambientes Operacionales de las Áreas de Misión sobre el personal Militar participante

La finalidad de este capítulo es identificar los aspectos más relevantes derivados de la experiencia en misiones de paz, diferenciando los dominios personales donde se producen aprendizajes o habilidades transferibles al adiestramiento y perfeccionamiento operacional conjunto.

Se busca comprender cómo la importancia de capitalizar la experiencia en misiones de paz para la formación y el perfeccionamiento de cuadros y tropa empleando como eje del análisis, los dominios de la persona (cognitivo, emocional, social, ético, técnico-táctico, físico, etc.).

Principales Aprendizajes y Habilidades Adquiridas por Dominio

El enfoque multidimensional del desarrollo de competencias para el adiestramiento y perfeccionamiento de cuadros y tropa está presente en documentos oficiales como el Reglamento de Conducción del Ejército Argentino y el PC-20-01 Planeamiento para la Acción Militar Conjunta. Allí se destaca la importancia de la formación integral, que abarca aspectos intelectuales, éticos, físicos y técnicos, así como la necesidad de desarrollar capacidades adaptativas, de liderazgo, trabajo en equipo y resiliencia emocional para operar en ambientes complejos y multidominio (Ejército Argentino, 2025; Ministerio de Defensa, 2023).

La ONU y organismos como la OTAN, así como manuales de liderazgo militar y estudios sobre operaciones de paz, abordan el desarrollo de competencias en dominios cognitivo (pensamiento crítico, toma de decisiones), emocional (resiliencia, manejo del estrés), social (comunicación, trabajo en equipo), ético (valores, derechos humanos) y técnico-táctico (habilidades operacionales, innovación doctrinaria), entre otros. Estos enfoques se encuentran en módulos de entrenamiento, guías de formación y evaluaciones de impacto de misiones de paz (Naciones Unidas, 2024; United Nations Peacekeeping Resource Hub, 2024).

Dominio Cognitivo

- Desarrollo de pensamiento crítico, adaptabilidad, resolución de problemas en entornos complejos.
- Capacidad de análisis situacional, planeamiento flexible y toma de decisiones bajo presión.

La participación de militares argentinos en contextos de alta complejidad operacional permite el desarrollo de competencias cognitivas superiores que difícilmente pueden lograrse mediante la instrucción simulada. Como señala Pérez Aquino (2024), el despliegue efectivo en misiones de paz brinda la posibilidad de practicar, en situaciones reales, procesos de toma de decisiones bajo presión, manejo de incertidumbre y adaptación doctrinaria ante eventos no previstos. Esto consolida saberes flexibles, favoreciendo el pensamiento crítico y la creatividad en la acción, habilidades esenciales para el cumplimiento de la misión principal de las Fuerzas Armadas.

Esta construcción de experiencia práctica, reforzada por la teoría de la transferencia de aprendizajes que propone Grossman y Christensen (2014), demuestra que la verdadera formación del comandante moderno reside en su capacidad para gestionar el estrés y adaptar rápidamente sus reacciones fisiológicas, permitiendo que la toma de decisiones no quede subordinada a respuestas automáticas o desbordadas emocionalmente, sino que sea consciente y racional incluso en situaciones límite.

El liderazgo militar en escenarios de complejidad demanda una formación cognitiva integral, caracterizada tanto por la adquisición de saberes técnicos como por el desarrollo de aptitudes superiores. En este sentido, el proceso de toma de decisiones en los mayores niveles trasciende la mera aplicación de doctrinas, requiriendo una capacidad heurística, de pensamiento creativo y de percepción sistémica de la situación. Es en este plano donde se pone en valor la interdependencia entre conocimiento doctrinario y habilidades transversales, como la capacidad de aprender, desaprender y enseñar a otros, competencias reconocidas como propias del pensamiento reflexivo y estratégico (Bertotto, 2013).

De la experiencia obtenida durante la participación en MINUSTAH, se puede extraer como premisa que la toma de decisiones bajo presión con recursos limitados y reconfiguración orgánica tras desastres naturales, consolida el pensamiento crítico, la anticipación y la flexibilidad de diseño operacional no replicables en simulación (Guerrero, comunicación personal, 2025).

En línea con lo dicho en los párrafos anteriores, la teoría y las lecciones aprendidas por la empírica se alinean en el testimonio de militares de Brasil, cuyas organizaciones militares, doctrinas y sistemas de educación comparten similitudes con el nuestro, y que consideran que las habilidades blandas de los cuadros con experiencia en misiones de paz se han visto fortalecidas. Esto es particularmente apreciable en la adaptabilidad y la flexibilidad en el

pensamiento crítico, así como la agilidad en la toma de decisiones en situaciones tanto delicadas como rutinarias. Alves dos Santos (Comunicación personal, 2025), también afirma que un aspecto importante que no se debe ignorar es la maduración de la persona, volviéndose más tolerante, respetuoso y agradecido, centrándose en la observación atenta y una mejor empatía con sus compañeros y familiares. En lo referido a la transferencia de conocimientos asegura:

Es natural que la experiencia adquirida en las diversas misiones en las que participamos nos permita desempeñarnos mejor en otras situaciones. Esto es especialmente cierto porque el Ejército Brasileiro también realiza Misiones Subsidiarias de apoyo a la población y a otras agencias o Fuerzas que requieren asistencia o refuerzo inmediato. Esto nos permite compartir lo aprendido con los demás, permitiendo a todos que mejoren continuamente y desarrollen nuevas capacidades de acción en diversas situaciones (Alves dos Santos, comunicación personal, 2025).

