



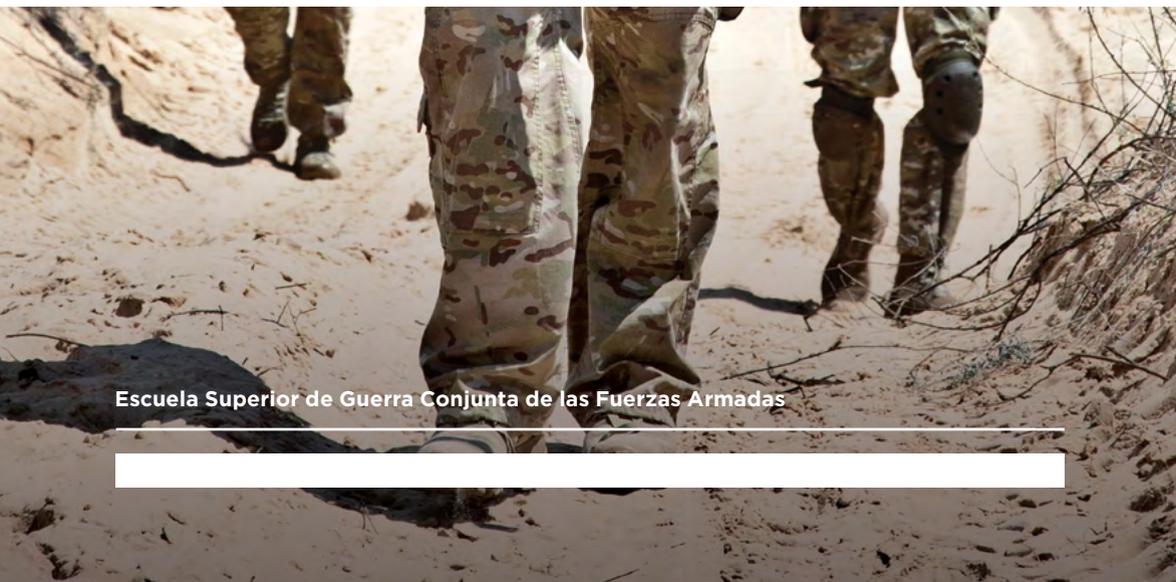
# ARTE Y DISEÑO OPERACIONAL

Una Forma de Pensar Opciones Militares

CONTRAALMIRANTE (RE) **Alejandro Kenny**

CORONEL (RE) **Omar Locatelli**

TENIENTE CORONEL **Leonardo Zarza**



Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas

---

## SOBRE LOS AUTORES

**ALEJANDRO KENNY**, Contraalmirante en situación de retiro, Licenciado en Sistemas Navales, Magíster en Relaciones Internacionales por la Universidad de Belgrano y Magíster en Ciencias por la Universidad Salve Regina de Newport, especialista en Estrategia, Arte Operacional, Operaciones de Submarinos, Derecho del Conflicto Armado, Convención del Mar y Seguridad y Protección Marítima. Fue Comandante del Submarino A.R.A. “Santa Cruz”, de la Fuerza de Submarinos y del Área Naval Austral. Se desempeñó como Jefe de Política y Estrategia de la Armada y Jefe de Planeamiento Estratégico del Estado Mayor Conjunto. Integra el Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales. Autor de publicaciones en el país y en el extranjero. En la Escuela Superior de Guerra Conjunta dirige la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Conjunto y es profesor de Arte y Diseño Operacional. En la Escuela de Guerra Naval es profesor de Arte Operacional en el Mar y Operaciones de Submarinos.

**OMAR ALBERTO LOCATELLI**, Coronel en situación de retiro, Magíster en Historia de la Guerra y en Relaciones Internacionales por la Universidad de La Plata, fue agregado de Defensa ante Israel y Chipre. Egresó del Curso de Liderazgo y Conducción de Elementos de Exploración por la Escuela de Blindados de Estados Unidos y del Curso de Estrategias Internacionales de Contraterrorismo (Instituto de Contraterrorismo de Israel). Es miembro adherente del Instituto de Historia Militar Argentino. Profesor de Arte y Diseño Operacional, Organizacional y de C5 en la Escuela Superior de Guerra Conjunta, en la Escuela Superior de Guerra del Ejército y en el Estado Mayor Conjunto respectivamente. Imparte seminarios sobre Medio Oriente en la Maestría de Historia de la Guerra y dirige los Seminarios de Casos de Estudio de la Especialización en Conducción Superior de Organizaciones Militares Terrestres en la Escuela Superior de Guerra. Ha publicado en revistas nacionales y extranjeras artículos sobre la temática geoestratégica de Medio Oriente.

**LEONARDO ARCADIO ZARZA**, Teniente Coronel, aviador militar. Licenciado en Estrategia y Organización. Egresado de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas. Abogado, Magíster en Defensa Nacional por la Escuela de Defensa Nacional. Titulado en Estados Unidos: en Business por la Universidad de Kansas; en Logística, y en Artes y Ciencias Militares por el Colegio de Comando y Estado Mayor del Ejército, Fort Leavenworth. Fue Segundo Jefe de la Compañía de Ingenieros Conjunta Kosovo 4 en el marco de la OTAN, Jefe del Escuadrón de Aviación de Apoyo de Inteligencia 601 y del Batallón de Aviación de Apoyo de Combate 601. Es profesor de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las FFAA en las cátedras de Apoyo Aéreo Táctico, de Logística y de Apoyo Militar a la Autoridad Civil, respectivamente y se desempeña actualmente en el Departamento Operaciones de la Dirección de Aviación del Ejército Argentino. Publicó artículos en revistas nacionales e internacionales.

---



---

**Escuela Superior de Guerra Conjunta**

Editorial Visión Conjunta

BIBLIOTECA CONJUNTA

---

**DIRECTOR**

Brigadier Fabián Otero

**EDITOR Y PROPIETARIO**

Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas

Av. Luis María Campos 480, 2° piso, CI1426BOP, CABA

> [visionconjunta-esgc@fuerzas-armadas.mil.ar](mailto:visionconjunta-esgc@fuerzas-armadas.mil.ar)

---

---

CONTRAALMIRANTE (RE) **Alejandro Kenny**

CORONEL (RE) **Omar Locatelli**

TENIENTE CORONEL **Leonardo Zarza**

---

# ARTE Y DISEÑO OPERACIONAL

---

Una Forma de Pensar Opciones Militares

---

Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas

---

---

---

Kenny, Alejandro

Arte y diseño operacional / Alejandro Kenny. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires :  
Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, 2017.  
200 p. ; 23 x 16 cm.

ISBN: 978-987-29264-6-5

1. Defensa. 2. Estrategia Militar. I. Título.  
CDD 355.4

Fecha de catalogación:

ISBN: 978-987-29264-6-5

*Queda hecho el depósito que previene la Ley 11.723*

*Buenos Aires, diciembre de 2015*

La Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas autoriza la reproducción parcial del trabajo citando debidamente la fuente.

Las ideas y opiniones expresadas en este libro reflejan la opinión exclusiva de sus autores y están basadas en el ambiente de libertad académica de la Escuela Superior de Guerra Conjunta. No reflejan la posición oficial del Gobierno de la República Argentina, del Ministerio de Defensa, del Estado Mayor Conjunto, de los Estados Mayores de las Fuerzas Armadas, o de la Escuela Superior de Guerra Conjunta. El contenido de este libro ha sido aprobado para su difusión pública.

---

---

---

# **ARTE Y DISEÑO OPERACIONAL**

Una Forma de Pensar Opciones Militares

---



*Este libro está dedicado a nuestros compatriotas caídos en las Islas Malvinas, Georgias y en los espacios aéreos y marítimos del Atlántico Sur en 1982, en la esperanza de que su lectura facilite el encuentro de algunas soluciones a interrogantes del pasado que parecían insolubles.*



# ÍNDICE

<b>Abreviaturas</b>	<b>14</b>
<b>Prólogo a la segunda edición</b>	<b>17</b>
<b>Presentación</b>	<b>19</b>
<b>Introducción</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO 1:</b>	
<b>Nuevo enfoque de viejos y exitosos conceptos sobre cómo hacer la Guerra</b>	
Génesis de pensamiento	27
Oriental arte de la guerra	28
Primeras campañas romanas	29
Nuevo ritmo para hacer la guerra	30
Nueva táctica en la estrategia medieval	31
La irrupción del arma de fuego	31
Pensamiento militar napoleónico	32
Concepto contemporáneo de pensar cómo hacer la guerra	33
Reflexiones	34
<b>CAPÍTULO 2:</b>	
<b>El Nivel Operacional de la Guerra</b>	
Clasificación y propósito de los niveles de la guerra	37
Nivel operacional y los principios de la guerra	39
Principios de la guerra en el Conflicto del Atlántico Sur de 1982	40
Limitaciones políticas, legales y operativas	44
Reglas de empeñamiento	45
<b>CAPÍTULO 3:</b>	
<b>Arte Operacional</b>	
Propósito y premisas	51
¿Arte o Ciencia?	52
Preguntas que permiten armonizar los medios con los fines	53
Arte y diseño operacional	54
Diseño operacional y planeamiento	54
El Teatro de Operaciones y otras áreas	56

## **CAPÍTULO 4:**

### **Elementos tradicionales del Diseño Operacional**

Objetivo operacional	61
Misión en el nivel operacional	64
Esfuerzos operacionales	66
Maniobra operacional	67
Tipos de Maniobra operacional	68
La Campaña	69
Concepto de la Campaña	70
Niebla y fricción	71

## **CAPÍTULO 5:**

### **Elementos innovadores del Diseño Operacional**

Estado final deseado	73
Centro de gravedad	77
Factores críticos: capacidades, requerimientos y vulnerabilidades	78
Puntos decisivos o condiciones decisivas	82
Líneas de operaciones	84
Líneas de operaciones y maniobra operacional	85
Maniobra operacional de aproximación directa o indirecta	86
Tipos de líneas de operaciones	86
Intención del Comandante	87