Dominio Emocional

- Manejo del estrés, resiliencia, autorregulación emocional.
- Desarrollo de la empatía y sensibilidad intercultural

En el plano emocional, el líder militar enfrenta la necesidad de gestionar la incertidumbre y la presión psicológica propias de ambientes multiculturales y de altas exigencias operacionales. Los estudios sobre mando y ambientes geográficos sostienen que la equilibrada administración de emociones, tanto propias como grupales, repercute en la moral, el sentido de pertenencia y la resiliencia ante la adversidad (Bertotto, 2013). El jefe deberá, en este aspecto, actuar como interfase entre el entorno y la organización, y emplear de manera adaptativa el poder de mando y comando para lograr una adecuada influencia que le permita conseguir los objetivos (BIANCHI, 2011).

A ello se suma el reconocimiento de la motivación como motor del rendimiento colectivo. El jefe de unidad que comprende y potencia los estados emocionales, a partir de la empatía y la identificación de factores de frustración o estrés –como los derivados del choque cultural o la separación familiar en operaciones prolongadas– promueve un clima psicofísico favorable para la consecución de los objetivos planteados.

La literatura especializada destaca que las situaciones reales de riesgo e incertidumbre, propias de las operaciones de paz y conflicto, transforman la fortaleza emocional individual y la cohesión grupal. Pérez Aquino (Comunicación personal, 2024) refuerza esa idea al afirmar

que el desempeño en tareas complejas, interactuando con equipos multinacionales y asumiendo roles de liderazgo, permite a los oficiales argentinos desarrollar aptitudes de resiliencia, regulación emocional y manejo del estrés operativo.

Si abordamos la temática centrandonos en la preparación psicológica previa al combate, el abordaje de Grossman y Christensen (2014) recalca la importancia de una educación emocional que permita reconocer y gestionar las respuestas psicofisiológicas del combate y la violencia. Esta educación, al incorporar entrenamiento específico en manejo del estrés, incrementa no solo la supervivencia individual, sino también la capacidad de operar eficazmente en contextos cambiantes y hostiles.

Por otro lado, también es importante considerar los aspectos personales y/o familiares relacionados al desempeño de los Cuadros cuando son destinados al exterior en este tipo de misiones, ya que tanto ellos como sus familias pueden verse afectados por estresores de orden psicológico-sociológico. Hay países que poseen en su organización áreas relacionadas a la Sociología Militar, como es el caso de España. Ese país posee en su orgánica un Departamento que se encarga del estudio sistemático de los cambios sufridos por el personal militar en misiones en el exterior, no sólo de ONU, tanto en lo profesional como en el aspecto personal / familiar (GARCIA, comunicación personal, 2025).

Dominio Social y Comunicacional

- Habilidades para el trabajo en equipo multinacional y multidisciplinario.
- Negociación, mediación y gestión de conflictos interpersonales.

El contexto multicultural de las operaciones actuales obliga a prestar singular atención a la dimensión social y comunicacional del liderazgo militar. La fluidez en idiomas extranjeros, particularmente en inglés, emerge como competencia indispensable para sortear barreras idiomáticas y culturales, facilitando tareas de coordinación, negociación y socialización eficaz en misiones multinacionales (Castillo et al., 2020, p. 153).

Dichas barreras idiomáticas en posiciones clave confirman la centralidad del inglés y la competencia intercultural para estados mayores multinacionales y coordinación civil-policial (Guerrero, comunicación personal, 2025). Más aún, la comprensión intercultural se manifiesta como condición para el buen desempeño operacional, no solo en la adaptación del personal militar sino en la propia legitimidad de la misión ante las comunidades anfitrionas. El respeto

y la flexibilidad frente a la diversidad de valores, rituales y modos de relación social constituyen una herramienta clave en la construcción de la confianza y el trabajo conjunto.

El liderazgo empático implica saber comunicar claramente los objetivos, escuchar activamente las problemáticas de los subordinados y gestionar los conflictos internos o externos de modo constructivo, procurando la cohesión grupal y la inclusión de voces diversas (TALAMONI, 2021). Ésta habilidad se vuelve especialmente necesaria en despliegues donde la separación familiar afecta a los individuos de manera desigual.