## **CAPÍTULO 6:**

### **Determinación del Centro de Gravedad**

Análisis y determinación de los centros de gravedad propio y del oponente	89
Método para determinar los centros de gravedad	91
Análisis de los centros de gravedad y algunas vulnerabilidades críticas en el Conflicto del Atlántico Sur de 1982	94
Finalidad y vigencia del centro de gravedad	98

## **CAPÍTULO 7:**

### **Elementos circunstanciales del Diseño Operacional**

Momentum	99
Tempo	100
Punto culminante	101
Alcance operacional	102
Pausa operacional	103
Enlace operacional	104

**CAPÍTULO 8:****Visualización de los elementos del Diseño Operacional**

Expresión de un diseño general	109
Expresión de un ejemplo histórico – Operación <i>Chromite</i>	111
Interrelación entre los puntos decisivos/condiciones decisivas, objetivos intermedios y tareas asociadas	114
Simbología particular utilizada	115

**CAPÍTULO 9:****Aplicación práctica del Diseño Operacional en un Estado Mayor de los Estados Unidos**

Introducción	117
El diseño previo al planeamiento	119
Ambiente operacional en Afganistán	120
Formulación del problema	129
Aproximación operacional	130
Concepto del diseño (2001-2010)	132
Aplicación de los elementos del diseño operacional	133
Reformulación del estado final deseado por parte del presidente Obama (2010)	136
Concepto del diseño a través de un enfoque “sistémico”	140
Nueva aplicación de los elementos del diseño operacional	142
Reformulación del estado final deseado por parte del Presidente Trump (2017)	145
¿Operación Enduring Freedom (OEF) u otro enfoque fallido (OEF)?	149
Reflexiones	150

**CAPÍTULO 10:****Elementos del Diseño Operacional y conducción de la Campaña**

Teoría y praxis	153
Valor de la intención del Comandante	154
Conducción de la Campaña	154
Principales actores del nivel operacional	156
Errores comunes en el diseño operacional	156
Principales aspectos que han tenido en cuenta Comandantes Operacionales o Comandantes de Teatro de Operaciones exitoso	157
<b>Epílogo</b>	<b>159</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>161</b>
<b>Índice temático</b>	<b>165</b>

# ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: Niveles de la guerra
- Figura 2: Armonización de medios y fines
- Figura 3: Arte operacional, diseño y planeamiento
- Figura 4: Disección del objetivo
- Figura 5: Vinculación de la misión con los objetivos
- Figura 6: Vinculación de la misión con la tarea y el propósito
- Figura 7: La misión en la Operación *Husky*
- Figura 8: Maniobra operacional, objetivos y esfuerzos operacionales
- Figura 9: Tipos de maniobra operacional según su aproximación
- Figura 10 Fases, ramas y secuelas
- Figura 11: Expresión gráfica de los elementos del diseño operacional
- Figura 12: Expresión gráfica de la Operación *Chromite*
- Figura 13: Jerarquización de los puntos decisivos/condiciones decisivas y de los objetivos intermedios y las tareas asociadas
- Figura 14: Mapa político de Afganistán
- Figura 15: Espacios cognitivos del diseño
- Figura 16: Arquitectura en capas para el diseño
- Figura 17: Imperio Aquenimida
- Figura 18: Imperio Ghaznavid
- Figura 18: Imperio Mongol
- Figura 20: Imperio Safavida
- Figura 21: Imperio Durrani
- Figura 22: Aproximación operacional básica
- Figura 23: Despliegue y ocupación de las fuerzas de los Estados Unidos en la Operación *Enduring Freedom*
- Figura 24: Grupos de reconstrucción provincial en Afganistán
- Figura 25: Ataque con drones en los gobiernos de Bush y Obama
- Figura 26: Ataques con drones de 2008 a 2012
- Figura 27: Organización espontánea de autodefensa de peces pequeños
- Figura 28: Instintos migratorios de aves en vuelo
- Figura 29: Concepto de diseño con enfoque sistémico aplicado a Afganistán
- Figura 30: Visualizando el poder de un simple *tweet*
- Figura 31: Presidente Donald Trump saludando al Jefe de Estado Mayor Conjunto de los Estados Unidos Joseph Dunford y al entonces asesor de seguridad nacional Michael Flynn, feb 2017
- Figura 32: Fronteras del califato de ISIS en Medio Oriente y África
- Figura 33: Zonas bajo control del Talibán e ISIS en Afganistán
- Figura 34: Provincia islámica de Khorasan en la región de Afganistán

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de los elementos del diseño operacional

Tabla 2: Niveles de la guerra y niveles de conducción

Tabla 3: Disección de los objetivos operacionales

Tabla 4: Un dilema del Comandante

Tabla 5: Centros de gravedad y objetivos en Operaciones *Escudo y Tormenta del Desierto*

Tabla 6: Método de determinación del centro de gravedad: “fines, modos y medios”

Tabla 7: Matriz de análisis de los centros de gravedad

Tabla 8: Centro de gravedad y factores críticos en la Operación *Chromite*

Tabla 9: Secuencia de objetivos y puntos decisivos en la Operación *Chromite*

Tabla 10: Símbolos utilizados para la construcción de las líneas de operaciones

Tabla 11: Elementos del diseño operacional en Afganistán entre 2001 y 2010

# ABREVIATURAS

AO	Área de Operaciones
AOC	Área de Operaciones Conjuntas
AR	Área de Responsabilidad
CC	capacidades críticas
C3I2	comando, control, comunicaciones, computación, inteligencia e información
CD	condición decisiva
CDG	centro de gravedad
CENTCOM	Comando Central de los Estados Unidos (siglas en inglés)
CO	Comandante Operacional
CTO	Comandante del Teatro de Operaciones
DEMIL	Directiva Estratégica Militar
DICA	Derecho Internacional de los Conflictos Armados
EFD	estado final deseado
ENCP	Ejército Norcoreano del Pueblo
EOP	esfuerzo operacional principal
EOS	esfuerzo operacional secundario
FC	factores críticos
FFAA	Fuerzas Armadas de la República Argentina
ICRC	Comité Internacional de la Cruz Roja (siglas en inglés)
ISAF	Fuerza Internacional de Asistencia para la Seguridad en Afganistán (siglas en inglés)
ISIL	Estado Islámico de Irak y Levante (siglas en inglés)
ISIS	Estado Islámico de Irak y Siria (siglas en inglés)
JEM	Jefe de Estado Mayor
LDO	línea de operaciones
MO	maniobra operacional
OEA	Organización de Estados Americanos
OEF	Operación <i>Enduring Freedom</i>
OEM	objetivo estratégico militar
OI	objetivo intermedio
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OO	objetivo operacional
OODA	(Ciclo) observación – orientación – decisión – acción
OOP	objetivo operacional principal
OOS	objetivo operacional secundario
OT	objetivo táctico
OTAN	Organización del Tratado del Atlántico Norte

PC	punto culminante
PD	punto decisivo
PO	pausa operacional
PRT	Grupos de Reconstrucción Provincial en Afganistán (siglas en inglés)
RC	requerimiento crítico
RDE	reglas de empeñamiento
TG	teatro de guerra
TO	Teatro de Operaciones
TOAS	Teatro de Operaciones Atlántico Sur
TOM	Teatro de Operaciones Malvinas
UNASUR	Unión de Naciones Suramericanas
UNDP	Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (siglas en inglés)
UNHCR	Agencia para Refugiados de las Naciones Unidas (siglas en inglés)
VC	vulnerabilidades críticas
ZO	zona de operaciones



## PRÓLOGO A LA SEGUNDA EDICIÓN

La presente constituye la segunda edición –corregida y aumentada– de la publicación *Arte y Diseño Operacional, Una Forma de Pensar Opciones Militares* escrita en 2015 como Contribución Académica V. Los autores revisaron esa primera edición e incorporaron en esta aquellos aspectos que el ejercicio de la cátedra les aconsejó exponer en un lenguaje más claro. También dedicaron un capítulo exclusivo al tema “determinación del *centro de gravedad*” por considerar que merece un tratamiento especial, por la cantidad de opiniones diversas que han sido escritas al respecto en la doctrina comparada y en distintos trabajos de investigación en nuestro medio.

En este texto se ha querido también resaltar el vínculo permanente entre el arte operacional y la historia. Parafraseando a Milan Vego, uno de los prerrequisitos para la elaboración del arte operacional, es el conocimiento y la comprensión de la teoría, y la teoría no puede ser desarrollada sin estar enmarcada por la historia militar. Los grandes comandantes militares, fueron, casi sin excepción, ávidos lectores de la historia. Y esto es así porque las oportunidades para adquirir experiencia directa en combate son pocas para cualquier Comandante. Las únicas fuentes de ese conocimiento y comprensión son indirectas y la historia militar es probablemente la más importante fuente en ausencia de aquella experiencia.<sup>1</sup>

Por ello, el Capítulo 1 está dedicado a un recorrido somero de los *elementos del diseño operacional* desde su génesis a lo largo de la historia, y el Capítulo 9 a su aplicación en la historia reciente en Afganistán. Por otra parte, se ha dedicado el análisis –en numerosas ocasiones– al *Conflicto del Atlántico Sur de 1982*, tal como cuando se ha referido a los *principios de la guerra* o al centro de gravedad y sus *factores críticos*. Resulta particularmente útil considerar las características conceptuales distintivas en guerras de naturaleza diferente. Esto se descubre comparando guerras poco convencionales con una guerra convencional por excelencia –como fue el caso de la del Conflicto del Atlántico Sur de 1982– al decir de numerosos autores.

Vaya un agradecimiento particular de esta segunda edición a nuestros editores y a quienes inspiraron y ayudaron en su revisión y corrección.

Buenos Aires, 9 de julio de 2017.

**Alejandro Kenny**  
Contraalmirante (R)

---

1. Vego, Milan: “Military History and the Operational Art”, Joint Force Quarterly Journal; National Defense University Press; issue 57; Washington DC; 2d quarter 2010.



# PRESENTACIÓN

*Soy de esos hombres que escriben porque  
han progresado y que progresan escribiendo*  
**San Agustín**

**C**uando hace ya más de una década, en la entonces cátedra de Estrategia Operacional, se comenzó a profundizar el conocimiento sobre el arte y el diseño operacional, se fue redescubriendo una forma diferenciada de pensar las opciones militares. Esto representaba una lógica distinta en el devenir del monopolio de la violencia, especialmente referido al uso de la fuerza militar. Si lo que se quería demostrar era que el uso de la violencia por parte del Estado tiene sentido, cuando están en jaque los intereses vitales de la nación, el arte operacional, el diseño y los elementos de ese diseño conforman un modelo aplicable a un espectro muy amplio de opciones militares controlables que podían ciertamente apoyar, de manera analítica, una perspectiva de este tipo.

En el mundo en que nos toca vivir, las fuentes de poder de los estados se fundamentan –entre otros factores– en la cultura, en la capacidad industrial, científica y tecnológica, en las instituciones académicas, en la geografía o en la voluntad nacional. En el marco de esos fundamentos siempre que hay intereses contrapuestos, se generan conflictos de mayor o de menor magnitud, que afectan en definitiva a los individuos. Podría afirmarse que la manera de resolver los conflictos a lo largo de la historia, ha sido invariablemente “por la razón o por la fuerza”. Al alejarse de una concepción binaria, es preferible afirmar con Beaufre, que la estrategia es:

*“el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean las fuerzas para resolver su conflicto”<sup>2</sup>;*

Y, por lo tanto, es la que podrá llegar a la solución del problema enfrentado, si el empleo abarca no sólo la acción, sino también la disuasión, y los derechos de los estados que estuvieran en riesgo, se hubieran visto conculcados.

---

2. Beaufre, André; Introducción a la Estrategia; Instituto de Estudios Políticos; Madrid; 1965; capítulo I; p. 29.

Se admite también que en el orden internacional, la estrategia militar desde hace mucho que no está sola. Cuando de relaciones de poder se trata, la política como instrumento principal del poder nacional, da lugar a distintas estrategias tales como la diplomática, militar, económica y de la información. Todas estas dimensiones son influidas por la vigencia de un derecho internacional, donde todavía no existe un organismo global que detente –de hecho– aquel monopolio de la violencia. Por otra parte, todos estos instrumentos ofrecen alternativas para resolver conflictos que –a nivel global– se siguen sucediendo sin pausa, teniendo todavía a los estados, como actores principales del escenario internacional.

Las opciones militares, cuando están disponibles, abarcan un espectro amplio y variable, y deben ser precedidas por las ideas que nacen en el más alto nivel político. O sea, ante una situación crítica, ese designio político puede dar lugar a la elaboración de acciones a emprender, que permitan al gobierno ejercer el poder necesario para influir sobre quienes se opongan o amenacen a los intereses vitales propios, en ejercicio del derecho de legítima defensa individual o colectiva. Esas acciones, provenientes de todos los ámbitos, deberán ser articuladas debidamente para alcanzar los efectos deseados, en particular los que permitan arribar a un estado final deseado, concepto abarcador que contempla el intento de control de los resultados de cualquier acción emprendida.

La estrategia directa<sup>3</sup> de la victoria militar de la guerra convencional pura hoy se está transformado en indirecta, porque la opción militar acompaña, y difícilmente precede a las de otras estrategias de los distintos instrumentos del poder nacional. Y el estado final deseado es hoy el elemento del diseño operacional más innovador que se ha desarrollado, porque el drama no es sólo comenzar el derramamiento de sangre, sino también terminarlo y en lo posible pronto.

El ejercicio de la violencia por parte de un estado es una grave decisión y su responsabilidad última recae en el más alto nivel, porque quien la ejecuta, es en definitiva un instrumento. Al mismo tiempo, la idea generadora de la acción no debe ser desvirtuada por quien ejerza dicha acción. Esto es lo que hace más trascendente el uso de la fuerza militar y el rol que ocupa quien deba ejercer ese uso de la fuerza. Por eso, aquel que sea designado para ejercer el mando de una opción militar dada, se encontrará antes espesos dilemas que muchas veces se derivan de la falta de preparación que involucra a todos los que están bajo su mando para una situación encontrada de manera probablemente fortuita.

El presente libro –cuya elaboración comparten el Contraalmirante (R) Alejandro Kenny, el Coronel (R) Omar Locatelli y el Teniente Coronel Leonardo Zarza– tiene por objeto recoger el pensamiento predominante en la doctrina militar propia y comparada, aplicada en el nivel operacional. Doctrina que no es unívoca, porque es ya notorio que se encuentra en cada país en debate permanente. No obstante, se ha estudiado el tema con detenimiento a lo largo de estos años, y se ha aprendido de los alumnos y de la interacción con ellos, durante el ejercicio de la cátedra, para justamente contribuir a la enseñanza de un saber hacer singular.

---

3. Ver Beaufre, André; *op. cit.*; capítulo IV; p. 90.

Se procura tener una mirada con bases en la historia militar, en particular en la experiencia de nuestro país en el Conflicto del Atlántico Sur de 1982, en la doctrina propia conjunta, y en el pensamiento de los estudiosos del Ejército, Armada y Fuerza Aérea, que teorizaron en el pasado sobre la materia.

Finalmente, los autores agradecen a todos los que han estimulado y ayudado para que las ideas fueran puestas en papel, en particular al General de División (R) Evergisto de Vergara por su erudición y entusiasmo profesional que sirven de ejemplo; al Contraalmirante (R) Gustavo Trama, quien revisó y sugirió aclaraciones a las apreciaciones sobre reglas de empeñamiento volcadas en el capítulo 2, y al Brigadier Oscar Palumbo y al Comodoro Fabián Costanzi por sus aportes de avanzada en temas de arte y diseño operacional.



# INTRODUCCIÓN

*No hay viento favorable para quien no sabe a dónde va*  
**Lucio Séneca**

**E**l arte operacional –al que hasta hace unos pocos años se denominaba estrategia operacional<sup>4</sup>– tiene un significado ambiguo y ha estado sujeto a interpretaciones y definiciones diversas que se intentarán clarificar.

Una expresión posible del arte operacional lo muestra como:

***“proceso creativo que tiene por objeto visualizar la mejor manera de emplear capacidades militares conjuntas y combinadas, en el nivel operacional de la guerra, y empleo eficaz de fuerzas militares para lograr objetivos operacionales y estratégicos, por medio del diseño y conducción de la Campaña.”***

Esto implica un doble significado, el centrado en la creatividad de quien imagina cómo va a realizar algo digno de atención en el plano militar, y el enfocado en su capacidad de ejecución de ese “algo”.

A su vez, se supone que “quien” es un actor creativo y ejecutor del arte operacional, una vez que ha sido designado, condiciona ese mismo arte y lo hace suyo. Lo que se quiere decir es que el arte operacional es, en definitiva, “lo que elabora” el *Comandante Operacional (CO)*, quien puede tomar también la forma de *Comandante del Teatro de Operaciones (CTO)*.<sup>5</sup>

4. En nuestra doctrina y literatura militar, “arte operacional” tenía idéntico significado que “estrategia operacional”. Sin embargo, si admitimos que los niveles de la guerra son tres: estratégico, operacional y táctico, la denominación estrategia operacional resulta equívoca. Por otra parte, al generalizarse el uso de la primera acepción, la calificación de conceptos como “estratégicos operacionales” pierde vigencia, mientras cobra sentido la calificación de “operacionales” a secas. Si usáramos el calificativo “estratégico operacional”, parecería que no añadimos consistencia al concepto, la expresión ofrecería demasia o redundancia viciosa de palabras y por ende podría ser calificada como pleonismo.

5. El término genérico es Comandante Operacional y es designado por la máxima autoridad nacional. Toma el nombre de Comandante del Teatro de Operaciones cuando la misma autoridad nacional designa un Teatro de Operaciones. Según la Ley de Defensa Nacional Argentina, este es designado por el Presidente de la Nación y depende directa e inmediatamente de él (Art 28).

Por su parte, puede afirmarse que los llamados elementos del diseño operacional han irrumpido en la doctrina militar con la pretensión de desplazar conceptos clásicos y tradicionales. En realidad, los elementos del diseño operacional abarcan conceptos relativamente antiguos que, al ser recreados o interpretados, poseen una gran utilidad a la hora de enfrentar la incertidumbre que acompaña al desarrollo de los conflictos actuales.

Diseñar proviene del vocablo italiano *disegnare* que significa “hacer un diseño”. Por su parte “diseño” es

***“la traza o delimitación de un edificio o figura; un proyecto o plan; la descripción o bosquejo verbal de algo; la concepción original de un objeto u obra destinados a la producción en serie; o la forma de cada uno de estos objetos.”***<sup>6</sup>

Más allá de sus acepciones, el vocablo “diseño” se ha aplicado en el pasado en general, a las concepciones arquitectónicas, pero los grandes teóricos del diseño, desde Leonardo da Vinci hasta Tomás Maldonado, han extendido su uso a muchos otros aspectos de la vida cotidiana.

En este ámbito, se entiende por diseño:

***“la aplicación de pensamiento crítico y creativo –en el nivel operacional– para conocer, visualizar y describir problemas complejos y gestar aproximaciones para su solución.”***

Antes de entrar en el tema, se puede decir que el diseño permite identificar y entender el problema, estructurar en parte su solución, aplicarla, anticipar cambios, crear oportunidades, reconocer y dirigir transiciones.