El monitoreo mediático permanente eleva el riesgo reputacional para las Fuerzas Armadas, condicionando la libertad de acción y legitimidad en entornos urbanos densos; por ello, la relación profesional y proactiva con los medios debe integrarse al planeamiento como parte de la estrategia operacional de información. Brasil incorpora en la formación de sus oficiales en la Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), contenidos de comunicación pública, manejo de crisis reputacional y doctrinas de empleo con énfasis en legitimidad y disciplina de ROE, lo que asegura que la competencia social-comunicacional se adquiera desde el grado inicial y se consolide en el adiestramiento operacional (Castro, C., Marques, A., Azzi, V., & Acácio, I., 2023).

Dominio Ético y de Valores

- Refuerzo de la ética profesional, integridad y responsabilidad.
- Comprensión y aplicación de los principios humanitarios y de derechos humanos

La ética y los valores militares constituyen el pilar normativo y axiológico del liderazgo en todos los niveles. En ambientes complejos, la legitimidad y la autoridad del líder descansan en su abnegación, integridad, equilibrio emocional, justicia y espíritu de servicio (Bertotto, 2013). La presencia de códigos morales y la adhesión a normas institucionales que promuevan la igualdad de oportunidades, el reconocimiento del mérito y la justicia organizacional fortalecen la confianza en la cadena de mando y la resiliencia institucional.

Del análisis de Pérez Aquino (2024) emerge que la confrontación con realidades diversas sensibiliza a los oficiales respecto de la importancia de la legitimidad institucional y la responsabilidad individual, transformando la vivencia de campo en impulsores de una doctrina centrada en el respeto irrestricto a la legalidad y los principios democráticos.

Tanto las doctrinas contemporáneas como la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas abordan la igualdad de género y el impulso de la participación de la

mujer en las misiones de paz y seguridad. Subrayan la urgencia de incorporar la perspectiva de género y la transversalidad de la inclusión en las políticas de liderazgo, identificando la diversidad como fuente de enriquecimiento y no como obstáculo (TALAMONI, 2021). La participación femenina en el proceso de toma de decisiones resulta facilitador del pluralismo de ideas y de resultados más eficientes y sostenibles en materia de operaciones militares.

El desempeño en misiones multinacionales requiere una ética de actuación ajustada a estándares internacionales, respeto a los derechos humanos y perspectiva de género. Los textos de Grossman y Christensen (2014) subrayan que sólo el dominio emocional y la educación ética previenen respuestas desproporcionadas, permitiendo que el uso de la fuerza se mantenga dentro de los límites aceptados por las normas internacionales.

Dominio Técnico-Táctico y Operacional

- Innovación táctica, adaptación doctrinaria y aplicación de procedimientos interagenciales.
- Aprendizaje de técnicas específicas (protección de civiles, gestión de desplazados, atención médica de campaña, etc.).

En el campo técnico-táctico y operacional, los líderes militares actuales deben demostrar una sólida competencia en planeamiento, conducción, administración y control, adaptadas a situaciones cada vez más inciertas y multidimensionales.

La experiencia operativa en misiones de paz complementa la formación continua en el empleo de sistemas de comando y control complejos, así como en técnicas de diagnóstico y resolución de problemas en tiempo real.

La actuación en misiones subsidiarias, y especialmente la posibilidad de asumir roles efectivos en estados mayores multinacionales o conducir fracciones orgánicas propias, aporta una validación práctica de los conocimientos técnicos y tácticos adquiridos previamente. El trabajo de Pérez Aquino (Comunicación personal, 2024) indica que las tareas realizadas en entornos reales y bajo presión representan entrenamiento genuino e irreproducible en tiempos de paz, optimizando la preparación táctica y operacional para eventuales escenarios de conflicto armado.

En línea con lo propuesto por Grossman y Christensen (2014), sólo la experiencia sistematizada en campo permite completar el proceso de formación táctica, desarrollando reflejos, control emocional y competencias de liderazgo en el fragor de la operación, lo que se

traduce en una mejora real y mensurable en la eficacia global de las organizaciones militares argentinas.

La experiencia adquirida por los pilotos argentinos durante su exposición a ambientes operacionales foráneos se transforma en un recurso de alto valor para la formación de nuevas generaciones de pilotos militares. Como propone SARCO (2013), la identificación y cristalización de conocimientos relevantes relacionados con características geográficas, amenazas meteorológicas, técnicas de vuelo y gestión del riesgo crean un círculo virtuoso donde la experiencia transformada en doctrina optimiza la seguridad y la eficiencia en la instrucción de pilotos, incrementando su capacidad para actuar en escenarios complejos y exigentes, tanto dentro como fuera del territorio nacional.

Dominio Físico y de Autocuidado

- Mejora de la condición física y la resistencia.
- Adopción de prácticas de autocuidado y prevención de riesgos en ambientes hostiles.