Los elementos del diseño operacional, en este contexto, surgen cuando un Comandante Operacional o bien un Comandante de Teatro de Operaciones es designado y se encuentra ante una situación que debe ser mantenida o modificada con el uso de la fuerza militar; es decir, cuando debe contemplarse el empleo de la violencia. En ese caso, la incertidumbre de un problema complejo ya no se resuelve con un mero planeamiento. Se necesita un diseño previo; porque diseñar consiste en establecer el problema o “empaparse” en él, mientras que planear tiene por objeto resolverlo.

Se abordará, en primer lugar, la génesis de los elementos del diseño operacional, partiendo de una reseña histórica, que permita dilucidar su origen. Se precisará el concepto “nivel operacional de la guerra”, luego se aplicarán los principios de la guerra y las limitaciones en el nivel operacional, y se articulará el arte operacional con el diseño. Con ese marco, se puede profundizar el análisis de los elementos del diseño operacional que, a priori, constituyen un grupo de herramientas conceptuales que permiten establecerlo.

No existe todavía un acuerdo en la doctrina comparada sobre qué conceptos deben ser considerados elementos del diseño operacional y cuáles no. Podría argumentarse

---

6. Ver Real Academia Española; Diccionario de la Lengua Española, vigésima segunda edición; Madrid; 2012.

que constituyen elementos del diseño operacional aquellos que pueden ser expresados gráficamente. En este trabajo se incluyeron todos aquellos “graficables” y “no graficables” que tengan mayor sentido para el nivel de abstracción que un Comandante Operacional o Comandante del Teatro de Operaciones tiene que ejercer. La clasificación que se desarrollará en próximos capítulos se detalla en la Tabla 1.

Se analizarán sus significados sobre la base de una clasificación que privilegia la historia, con una primera dedicación a los elementos tradicionales del diseño, luego a los elementos innovadores del diseño y finalmente a los elementos circunstanciales del diseño operacional. En cada caso se detallarán los elementos componentes de cada grupo, procurando profundizar, además, en su propósito y en su aplicación práctica.

**TABLA 1: CLASIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL DISEÑO OPERACIONAL**

ELEMENTOS DEL DISEÑO OPERACIONAL		
TRADICIONALES	INNOVADORES	CIRCUNSTANCIALES
Objetivo Operacional Misión Esfuerzos Operacionales Maniobra Operacional Campaña Concepto de la Campaña Niebla y Fricción	Estado Final Centros de Gravedad Factores Críticos Puntos Decisivos Líneas de Operaciones Intención del Comandante	Momentum Tempo Punto Culminante Alcance Operacional Pausa Operacional Enlace Operacional

Luego del análisis de cada uno de los elementos del diseño operacional mencionados, se expresarán distintas visualizaciones, que de manera gráfica permiten abarcarlos. A lo largo del trabajo, se utilizarán casos históricos y, en particular, el Conflicto del Atlántico Sur de 1982, para mostrar y demostrar su aplicación. Seguidamente, se considerará la aplicación práctica de los elementos del diseño operacional en un Estado Mayor de los Estados Unidos durante el conflicto en Afganistán que tuvo una finalización formal en 2010.

Al final del trabajo, se analizará la aplicación de los elementos del diseño operacional en la conducción de la *Campaña* y se establecerán las conclusiones del trabajo y las recomendaciones y sugerencias finales que incluyen apreciaciones sobre la utilidad y necesidad de los análisis llevados a cabo. Con la conclusión del epílogo, se da por finalizado el trabajo escrito.

Las ideas expresadas a lo largo de este libro pueden ciertamente contribuir al debate académico que ya se está produciendo en la Escuela Superior de Guerra Conjunta y en las Escuelas de Guerra específicas. Es de desear que el debate permita la consolidación

de una doctrina conjunta robusta, muy pensada, que sea obligatoria, pero que requiera juicio en su aplicación.

En los próximos capítulos –en beneficio de la brevedad– en general se utilizará la palabra “Comandante” sin otro aditamento, en reemplazo de la frase “Comandante Operacional o Comandante del Teatro de Operaciones”, excepto que se considere conveniente aclararlo.

Para evitar énfasis que se consideran innecesarios, las únicas palabras que denotan conceptos que se explican en este libro y que en el texto corriente se escriben con mayúscula son: Comandante, Comandante Operacional, Comandante Subordinado, Campaña y Teatro de Operaciones.

---

## CAPÍTULO 1

---

# NUEVO ENFOQUE DE VIEJOS Y EXITOSOS CONCEPTOS SOBRE CÓMO HACER LA GUERRA

Por el CR (R) Omar Locatelli

*La victoria le sonríe a aquellos que se anticipan a los cambios  
en las características de la guerra, y no a aquellos  
que esperan adaptarse, despu es que los cambios ocurren*

**Giulio Douhet**

### Génesis

 C mo se gana una guerra hoy? Pregunta ideal de todo Comandante que asume una responsabilidad ordenada por el nivel estratégico, que lo lleva a traducir lo que la política le impone a conceptos expresados en un lenguaje entendible por los mínimos niveles de la táctica. El lógico razonamiento de este Comandante lo llevará a la conclusión de que deberá hacer ganar más combates, o al menos los decisivos, que los que la voluntad encontrada le oponga. Es decir, diseñar, planear y controlar la cantidad de imponderables que permita desbalancear a su favor, los que haya previsto el adversario, como forma de ser más agudo tanto en el pensamiento como en la acción.

En palabras de Clausewitz se deducen dos actividades:

*“preparar y conducir separadamente los encuentros y combinarlos unos con otros para lograr el objetivo de la guerra.”<sup>7</sup>*

En la simpleza de su pensamiento, a la primera parte la denominó táctica y a la segunda estrategia. Hoy en día el arte operacional se fundamenta en la estrategia para

---

7. Clausewitz, Karl; De la Guerra; Editorial Distal; Buenos Aires; mayo 2011; libro 2do; capítulo 1; p. 72.

lograr la mejor combinación de los encuentros, a fin de lograr el objetivo de la guerra. El arte operacional trata de hacer conjugar los fines del nivel estratégico con los medios del nivel táctico a través de los modos del nivel operacional. Esta forma de conjugar fines, modos y medios se denomina arte operacional, entendido como la actividad creativa, que interrelaciona al Comandante Operacional/ Comandante del Teatro de Operaciones, a su Estado Mayor (EM) y a sus Comandantes Subordinados, para diseñar Campañas que combinan los elementos del diseño operacional.<sup>8</sup>

Es una forma de aplicar un pensamiento crítico y creativo para conocer, visualizar y describir problemas complejos y gestar aproximaciones para su solución. Se trata, sencillamente, de preparar y combinar los encuentros en una mejor forma que la voluntad enfrentada, siguiendo las necesidades coyunturales impuestas y acorde con las utilidades del momento. Sigue siendo la continuación de la política por y con otros medios.

### **Oriental arte de la guerra**

Este Comandante ya sabe que dispone del arte operacional para ganar la guerra. Pero agudiza su intelecto preguntándose cómo selecciona el objetivo de la guerra, adecuándolo a lo que le pide el nivel estratégico (ya sea nacional y/o militar). Es decir, cuál es el modo operacional más adecuado para cumplir con los fines estratégicos, con los habituales escasos medios tácticos que dispone. Si considera a Sun Tzú (544-496 AC), uno de los primeros pensadores militares, observará que su objetivo de la guerra era la victoria,<sup>9</sup> conclusión perogrullesca de fácil expresión, aunque de difícil implementación.

Aquel pensador consideraba que para obtener la victoria era necesario un adecuado empleo del arte de la guerra (¿considerado el arte operacional actual?), que se basaba en cinco factores constantes que prevalecen en el campo de batalla: la influencia moral, el tiempo, la tierra, el Comandante y la doctrina. Más allá de los primeros considerandos, habituales en todo análisis de situación, también llegaba a la doctrina, entendiéndola como la organización de sus tropas en sus correctas divisiones, la clasificación de los grados entre los oficiales, el mantenimiento de los caminos a través de los cuales los abastecimientos pueden llegar al ejército y los gastos militares.

Haciendo una analogía, se puede interpretar a la organización de las divisiones como la determinación del esfuerzo operacional principal y de los secundarios, entendidos como la aplicación y/o concentración de medios, fuerzas o efectos en un espacio y tiempo dados, para obtener un resultado favorable. Por clasificación de los grados de los oficiales se puede interpretar la determinación de los diferentes comandos y comandos subordinados, necesarios para cumplir funciones en la Campaña. El mantenimiento de los caminos para los abastecimientos y los gastos militares puede ser

---

8. Publicación Conjunta República Argentina; MC 20-01; "Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta. Nivel Operacional – La Campaña"; revisión 2013; capítulo III; artículo 3.02; p. 39.

9. Ver Sun Tzú; El Arte de la Guerra; editorial Estaciones; Buenos Aires; julio 1992; capítulo II; p.28.

10. Ver Publicación MC 20-01; op. cit.; capítulo III; p. 69.

interpretado como la configuración de las líneas de operaciones (LDO), entendiéndolas como el conjunto de acciones relacionadas entre sí, dependientes unas de otras, cuya ejecución permitirá ir alcanzando los puntos decisivos (PD), que culminarán en la desarticulación del centro de gravedad (CDG).<sup>11</sup> El arte operacional comienza a florecer desde sus orientales orígenes.

### Primeras Campañas romanas

Este Comandante ya tiene una idea de cómo seleccionar su objetivo de la guerra desarticulando un centro de gravedad, entendido éste como:

*“conjunto de características, capacidades y fuentes de poder de las cuales un sistema (nación, alianza, fuerza militar u otro grupo) deriva su libertad de acción, fuerza moral o física y voluntad de actuar.”<sup>12</sup>*

Pero aún duda de cómo estructurar su Campaña.