La exposición a condiciones de exigencia física y climática extrema, característica de varios escenarios de despliegue, fortalece las capacidades adaptativas y la resiliencia fisiológica de los militares argentinos. La preparación progresiva, la resistencia ante el cansancio crónico y la capacidad de operar de forma sostenida en ambientes hostiles constituyen multiplicadores concretos de la eficacia operativa.

En el abordaje del dominio físico es fundamental considerar los efectos fisiológicos que el combate induce en el organismo. Grossman (2014) describe cómo el estrés extremo y la inminencia del peligro pueden desencadenar respuestas incontrolables en aproximadamente el 17% de los soldados, tales como la pérdida del control de la vejiga y los esfínteres. Este fenómeno, lejos de ser anecdótico o indicativo de debilidad, es una reacción fisiológica ampliamente documentada bajo situaciones de amenaza vital. Esa reacción es una consecuencia directa de la activación máxima del sistema nervioso autónomo, al igual que el llamado "efecto túnel", provocado por el miedo y la sobrecarga adrenérgica y los impulsos de regurgitación o el desmayo al ver cadáveres o sangre.

Esta estadística ha sido corroborada también por publicaciones médico-militares estadounidenses contemporáneas, que reconocen la incontinencia repentina como parte de las respuestas al estrés de combate en diferentes ejércitos y campañas, destacando que su incidencia puede variar según la intensidad y la duración de la exposición al peligro (Military Psychiatry,

1994). Reconocer y normalizar este tipo de reacciones en la formación de cuadros resulta imprescindible para fortalecer la resiliencia psicológica y reducir el estigma, facilitando así que el personal militar pueda centrarse en el cumplimiento de la misión sin sumar cargas de vergüenza o autoinculpación por manifestaciones fisiológicas normales ante circunstancias excepcionales.

Conclusiones parciales

El análisis de los documentos seleccionados confirma la necesidad de un liderazgo militar integral, orientado al desarrollo equilibrado de competencias cognitivas, emocionales, técnico-operacionales y ético-valóricas, dentro de un marco multicultural e igualitario. La transversalización de género, el respeto por la diversidad cultural, la formación continua en comunicación internacional y la gestión emocional eficaz devienen factores ineludibles para la conformación del liderazgo de las Fuerzas Armadas en operaciones multidimensionales y en ambientes operacionales contemporáneos.

El proceso educativo y formativo de los líderes debe ser transversal, práctico, adaptativo y orientado a la resolución de problemas inéditos, integrando la exposición progresiva a escenarios ambiguos y el desarrollo de habilidades socioemocionales y éticas.

La cohesión institucional, el sentido de pertenencia y la moral de los efectivos dependen de la habilidad del líder para gestionar la incertidumbre, motivar, reconocer y proteger emocionalmente a sus subordinados, garantizando el cumplimiento de la misión aún en condiciones adversas.

La exposición gradual a factores desestabilizadores, abundantes en zonas de conflicto, favorecen el autodomínio físico y emocional del militar, permitiéndole gestionar de manera eficaz sus reacciones fisiológicas en el futuro, y por ende su capacidad de actuar ante dichas situaciones.

La evidencia revisada muestra que la experiencia en Haití operó como acelerador de competencias técnicas y organizacionales pero también en habilidades blandas de los recursos humanos que, una vez codificadas en procedimientos y estándares, aumentan la previsibilidad y reducen fricción en escenarios complejos así como también preservan la eficacia y la imagen institucional.

Conclusiones

El propósito de esta investigación fue cualificar los aportes que la participación argentina en Operaciones de Paz, en el marco de Naciones Unidas, brinda al adiestramiento operacional conjunto y a la preparación para el combate en los ambientes operacionales contemporáneos.

El estudio permitió demostrar que, lejos de constituir actividades meramente subsidiarias, las misiones de paz son espacios de aprendizaje empírico y de validación doctrinaria que robustecen las capacidades del instrumento militar de la Nación en todos sus niveles.

A través del análisis de los distintos tipos de misiones —observación, interposición y multidimensionales— y de la identificación de los aprendizajes generados en los dominios físico, cognitivo, emocional, ético y técnico-táctico, se concluye que dichas experiencias incrementan la resiliencia individual, fortalecen la cohesión colectiva y amplifican la adaptabilidad organizacional, tres condiciones esenciales para el ejercicio eficaz del poder militar.

Las operaciones en el marco de Naciones Unidas exponen al personal militar a una fricción operacional real, en la que confluyen factores de tensión moral, incertidumbre y riesgo físico que no pueden reproducirse con fidelidad en los ejercicios de adiestramiento. Los efectivos enfrentan escenarios donde la norma y la improvisación coexisten, donde la información es fragmentaria y el tiempo para decidir escaso. En ese contexto, el militar aprende a resolver, resistir y conducir bajo presión constante.