Sigue investigando en la historia hasta llegar a los romanos, quienes evidencian la necesaria unión de la guerra con la política,<sup>13</sup> al subordinar las acciones militares a las necesidades del Imperio: mantener las fronteras lejos de Roma, para expandir sus territorios y asegurar el centro de poder. Tal vez es la primera ocasión en que sin saberlo buscaban afectar el centro de gravedad del oponente protegiendo el propio.

Para ello, Adriano fijó en sus primeras ordenanzas,<sup>14</sup> que el primer problema consistía en conocer lo mejor posible a las tropas, no solo su cantidad, sino también cuál es su valor. Luego debía informarse sobre el tipo y actividad de las fuerzas reunidas por el oponente, información obtenida a través de los *exploradores* y los *speculadores*; y centralizada por el *consilium* del emperador y los *officia* de cada Comandante. Para apoyar esas acciones, establecía en tercer lugar, cómo asegurar la logística, para luego decidir dónde tendría lugar el encuentro.

Finalmente, daba prioridad al orden de batalla de sus tropas para lograr el mejor rendimiento en la operación buscada. Como factores fundamentales a balancear, tenía en cuenta la rapidez y la seguridad. Como resumen a dilucidar, se formulaba el interrogante: ¿en qué orden disponer la infantería y la caballería, los legionarios y los auxiliares; y por encima de todo, dónde colocar los bagajes?<sup>15</sup> La Campaña implicaba desplazar a un ejército y a continuación hacerlo entrar en combate. Prácticamente lo mismo que hoy se entiende como Campaña:

*“serie de operaciones militares relacionadas, atribuidas a fuerzas de magnitud,*

11. Ver Publicación MC 20-01; op. cit.; capítulo III; p. 58.

12. Ver Publicación MC 20-01; op. cit.; capítulo III; p. 47.

13. Goldsworthy, Adrian; Grandes Generales del Ejército Romano; editorial Ariel; Barcelona 2006; capítulo 16; p. 441.

14. Ver Le Bohec, Yann; El Ejército Romano; editorial Ariel; Barcelona; 2004; capítulo IV; p. 147.

15. Le Bohec, Yann; op. cit.; capítulo V; p. 175.

*que realizan una o más maniobras operacionales, en un tiempo y espacio dados, para obtener objetivos operacionales y estratégicos y el Estado Final Deseado.*<sup>16</sup>

### **Nuevo ritmo para hacer la guerra**

En el avance de su investigación para cumplir las exigencias del conflicto, este Comandante encuentra que debería estar dotado de los cuatro atributos que Marco Tulio Cicerón asignaba a un general: conocimiento militar, coraje, autoridad y buena suerte (*scientiam rei militaris, virtutem, auctoritatem y felicitatem*).<sup>17</sup> Es así que para continuar incrementando su *scientiam rei militaris* entre los mismos romanos descubre que la evolución del pensamiento militar de esa época, en palabras de Procopio en su libro “Guerras”, en el siglo V, llevaba a derrotar al oponente con cautela, mediante maniobras que no propiciaran un encuentro directo.<sup>18</sup>

Este Comandante deduce que el hecho de que la aproximación dentro de la maniobra operacional puede ser directa, entendiendo como tal cuando se dirige al centro de gravedad del enemigo, o indirecta, cuando se enfoca en las vulnerabilidades críticas para transformarlas en puntos decisivos, no es un descubrimiento del arte operacional actual. Belisario, *doryphoroi* de Justiniano, demostró que con escasos recursos y movimientos que se abstuvieran de atacar, se podían obtener conquistas, como las que devolvieron a Roma los territorios del norte de África, Italia y el sur de España.<sup>21</sup>

Su determinación de buscar el punto sensible del enemigo (¿vulnerabilidad crítica tal vez?) materializada en el mal equipamiento de la infantería de ese momento, lo llevó a explotar la debilidad descubierta (¿punto decisivo?) al incrementar la fortaleza de una nueva arma, que evolucionó la forma de la guerra en los tiempos venideros: la caballería. La velocidad en la forma de combatir, introdujo el concepto del ritmo a dar a las operaciones. Según el tipo de enemigo a enfrentar en el campo de batalla se utilizaban diferentes tipos de tropas (desde las infanterías ligeras hasta las caballerías pesadas, armadas con arco y lanza y protegidas con una armadura-*bucellari*<sup>22</sup> de Belisario).

El Comandante deduce la necesidad de saber fijar el ritmo (¿tempo?) a las distintas fases de su Campaña, entendido como tal el mantenimiento de una presión constante sobre el oponente, creándole nuevos problemas antes de que resuelva los anteriores.<sup>23</sup> Más que una simple indicación de movilidad o rapidez de movimientos, es índice de la velocidad necesaria para mantener la iniciativa y obtener una marcada ventaja que genere libertad de acción. Este Comandante comienza a articular más ideas para traducir su modo operacional en una Campaña con vida propia.

16. Publicación MC 20-01; op. cit.; capítulo II; p. 37.

17. Ver Goldsworthy, Adrian; op. cit.; capítulo 7; p. 196.

18. Ver Goldsworthy, Adrian; op. cit.; capítulo 15; p. 419.

19. Ver Publicación MC 20-01; op. cit.; capítulo III; p. 68.

20. *Doryphoroi*: miembro de una sección de la casa militar, que vivía a expensas del emperador para recibir preparación específica para ser oficial.

21. Ver Liddell Hart, Basil; Estrategia, la Aproximación Indirecta; editorial del Círculo Militar; Buenos Aires; 1984; capítulo IV; p. 88.

22. *Bucellari*: soldado de caballería de escasos recursos que buscaba la protección de un patrón al que prestaba ayuda militar.

23. Publicación MC 20-01; op. cit.; capítulo III; p. 65.

## Nueva táctica en la estrategia medieval

El Comandante ve que sus problemas de organización no son nuevos. La obtención de medios ha sido una constante en el tiempo, como fue la transformación de los ejércitos feudales de la Edad Media a los “reales” de la Edad Moderna. La escasez de medios de los ejércitos feudales hizo que se buscaran nuevas técnicas (tácticas) y nuevas artes (estrategias) para enfrentar los desafíos de la época. La evolución de los diferentes tipos de caballería, desde la caballería ligera hasta la pesada *catafracta*,<sup>24</sup> indestructible hasta ese momento, buscó un nuevo tipo de combatiente para enfrentarla: el arquero.

Los procedimientos de combate se vieron conmovidos por la irreverencia de que pequeñas, móviles y bien disciplinadas fuerzas, enfrentaban con éxito a grandes y pesadas formaciones de caballería e infantería con diferentes ritmos de avance y de combate. La batalla de Agincourt (1415) fue uno de los primeros ejemplos del victorioso e ingenioso enfrentamiento de arqueros ingleses contra caballeros franceses.<sup>25</sup>

A su vez, el modo de utilizar los nuevos diseños permitió combinar la movilidad con la ocupación de puntos estratégicos, tanto para asegurar los terrenos conquistados, como para impedir su reconquista. Eduardo de Inglaterra fue uno de los primeros en levantar castillos en lugares llave y conectarlos mediante caminos seguros,<sup>26</sup> para desarticular a su enemigo en permanente movimiento, mediante ataques combinados de caballería con arqueros, mientras protegía su propio centro de gravedad. Tal vez sin saberlo, encontró la capacidad de actuar dentro de una distancia compatible con la magnitud y apoyos para la obtención de un punto decisivo, en lo que hoy se denomina alcance operacional.

También tuvo en cuenta el enlace operacional, entendido como el arreglo y sincronización en tiempo y espacio de movimientos, acciones y efectos de los comandos subordinados para concretar la Campaña.

Este Comandante llega a la reflexión de que las operaciones simultáneas o secuenciales no necesariamente derivan del actual arte operacional, sino que fueron una necesidad de los estrategas del pasado y, también, de la lógica coyuntural de cada momento.

## La irrupción del arma de fuego

La estrategia de puntos fuertes cobró relevancia en los enfrentamientos de la Edad Media, haciendo que los *strategos*<sup>27</sup> del momento defendiesen cómodamente los lugares de acumulación de munición, como fórmula de seguro éxito, sin preocuparse de las guerras por venir. Este Comandante, pensando que la defensa es solo un estadio para pasar a la ofensiva, busca el porqué de la influencia de la pólvora en los combates de la Edad Moderna. La irrupción de la pólvora en el combate y su correspondiente evolución en arma de fuego por un lado, y el cambio de la pica por la bayoneta por el otro,

24. Catafracta: palabra compuesta que quiere decir totalmente cubierto, cerrado o protegido, siendo una unidad de caballería pesada en la que tanto el jinete como el caballo portaban armadura.

25. Ver Liddell Hart, Basil; op. cit.; capítulo V; p. 119.

26. Publicación MC 20-01; op. cit.; capítulo. III; pp. 72 y 73.

27. *Stratego*: nombre usado en la Antigua Grecia para designar al general, comandante en jefe de un cuerpo militar terrestre.

marcaron el fin de la guerra medieval dando paso a la guerra moderna.<sup>28</sup> La infantería del siglo XVII, diversificada entre piqueros, mosqueteros, fusileros y granaderos, se unificó en un infante armado con fusil de chispa y bayoneta de cubo. La técnica de combate del momento comenzaba cuando las compañías en formación de tres líneas, disparaban sobre el enemigo a una distancia de 30 a 40 pasos, hasta que el humo de los disparos cubría la carga de las bayonetas.

La infantería “ablandaba” la posición enemiga para que la caballería cargara sable en mano y terminara el encuentro. John Churchill –posterior duque de Marlborough– fue quien enseñó que la estrategia de la defensa pasiva debía cambiarse por una ofensiva directa, evidenciada en su Campaña para atravesar Holanda y llegar al Danubio, a fin de aliviar a Viena de la amenaza franco-bávara. Sumó a los ejemplos estratégicos de Gustavo Adolfo las maniobras de Turenne y las tácticas de Cromwell y, así, simplificó la organización en pelotones y secciones, pasando sus formaciones de columna, con seis hileras, a líneas de fuego de tres hileras. La primera disparaba, la segunda se preparaba apuntando, mientras la tercera cargaba su arma.

A su vez, aligeró la caballería con solo tres cargas de pistolas para que cargara sable en mano. La Campaña que concluyó con la batalla de Blenheim (1704) fue un ejemplo acabado de un adecuado enlace operacional que combinó operaciones secuenciales, donde previó hasta los lugares de descanso, sin que el enemigo tuviera la posibilidad de afectar su marcha. La pausa operacional entendida como el cese temporal de ciertas actividades que precede a la finalización de una fase operacional o antes de alcanzar los objetivos en su totalidad<sup>29</sup> estaba decidida de antemano. El arte operacional de un Comandante, una vez más, se hacía presente.

### **Pensamiento militar napoleónico**

Este Comandante, abrumado por tantas definiciones y analogías, por fin llega al estudio de un período donde el arte operacional comienza a florecer y parecerse a su actual concepto. Este período se caracteriza por la transformación de los ejércitos reales en ejércitos nacionales, lo que trae aparejado un método de cómo pensar y hacer la guerra. De la lectura de Jomini y Clausewitz aclara los conceptos leídos anteriormente y los comienza a ordenar.<sup>30</sup>

Así comprende con Clausewitz, que la guerra es:

*“un acto de fuerza para imponer nuestra voluntad al enemigo.”<sup>31</sup>*

Traduce, a su vez, que imponer nuestra voluntad al enemigo implica necesariamente destruirlo o desarmarlo, tomando esto como fin específico de la acción militar. También por primera vez define que la guerra:

---

28. Ver Laffin, John; *Grandes Batallas de la Historia*; editorial El Ateneo; Buenos Aires; 2004; capítulo 11; pp. 152 y 153.

29. Publicación MC 20-01; op. cit.; capítulo. III; p. 72.

30. Ver Peltzer, Juan F.; Jomini & Clausewitz en la Doctrina Operacional Argentina; Editorial Universitaria del Ejército Argentino; Buenos Aires; 2009; capítulo I; p. 11.

*“no es solo un acto político, sino un instrumento político real, una extensión de su actividad perpetrada por otros medios.”<sup>32</sup>*

Para sorpresa de este estudioso Comandante, Clausewitz considera tres elementos que permiten cumplir con el objetivo militar de imponer la propia voluntad: las fuerzas militares a destruir, el territorio a conquistar y la voluntad a someter,<sup>33</sup> casi en idéntica concepción con Sun Tzú. Esta enunciación es también el orden lógico para ejecutar las acciones a tal fin. Comienza a comprender cómo es eso de que la estrategia es la utilización de encuentros para alcanzar el objetivo de la guerra (¿estado final deseado?<sup>34</sup>). Más adelante, comprende aquello de que la guerra es un número infinito de encuentros, sucesivos o simultáneos, de variada intensidad.<sup>35</sup>

La Campaña aparece definida como:

*“conjunto de sucesos ocurridos en un mismo y único escenario de guerra, agregando que también incluye a los sucesos que se vinculan con ella.”<sup>36</sup>*

Así, llega a comprender los conceptos de centro de gravedad, objetivos operacionales, vulnerabilidades críticas, punto culminante, esfuerzos y líneas de operaciones, tanto en el nivel estratégico como en el operacional.<sup>37</sup>

No obstante, la principal apreciación que rescata este Comandante, al igual que Clausewitz y Jomini, es que el más alto nivel de reflexión y conducción de la guerra es el político.<sup>38</sup>

### **Concepto contemporáneo de pensar cómo hacer la guerra**

Una vez detectado el método de pensar cómo hacer la guerra, este Comandante busca a los pensadores más modernos para contrastarlos con su *scientiam rei militaris*. Es así que lee a Liddell Hart, encontrando en sus “Bases para la Estrategia” que se deberán planificar objetivos alternativos<sup>39</sup> que puedan reemplazar al original en caso de no obtenerlo, con la consecuente vinculación política a tal éxito (¿ramas y secuelas,<sup>40</sup> tal vez?).

Al ingresar en el estudio de los últimos conflictos suma al método, la última mutación de los ejércitos: de ser nacionales pasan a ser multinacionales,<sup>41</sup> con lo cual el proceso de transformar las decisiones políticas en órdenes tácticas se torna más complejo.

31. Ver Clausewitz, Karl; op. cit.; libro I; capítulo I; p. 19.

32. Clausewitz, Karl; op. cit.; libro I; capítulo I; p. 30.

33. Ver Clausewitz, Karl; op. cit.; libro I; capítulo 2; p. 35.

34. Ver Publicación Conjunta República Argentina; MC 20-01; op. cit.; libro I; capítulo 2; p. 43, 44 y 45.

35. Ver Clausewitz, Karl; op. cit.; libro 4; capítulo 2; p. 153.

36. Clausewitz, Karl; op. cit.; libro 5; capítulo I; p. 162.

37. Ver Peltzer, Juan F.; op. cit.; capítulo III, pp. 120. Y 130.

38. Ver Peltzer, Juan F.; op. cit.; capítulo IV, p. 153.

39. Ver Liddell Hart, Basil; op. cit.; capítulo XIX; p. 541.

40. Ver Publicación MC 20-01; op. cit.; p. 63.

41. Ver Keegan, John; El rostro de la Batalla; Ediciones del Ejército; Servicio de Publicaciones del EME; Madrid 1990; prólogo; p. 22.

Avanzando aún más hasta el siglo actual, descubre a William Lind, quien, si bien es un Comandante táctico, en su “Manual de la Guerra de Maniobras” utiliza tres filtros mentales o puntos de referencia para pensar y actuar en las acciones militares. Los filtros son: las órdenes tipo misión, el esfuerzo principal y la búsqueda de fortalezas y debilidades, que él denomina “superficies y vacíos”.<sup>42</sup> Más allá de los aspectos tácticos con que enfoca a los dos primeros filtros, el tercero (fortalezas y debilidades) es otra forma de enunciar las capacidades críticas, requerimientos críticos y vulnerabilidades críticas que originarán los puntos decisivos necesarios para materializar las operaciones de nivel táctico.

El historiador y pensador militar Martin Van Creveld, en su libro “La Transformación de la Guerra” identifica seis elementos principales a considerar en la guerra: tiempo, esfuerzo principal, sorpresa, armas combinadas, flexibilidad y mando descentralizado. Una vez más los elementos del diseño operacional se encuentran presentes, con otras denominaciones, pero con significados análogos. Y reafirma aún más al expresar que el arte de la estrategia es emplear fortalezas contra las debilidades del enemigo.<sup>43</sup> El método se sigue ratificando a través del tiempo y los autores.

## Reflexiones

En este breve recorrido histórico de diferentes pensadores y actores de la guerra, siempre el fin último –entendido como la victoria– estuvo presente.

Los alemanes del siglo XIX, siguiendo a Helmuth von Moltke el Viejo, diseñaron los conceptos iniciales de los elementos del diseño operacional. Los franceses adaptaron un diseño propio acorde con sus necesidades. Los rusos evolucionaron de los conceptos europeos hacia una concepción propia que les fue útil en la Segunda Guerra Mundial. Los Estados Unidos, luego de su experiencia en Vietnam, comenzaron a desarrollar esta compleja nueva forma de pensar la guerra, involucrando a todos los factores de la gran conducción. Su empleo más sistemático y los sucesos en ambas guerras del Golfo van aprobando su empleo.

Los elementos del diseño operacional, bajo distintas denominaciones y en diferentes tiempos, evidenciaron la necesidad de un adecuado planeamiento para el logro del éxito conjunto en las acciones militares. Siempre la cuestión estuvo en saber interpretar lo que el nivel estratégico requería para que este Comandante pudiera discernir debidamente cómo hacer que los encuentros de Clausewitz tuvieran el efecto deseado por la política. Pero no siempre fue sencillo hacer que los fines materialicen un debido uso de los medios, a través de los modos más idóneos.

Lo fundamental siempre ha sido lograr que quien conduzca el conflicto tenga claro cómo debe terminarlos,<sup>44</sup> acorde con lo que la sociedad que lo sustenta espera de sus fuerzas. Nunca fue sencillo; tanto es así que ya Liddell Hart había escrito que:

---

42. Ver Lind, William; *Manual de la Guerra de Maniobras*; Círculo Militar; Buenos Aires; 1991; capítulo 2; p.

43. Ver Van Creveld, Martin; *La Transformación de la Guerra*; José Luis Uceda editor; Buenos Aires; 2007; capítulo p. 167.

44. Ver Locatelli, Omar; “El Arte Operacional de Clausewitz en la Segunda Guerra del Líbano”; revista *Visión Conjunta*; Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas; N°3; Buenos Aires; 2011; p. 11.

*“ha llegado el momento para actualizar la revisión de la doctrina del objetivo o fin militar, a la luz de las recientes experiencias y condiciones presentes. Sería muy deseable que se emprendiese tal revisión sobre la base de un nivel conjunto porque actualmente hay una peligrosa discordancia de la doctrina entre cada una de las Fuerzas.”<sup>45</sup>*

Más allá del tiempo en que fueron escritas estas palabras (fines de la Segunda Guerra Mundial), casi se podría exclamar que cualquier similitud es pura coincidencia. Sin embargo, la tarea está iniciada. Solo la realidad del combate dará su veredicto.