El análisis permitió constatar que la resistencia del combatiente, entendida como la capacidad integral de soportar la fatiga, el miedo, la privación y el tiempo operacional prolongado, constituye el núcleo del aprendizaje derivado de las misiones de paz. A diferencia del adiestramiento técnico, esta resistencia se forja en la realidad del despliegue: la convivencia con la muerte, el contacto con la población civil en crisis, la exposición a climas extremos y la permanencia continua en terreno generan una adaptación fisiológica, emocional y cognitiva sostenida.

En el plano físico, las operaciones prolongadas, los climas extremos, las condiciones de vida restrictivas y la escasez de medios entrenan la economía del esfuerzo y la capacidad de durabilidad operacional, a la vez que disminuyen el riesgo de errores por fatiga o cansancio.

En el plano emocional, el contacto con la violencia, la muerte, la observación de los efectos del combate o el sufrimiento civil desarrolla autocontrol y resiliencia psicológica, reduciendo el impacto del estrés.

En el plano cognitivo, la toma de decisiones en ambientes inciertos fortalece el juicio táctico y la flexibilidad mental.

Al interior de las fracciones, la resiliencia se multiplica por el efecto de la cohesión: la confianza, la camaradería y la disciplina compartida constituyen un escudo psicológico frente a la fatiga y al miedo. La moral de grupo, así fortalecida, eleva exponencialmente la eficacia táctica y refuerza el poder de combate relativo más allá de la dotación material.

El liderazgo, por su parte, se pone a prueba de manera cotidiana. En ambientes de alta fricción, el jefe debe combinar serenidad, empatía y criterio táctico. Ese liderazgo, replicado en la estructura de mando, aumenta la capacidad de conducción del sistema conjunto, garantizando que la iniciativa se mantenga a todos los niveles.

El estudio evidenció que los contingentes argentinos, al regresar, transfieren valiosas lecciones tácticas, logísticas y humanas. Sin embargo, la incorporación de esas lecciones al adiestramiento conjunto aún carece de un circuito formal uniforme. La creación de un Programa de Lecciones Aprendidas que recoja, analice y difunda procedimientos operativos, factores humanos y aprendizajes emocionales, permitiría transformar la experiencia en doctrina aplicable.

El concepto de resiliencia no se limita al individuo. Las Fuerzas Armadas, como organización, también fortalecen su resiliencia institucional a través de la participación continuada en misiones. La interacción con fuerzas extranjeras, organismos internacionales y agencias civiles amplía la visión estratégica, fomenta la adaptabilidad organizacional y refuerza la cultura de la evaluación permanente, pero principalmente repuntan y enaltecen la imagen institucional.

La mejora del poder de combate relativo no se mide solo en cantidad de medios ni en tecnología, sino en la eficacia con que se emplean los recursos humanos y materiales disponibles. Las misiones de paz incrementan ese poder en tres planos:

1. A nivel del individuo: el combatiente adquiere autoconfianza, resistencia y juicio. Está psicológicamente mejor preparado para el choque, lo que reduce el riesgo de pánico o colapso bajo fuego.

2. A nivel de la unidad: la fracción gana cohesión, disciplina y sincronización en la acción. La moral de combate se eleva y la comunicación interna se hace más fluida.
3. A nivel del sistema conjunto: las Fuerzas aprenden a operar integradas, con doctrinas compatibles y liderazgo flexible. Esto mejora la interoperabilidad y la velocidad de respuesta en cualquier teatro.

En síntesis, la participación argentina en Operaciones de Paz aumenta la capacidad de sostener operaciones prolongadas, de decidir con criterio bajo presión y de conservar la moral en escenarios adversos. Así, estos tres factores de resistencia, juicio y cohesión se constituyen como multiplicadores del poder de combate relativo.

Si bien el estudio confirma los beneficios operacionales y humanos de las misiones de paz, reconoce limitaciones metodológicas. El análisis se basó en fuentes doctrinarias y testimoniales; sería valioso incorporar indicadores empíricos cuantificables en futuros trabajos (rendimiento físico, tiempos de decisión, índices de deserción o baja, etc.). Asimismo, se propone avanzar hacia un modelo de evaluación continua que permita cuantificar el aporte real de la experiencia ONU al adiestramiento conjunto, facilitando decisiones de política de defensa más precisas.

Las Operaciones de Paz son, paradójicamente, un laboratorio de guerra. En ellas se aprende a resistir, a decidir, a liderar y a convivir con la incertidumbre. La experiencia empírica que de ellas surge constituye un activo intangible que eleva la eficacia de la fuerza y la calidad humana de sus integrantes. Al integrar sus lecciones en la educación militar y en el adiestramiento conjunto, las Fuerzas Armadas Argentinas no solo aumentan su poder de combate relativo, sino que consolidan un capital moral y profesional que las prepara para cumplir su misión principal con mayor eficacia y humanidad.



Bibliografía.