Los nuevos pensadores y los Comandantes Operacionales/Comandantes del Teatro de Operaciones que se designen, deberán hacer gala de su ingenio para concretar los modos de la Campaña, con la habitual escasez de medios y con la incertidumbre constante de los fines, sin olvidar las palabras de Einstein al decir que “la perfección de los medios y la confusión de los fines son las características de la época.”

---

45. Liddell Hart, Basil; op. cit.; capítulo XXI; p. 577.



---

## CAPÍTULO 2

---

# EL NIVEL OPERACIONAL DE LA GUERRA

*La guerra es demasiado seria  
para dejarla en manos de los militares*  
**Georges Clemenceau**

### **Clasificación y propósito de los niveles de la guerra**

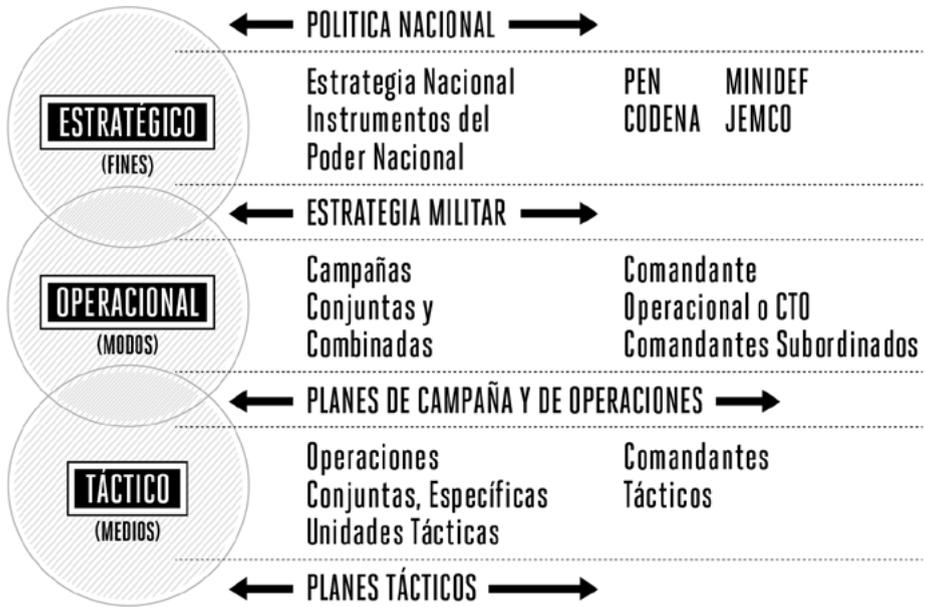
Los niveles de la guerra son tres: el nivel estratégico, el nivel operacional y el nivel táctico. Ellos ayudan a clarificar las conexiones entre objetivos políticos y las acciones tácticas. Entre estos tres niveles, los límites no son finitos. Más bien existe una frontera difusa que los separa, pero que da coherencia a conceptos que no son mutuamente excluyentes.

Los niveles de la guerra ayudan a los Comandantes a visualizar un arreglo lógico de las operaciones, la relación entre los medios y los fines a distribuir los recursos y a asignar las tareas al comando apropiado. Sin embargo, los Comandantes de todos los niveles deben percatarse de que en un mundo de comunicaciones e interacciones inmediatas y constantes, cualquier acción individual puede tener consecuencias en todos los niveles.

Tal como se muestra en la Figura 1, el nivel operacional es el nivel que enlaza o conecta al nivel estratégico con el nivel táctico. Durante el manejo pretendido de un conflicto, se concentra en el planeamiento y ejecución de maniobras operacionales (MO) y apoyos logísticos de los recursos militares asignados a un Teatro de Operaciones (TO), para colocarlos en la mejor situación para contribuir al logro del estado final deseado (EFD) operacional. Es el nivel en el que se llevan a cabo las Campañas. Todas las actividades militares incluidas en un plan de Campaña se traducen en un diseño operacional particular.

De los niveles de la guerra, tal como se expresa en la Tabla 2, se derivan también los niveles de conducción y de planeamiento; pero estos dependerán más de la naturaleza de los objetivos fijados por el poder político que de la magnitud de las fuerzas a emplear. En tal sentido, los objetivos tácticos se consolidan a la hora de los enfrentamientos y su obtención será lograda por Comandantes de nivel táctico, independientemente de la mayor o menor magnitud de las fuerzas que comanden.

**FIGURA 1 NIVELES DE LA GUERRA**



**TABLA 2: NIVELES DE LA GUERRA Y NIVELES DE CONDUCCI\u00d3N<sup>46</sup>**

NIVELES DE LA GUERRA	NIVELES DE CONDUCCI\u00d3N	FINES	MEDIOS	ENFRENTAN (M\u00e9todo)
ESTRAT\u00c9GICO Poder	Pol\u00edtico, Estrat\u00e9gico General o Nacional	Estado Final Estrat\u00e9gico	Todos los instrumentos del poder nacional	Voluntades (dial\u00e9ctico)
	Estrat\u00e9gico Militar	Estado Final Estrat\u00e9gico Militar	Instrumento militar del poder nacional	
OPERACIONAL Poder y Fuerza	Operacional	Estado Final Operacional	Los medios militares asignados al TO	Maniobras Operacionales (heur\u00edstico)
T\u00c1CTICO Fuerza	T\u00e1ctico	Condiciones decisivas para lograr el EFO	Los medios enfrentados en cada operaci\u00f3n militar	Maniobras T\u00e1cticas Medios de Combate (emp\u00edrico)

Es que los niveles de comando, tamaño de las unidades, tipos de equipamiento, o tipos y localización de las fuerzas o componentes de ellas no están siempre asociados a un nivel de la guerra particular. Los medios nacionales tales como la inteligencia y las comunicaciones satelitales, antes consideradas en un contexto estratégico, constituyen hoy recursos importantes para las operaciones tácticas. Las fuerzas o medios tácticos pueden ser empleados con un propósito estratégico, operacional o táctico, basado en su contribución para alcanzar objetivos estratégicos, operacionales o tácticos. Muchas veces la precisión de estas etiquetas sólo puede ser determinada *ex post facto* durante el estudio de la historia militar.

Más allá de los aspectos doctrinarios que deben ser precisados, el nivel operacional de la guerra –por su naturaleza eminentemente conjunta– exigirá del Comandante, de su Estado Mayor y de sus Comandantes directamente subordinados, el conocimiento de las distintas “culturas” atribuibles a quienes interactúan para lograr los objetivos. Estas distinciones están originadas, no sólo en los diferentes ámbitos de actuación –terrestre, marítimo y aeroespacial– sino también en la necesidad de una interoperabilidad mínima superadora a ser plasmada para poder emprender operaciones eficaces, conjuntas o combinadas. Incluye también la interacción con otras agencias gubernamentales y no gubernamentales que, en la globalización de la guerra moderna, permitan alcanzar el estado final deseado.

## Nivel operacional y principios de la guerra

La concepción y ejecución de operaciones militares eficaces son influidas o guiadas por un grupo de preceptos amplios, conocidos como principios de la guerra. Ellos son una destilación de la experiencia y una simplificación de ideas complejas y a veces contradictorias. Cada país enfatiza su quehacer militar en función de determinados principios, significados y propósitos, donde también el ámbito particular de cada fuerza armada juega su rol.

Son parte conceptual de la propia doctrina y aplicables en todos los niveles de la guerra. En particular, en el nivel operacional permiten validar los modos de acción seleccionados para la Campaña, aunque en el nivel táctico, los Comandantes Subordinados también pueden utilizarlos para iluminar sus respectivas líneas de operaciones.

Los principios de la guerra necesitan ser aplicados con buen juicio y habilidad. Observarlos puede ayudar al éxito, pero descuidarlos conlleva riesgos que pueden conducir al fracaso. La naturaleza de la guerra en la que el Comandante se está embarcando, establecerá qué principios deberán ser priorizados en el momento del diseño. Por ello, los elementos del diseño operacional no pueden quedar desvinculados de los principios de la guerra.<sup>47</sup>

46. Ver Publicación PC 20-01; “Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional”; ante proyecto 2014; capítulo I; artículo 1.03; tabla I; p. 2.

47. El Principio Militar Fundamental tiene en nuestra doctrina una larga historia. Debe ser reservado para empleo en el nivel táctico, dado que constituye una expresión simple de varios principios expresados simultáneamente, aplicables a las operaciones. No obstante, los conceptos asociados de aptitud, factibilidad y aceptabilidad, son aplicables en el planeamiento operacional y en el táctico.

Sin embargo, cuando de los principios se trata, parece conveniente estudiarlos de manera aplicada en acontecimientos históricos previos. No sólo para establecer si fueron bien o mal utilizados, sino para hacerlo conceptualmente, como si fueran perspectivas de análisis diferenciados que permiten clarificar y comprender mejor los hechos ocurridos. Esto permite concebirlos, entenderlos y estar mejor preparados para “descubrirlos” a futuro cuando un Comandante se encuentre ante la historia que le toque vivir.<sup>48</sup>

En el Conflicto del Atlántico Sur de 1982, se puede distinguir la aplicación de los principios de la guerra en el bando argentino antes y después del 2 de abril. Si bien este criterio parece arbitrario, se corresponde con dos maniobras operacionales diferentes y, como se podrá apreciar, pueden obtenerse conclusiones diferenciadas en cada uno de los casos.

Desde una perspectiva que puede parecer sesgada y condicionada por la brevedad, aunque contribuyente al debate académico, en los próximos párrafos se analiza la aplicación de dichos principios en las operaciones militares, según se detalla en cada caso.