- Bertotto, J. (2013). Las Características y Competencias del Perfil del Lider Estratégico o Indirecto. *Revista de la ESG - 162*, 164.
- BIANCHI, M. C. (2011). Psicología y Sociología Aplicada al Ejercicio del Mando ¿Existe un conocimiento adecuado o solo experiencia personal? ESG.
- Brahimi, L. (2020). *Informe Brahimi, Report of the Panel on United Nations Peace Operations*. Naciones Unidas.
- Carbia, F. C. (2021). LAS FUERZAS ARMADAS ARGENTINAS EN MISIONES DE PAZ. *POSIBLES ESCENARIOS FUTUROS DE LAS FUERZAS ARMADAS ARGENTINAS EN OPERACIONES DE PAZ*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas .
- CASTILLO, SERGIO E.; ACOSTA, MARÍA A.; FIEDOSIUK, VIVIAN; JUNCOS, GLADYS. (2020). El idioma inglés y la diversidad cultural: dos competencias esenciales en despliegues internacionales. *Revista Defensa Nacional - Nro 5*, 150.
- Castro, C., Marques, A., Azzi, V., & Acácio, I. (2023). *Armed Forces in Public Security in Brazil: The military point of view (English ed.)*. Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil: FGV Editora.
- CLEMENT, N. L. (2020). Características de una fuerza conjunta argentina capaz de operar de manera interagencial para enfrentar las exigencias actuales de un ambiente operacional complejo. CABA, Argentina: Escuela Superior de Guerra Conjunta.
- Colombo, O. E. (s.f.). *La cohesión, Efecto multiplicador del poder de combate*. Obtenido de Revista Digital Universitaria del Colegio Militar de la Nación: https://www.colegiomilitar.mil.ar/rediu/pdf/ReDiU_2052_art14-La%20cohesion.%20Efecto%20multiplicador%20del%20poder%20de%20combate.pdf
- De Natale, N. (2017). Condiciones para el despliegue y sostenimiento de una fuerza militar de paz a Nivel Operacional en el marco de las Naciones Unidas. Escuela Superior de Guerra Conjunta.
- De Vergara, E. (2016). Causas para participar en operaciones de mantenimiento de la paz. . *Visión Conjunta, 15*, 15-25.



- Dominguez, D. H. (2021). *Asuntos Civiles en ambientes operacionales complejos*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Escuela Superior de Guerra Conjunta.
- Dos Santos Cruz, C. A. (2017). *Informe Santos Cruz, Informe sobre el aumento de la seguridad del personal de mantenimiento de la paz*. Naciones Unidas.
- Ejército Argentino. (1968). *Manual del Ejercicio del Mando*. Ejército Argentino.
- Ejército Argentino. (2015). *ROB 00-01 Conducción de las Fuerzas Terrestres*.
- Ejército Argentino. (2019). *Proyecto Educativo Institucional del Ejército*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Departamento Doctrina.
- Ejército Argentino. (2022). *ROD-71-01-II Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores - Tomo II*. Departamento Doctrina.
- ENOPU. (s.f.). *Escuela Nacional de Operaciones de Paz del Uruguay: Capacitación y proyección internacional*. Obtenido de <http://www.enopu.edu.uy/misiones-de-paz/contingentes/>
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2015). *PC 00-02 Glosario de términos de empleo militar para la Acción Militar Conjunta (Proyecto)*. Buenos Aires, Argentina.
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2023). *PC 20-01. Planeamiento para la Acción Militar Conjunta Nivel Operacional (PROYECTO)*. Argentina: Departamento Doctrina.
- GARCIA, R. (05 de Julio de 2025). Entrevista Semiestructurada, *TFI Misiones de Paz: Un aporte cualitativo para la capacitación y adiestramiento Operacional* (F. PALAZZO, Entrevistador)
- Grossman, Dave. & Christensen Loren. (2014). *On Combat. The Psychology and Physiology of Deadly Conflict in War and in Peace*. (3rd Ed). Human Factor Research Group, Inc.
- Guerrero, G. (julio de 2025). Comunicación Personal. (F. PALAZZO, Entrevistador)
- Martínez, C. R. (Septiembre de 2020). *Método de análisis sistémico del Ambiente Operacional para la toma de decisiones militares en el nivel estratégico operacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra.
- Mayor del Ejército de Brasil Alves dos Santos, J. (12 de Febrero de 2025). Entrevista Semiestructurada, *TFI Misiones de Paz: Un aporte cualitativo para la capacitación y adiestramiento Operacional*. (F. PALAZZO, Entrevistador)



Ministerio de Defensa. (22 de noviembre de 2006). Decreto PEN 1691/2006 [con fuerza de ley]. Directiva sobre organización y funcionamiento de las FFAA. 22 de noviembre de 2006. B.O. 31043. Argentina: Ministerio de Defensa. PEN.

Ministerio de Defensa. (Martes 6 de Julio de 2021). *Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN)*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina: PEN.

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Republica Argentina. (Lunes 12 de Septiembre de 2022). *Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Republica Argentina*. Obtenido de Información para la Prensa N°: 474/22: <https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/onu-argentina-ratifica-su-compromiso-con-las-misiones-de-paz#:~:text=La%20Argentina%20contribuye%20actualmente%20con,envi%C3%B3%20observadores%20a%20Oriente%20Medio>

Murúa Belin, J. (2016). La participación de las Fuerzas Armadas Argentinas en la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití y su implicancia en el marco estratégico operacional. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Escuela Superior de Guerra Conjunta.

Naciones Unidas. (2024). *Specialised Training Materials - UN Military Staff Officers*. Obtenido de <https://peacekeepingresourcehub.un.org/en/training/stm/unso>

Naciones Unidas. (s.f.). *Una nueva era de conflictos y violencia*. Obtenido de <https://www.un.org/es/un75/new-era-conflict-and-violence>

PEN. (1988). *Ley Nro 23554 de Defensa Nacional*.

PEN. (1998). *Ley Nro 24948 de Restructuración de las Fuerzas Armadas*.

PEN. (2006). *Decreto Nro 727/2006 (Reglamentación de la Ley Nro 23554)*.

Pérez Aquino, J. (16 de junio de 2024). comunicación personal.

SARCO, G. A. (2013). Instrucción y entrenamiento de las tripulaciones de Aviación de Ejército en el Ambiente Geográfico Particular de Monte / Selva. CABA, ARGENTINA: Escuela Superior de Guerra “Tte Grl Luis María Campos”.

Soldad, R. L. (2018). Particularidades de las operaciones en ambiente interagencial que el comandante operacional debe que tener en cuenta en su planeamiento. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Escuela Superior de Guerra Conjunta.



TALAMONI, A. F. (2021). Empoderamiento de las mujeres militares argentinas en operaciones de paz. Participación, motivaciones y liderazgo. CABA, ARGENTINA: UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL.

United Nations Verification Mission in Colombia. (2024). *United Nations Verification Mission in Colombia. Mandate and Activities*. Obtenido de <https://colombia.unmissions.org/en/mandate>

Zajtchuk, R. (1994). *Military Psychiatry, preparing in peace for war*. Falls Church, Virginia, USA: Office of The Surgeon General, U.S. Department of the Army.



Anexo 1: Entrevistas Semiestructuradas (Síntesis)

TFI MISIONES DE PAZ: UN APOORTE CUALITATIVO PARA LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO OPERACIONAL

AUTOR: MY Fermín PALAZZO

OBJETIVO GENERAL: Recolectar apreciaciones cualitativas de personal con experiencia directa en misiones de paz, que permita cualificar sobre los factores del ambiente operacional, el impacto profesional de tales experiencias y la transferencia de aprendizajes al adiestramiento conjunto nacional.

METODOLOGÍA: Se desarrollaron dos entrevistas semiestructuradas con enfoque cualitativo–descriptivo, mediante cuestionario guía orientado a:

1. Identificación de condiciones particulares del ambiente operacional.
2. Apreciación de la resistencia física, emocional y profesional.
3. Impacto personal y familiar del despliegue.
4. Transferencia de aprendizajes a la instrucción y doctrina.

Entrevista 1 – Coronel (R) García (Ejército Argentino, MINUSMA, 2014–2023)

Contexto: Oficial superior del Ejército Argentino con amplia experiencia en misiones de paz. Se desempeñó como Chief U9 CIMIC (Oficial Principal de Enlace Civil–Militar) en MINUSTAH (Haití, 2010–2011), luego como Deputy Chief (Jefe Adjunto) en MINUSMA (Mali, mayo 2014 – mayo 2023), y finalmente como OIC Chief JMAC (Oficial a Cargo del Componente de Análisis Conjunto de Misión) hasta septiembre de 2023. Su trayectoria le otorgó una visión integral de los factores del ambiente operacional en contextos de alta fricción, combinando experiencia en cooperación civil–militar, planeamiento operacional y análisis estratégico.

Fragmentos relevantes integrados al TFI:

“En otra misión la MINUSMA 2014-2023, la agresividad de encontrarnos en un área con una importantísima cantidad de terroristas, quienes atacaban diariamente a los Cascos Azules, transformando a esta misión en la más costosa en vidas humanas. Esta misión se caracterizó por estar en una zona donde hubo:

Disparidad de poder entre actores estatales y no estatales: El conflicto en Mali involucra principalmente al Estado y fuerzas militares regulares frente a grupos insurgentes yihadistas como AQIM, JNIM o la Katiba Macina. Estas organizaciones operan con tácticas de guerrilla dentro del territorio controlado por el Estado, aprovechando su conocimiento local y su ausencia de infraestructura militar convencional para compensar su inferioridad material.

Ausencia de líneas del frente definidas: Una característica clave de la guerra irregular—asimétrica—es la falta de “líneas de frente” claras: los grupos insurgentes se mueven entre poblaciones civiles y zonas remotas del norte o centro de Mali, lo que dificulta su ubicación y permite emboscadas o ataques sorpresa.

Uso de tácticas irregulares y violencia selectiva: Los insurgentes empleaban métodos como atentados suicidas, bombardeos improvisados, asesinatos selectivos, secuestros, emboscadas coordinadas y ataques a objetivos civiles estratégicos. Estas tácticas buscan socavar la autoridad del Estado y generar miedo societal.

Inserción en redes ilícitas y economía criminal: Muchos grupos insurgentes financian su actividad mediante tráfico de armas, drogas y personas y extorsiones, aprovechando redes transnacionales y el vacío institucional en zonas fronterizas. Esta convergencia entre crimen organizado y violencia insurgente intensifica la complejidad del conflicto.

Explotación de divisiones étnicas y locales: El conflicto alimentaba rivalidades entre comunidades, especialmente entre tuareg, fulani y otros grupos. Los insurgentes explotaban estas polarizaciones para reclutar, legitimar su causa o controlar territorios locales, reforzando la fragmentación social del Norte de Mali.

Gran número de bajas militares convencionales, y alta mortalidad civil.

Conflicto por la legitimidad y despliegue de narrativas: El conflicto en Mali no solo fue militar, sino también una lucha por la legitimidad política y simbólica. Los actores estatales compiten (aun en la actualidad) con insurgentes que reclaman ser gobernantes alternativos en zonas desatendidas por el Estado, e intentan presentar su presencia como forma de justicia o estabilización.

Adaptabilidad y dispersión de fuerzas insurgentes: Los grupos yihadistas tienden a fragmentarse, cambiar de denominación o reconfigurarse. Estos grupos despliegan células móviles que evaden la respuesta militar convencional y prolongan su supervivencia en el tiempo.

Tecnologías y comunicación avanzadas:

Ciertos grupos insurgentes en la región empleaban tecnologías modernas como sistemas de comunicación satelital para coordinar operaciones ocultas y evadir la vigilancia estatal. Estos medios aumentaron/an su resiliencia frente a capacidades tecnológicas superiores”

(Integrado en Capítulo 1, análisis del AO de misiones multidimensionales.)

“En el comportamiento profesional, se evidencia un mayor aplomo y seguridad. Creo también importante de considerar los aspectos personales / familiares relacionados al desempeño de los Cuadros, cuando son destinados al exterior en este tipo de misiones, ya que a alguno de ellos y/o sus familias, pueden ser afectados por algunos temas de orden psicológico-sociológico. Hay países que poseen en su organización áreas relacionadas a la Sociología Militar y cito al caso de España. Este Departamento es de vital importancia, ya que entre sus muchas y variadas responsabilidades, se halla el estudiar el impacto de la participación del personal militar en misiones del exterior (no sólo de ONU) y también el cómo estas misiones no sólo impactan en lo profesional sino también en el aspecto personal / familiar de sus cuadros y sus familias.”

(Integrado en Capítulo 2, Dominio emocional)

Entrevista 2 – Mayor Joner Alves dos Santos (Ejército de Brasil)

Contexto: Oficial del Ejército Brasileño con participación en misiones ONU y en misiones subsidiarias de apoyo a la población y coordinación interagencial. Su testimonio aporta una perspectiva combinada sobre la maduración personal y la transferencia de experiencias operacionales en el marco regional sudamericano.

Fragmentos relevantes integrados al TFI:

“Creo que cualquier miembro militar, de cualquier nivel o país, cambiará de alguna manera después de una misión de paz de la ONU, ya sea profesional o personalmente. Seguro los que trabajan directamente sobre el terreno, en puestos de liderazgo, sin duda experimentarán y sentirán los cambios con mayor claridad. Esto incluye una mayor capacidad para interactuar con la gente, generando empatía con los subordinados o con la población en general sin comprometer la misión. Y, lo más importante, la persona madurará en su propia vida, volviéndose más tolerante, respetuoso y agradecido, centrándose en la observación atenta y una mejor comprensión de sus compañeros y familiares.”



“Es natural que la experiencia adquirida en las diversas misiones en las que participamos nos permita desempeñarnos mejor en otras situaciones. Esto es especialmente cierto porque el Ejército Brasileño también realiza misiones subsidiarias de apoyo a la población y a otras agencias o fuerzas que requieren asistencia o refuerzo inmediato. Esto nos permite compartir lo aprendido con los demás, permitiendo a todos que mejoren continuamente y desarrollen nuevas capacidades de acción en diversas situaciones.””

(Integrado en Capítulo 2, Dominio cognitivo).

Observación final:

El registro completo de las entrevistas se encuentra archivado por el autor a disposición de la Escuela Superior de Guerra Conjunta, preservando el consentimiento de los participantes conforme a las normas éticas de investigación cualitativa (ESGC, 2023).