**Principios de la guerra en el Conflicto del Atlántico Sur de 1982**  
**Operaciones militares que culminaron el 2 de abril con la recuperación de las Islas Malvinas:** El siguiente es un análisis de los principios más relevantes de la guerra aplicados por el bando argentino, durante el desarrollo de la Operación Rosario:

**UNIDAD DE COMANDO:** El establecimiento de un comando conjunto con una cadena clara de comando, mediante la designación de un solo Comandante responsable en un Teatro de Operaciones establecido permitió asegurar la unidad de esfuerzo. Por otra parte, el General de División Osvaldo Jorge García, designado como Comandante del Teatro de Operaciones Malvinas (TOM), participó del Comité de Trabajo para el planeamiento de la operación conjunta, lo que facilitó su interpretación, ejecución y comando. Esto rindió especialmente sus frutos, cuando durante la operación debieron introducirse cambios sobre la marcha en las misiones originales.

**OBJETIVO:** El objetivo operacional expresado como tal y en parte de la misión era:

*“Ocupar militarmente y mantener las Islas Malvinas, Georgias y Sandwich del Sur”,<sup>49</sup>*

Al respecto, se puede afirmar que fue un objetivo claro, definido, decisivo y alcanzable, desde el punto de vista material y de los efectos a lograr que derivó en una adecuada cadena de objetivos para todos los comandos involucrados. Las limitaciones impuestas sobre:

*“evitar derramamientos de sangre del enemigo”, “no dañar a la población civil” y una “rápida conclusión de las acciones”,*

---

48. Ver Publicación PC 20-01; op. cit.; anexo I; pp. 81-85.

49. Plan de Campaña Esquemático del Comandante del Teatro de Operaciones Malvinas; Manuscrito; párrafo MISIÓN ESTRATÉGICA OPERACIONAL; 1982.

respondieron también a necesidades políticas de limitar daños, ingredientes cumplidos de manera estricta, incluso con bajas sólo para la fuerza propia. La selección de objetivos correctos permitió también el control rápido de la población y asegurar la pronta llegada de fuerzas desde el continente por modo aéreo.

**OFENSIVA:** El principio quedó expresado en el concepto de la operación:

*“Maniobra ofensiva convergente con centro de gravedad en Puerto Stanley, mediante la ejecución de dos operaciones coordinadas: operación anfibia y operación de aerodesembarco...”<sup>50</sup>*

En las acciones hasta la recuperación, aquel concepto de la operación, permitió mantener permanentemente la iniciativa con una elevada moral de combate.

**SORPRESA:** Atacar a los británicos y reconquistar las Islas Malvinas constituyó una sorpresa operacional, porque aunque aquellos tuvieron conocimiento de que se realizaría una operación de recuperación, ni las tropas de la guarnición, ni la estrategia militar británica, tuvieron tiempo para reaccionar eficazmente ante la Operación *Rosario*. El Buque HMS *Endurance* se encontraba a más de 400 millas náuticas de las Islas Malvinas rumbo a Islas Georgias, lo que otorgó mayor libertad de acción a las unidades navales argentinas. Aunque tampoco los británicos pudieron establecer a priori los puntos de desembarco reales, el enfrentamiento que culminó con la muerte del entonces Capitán de Corbeta de Infantería de Marina Pedro Giachino indica que el lado argentino no contó totalmente con la sorpresa táctica.

**SIMPLICIDAD:** El plan fue simple: llegar por sorpresa, señalar los lugares de desembarco, desembarcar, actuar con rapidez sobre los objetivos señalados y no producir bajas. No obstante su simpleza, el plan fue detallado, cubrió todas las alternativas posibles, sin dejar librado nada al azar. Sobre todo, fue debidamente ensayado. Con ello, se contribuyó al éxito de la operación.

**SEGURIDAD:** El velo fue logrado en el nivel operacional y el principio de la seguridad en esta etapa fue esencial para evitar la filtración de información sobre planes, movimientos de fuerzas, alistamiento especial o despliegue, que pudiera caer en manos de los británicos con anticipación suficiente, con la consiguiente pérdida de libertad de acción y del factor sorpresa en ese nivel.

Finalmente, los principios de CONCENTRACIÓN, LIBERTAD DE ACCIÓN, MANIOBRA, MORAL y SOSTENIMIENTO, si bien tienen también significación, aparecen en

---

50. Plan de Campaña Esquemático del Comandante del Teatro de Operaciones Malvinas; op. cit.; párrafo CONCEPTO DE LA OPERACIÓN; 1982.

el caso de la Operación *Rosario*, en un orden menor de prelación, dada la diferencia de medios y fuerzas enfrentadas.

**Operaciones militares posteriores a la recuperación de las Islas Malvinas lograda el 2 de abril:** Un análisis de los principales principios de la guerra y su aplicación en estas circunstancias por el bando argentino es el que sigue:

**UNIDAD DE COMANDO:** A diferencia de la Operación Rosario que contó con un comando conjunto cuya cadena de comando estaba claramente definida, mediante la designación de un solo Comandante responsable del Teatro de Operaciones, las operaciones posteriores al 2 de abril se caracterizaron por sucesivos cambios en la organización de mandos. Desde el 2 de abril hasta el 14 de junio de 1982, existieron tres organizaciones conjuntas que sucesivamente tuvieron la responsabilidad de la conducción operacional en el Teatro de Operaciones. Ellas fueron el Comando del Teatro de Operaciones Malvinas, a cargo del General García, el Comando del Teatro de Operaciones Atlántico Sur (TOAS), a cargo del Vicealmirante Juan José Lombardo, y el Centro de Operaciones Conjuntas (CEOPECON), a cargo del triunvirato conformado por el General García, el Vicealmirante Lombardo y el Brigadier Mayor Hellmuth Conrado Weber, con preeminencia del primero. Por otra parte, el Gobernador de Malvinas, General Mario Benjamín Menéndez, el Comandante del Comando Aéreo Sur (CAS), Brigadier Ernesto Crespo y los Comandantes en Jefe del Ejército, de la Armada y de la Fuerza Aérea (en aquel momento esa era la denominación), también alternativamente impartieron órdenes y se superpusieron en el proceso de toma de decisiones.

La falta de unidad de comando derivada provocó las interferencias que hicieron perder la unidad de esfuerzo. Como ejemplo de la falta de unidad de comando, se pueden mencionar las relaciones de comando del componente aéreo en las Islas, que dependían del Gobernador Militar, del Comandante del CAS y también del Comandante del TOAS.

**OBJETIVO:** El objetivo operacional expresado en la misión del Plan de Campaña esquemático 1/82 del TOAS como:

*“consolidar la zona insular reconquistada, impedir su recuperación por el oponente y apoyar las acciones del gobierno militar”;*

si bien era un objetivo claro, definido y decisivo, no era alcanzable debido a la falta de armonía entre los medios disponibles y los fines perseguidos. Por falta de visión y planeamiento previo de supuestos, el plan fue elaborado de manera rudimentaria, improvisada y superficial, careció de detalle, no se planificó debidamente la logística, y el Comandante no conocía con precisión las capacidades de los medios que dispondría para la defensa.

El plan contribuyente de la Guarnición Militar Malvinas no existió como tal y fue realizado informalmente a través de reuniones y directivas verbales. Dado que se trataba de un comando conjunto subordinado teóricamente al Comandante del Teatro de

Operaciones del Atlántico Sur (TOAS), que contaba con tres componentes, y una misión que involucraba el éxito o fracaso del objetivo político, el Comandante del TOAS debió haber supervisado y exigido la emisión de dicho plan, necesario para regular y fijar las actividades conjuntas, a fin de complementar las capacidades de los tres componentes en función del objetivo común buscado. Por las razones indicadas, es evidente la falta de aplicación del principio del objetivo en el nivel operacional.

**OFENSIVA:** El concepto de la operación expresó la actitud operacional defensiva de la maniobra, pero careció de previsiones concretas para detectar oportunidades y llevar a cabo esfuerzos operacionales o acciones ofensivas, que permitieran en algún momento retomar la iniciativa. Sí se evidenció una actitud ofensiva en el intento de ataque a la fuerza naval británica el día 1 de mayo, cuando se actuó con relativa libertad de acción y buscando sorprender al oponente.

**SORPRESA:** La defensa también tiene condiciones para sorprender al oponente mediante la intensidad y la forma de los ataques. Pero la falta de ingenio del plan del Comandante del Teatro de Operaciones del Atlántico Sur no estimuló el accionar de los Comandantes Subordinados para elaborar operaciones de engaño y la búsqueda de otras medidas que provocaran efectos sobre el oponente que no pudiera evitar con tiempo. Quizá una excepción valiosa la constituyó la medulosa preparación y utilización de misiles Exocet Aire Mar 39 desde aeronaves y Mar Mar 38 desde tierra.

**SIMPLICIDAD:** El plan no fue simple porque como plan de Campaña prácticamente no existió. Ello quitó toda posibilidad a las operaciones realizadas.

**SEGURIDAD:** Una aplicación evidente que tuvo trascendencia operacional se evidenció en los ejercicios realizados por aviones *Super Etendard* y A4 sobre destructores tipo 42 propios, para establecer los mejores perfiles de vuelo para la aproximación, detección, lanzamiento de las armas y escape de las aeronaves propias. Esto permitió reducir las vulnerabilidades durante los ataques que produjeron graves daños a la flota británica.

**CONCENTRACIÓN:** Si bien el Comandante del TOAS identificó que una oportunidad favorable se presentaría en el momento crítico en que el oponente se encontrara aferrado en el desembarco anfibio, no adoptó las previsiones necesarias para su temprana detección y contar con fuerzas potentes con adecuada movilidad para que durante las operaciones de desembarco, se pudiera lograr la concentración de la fuerza en un punto decisivo de la Campaña británica. Es también cierto que la aplicación de este principio se vio limitada en tiempo debido a la reducida autonomía en el Área de Operaciones de las aeronaves propias.

**MANIOBRA:** Respecto de la fuerza naval de superficie propia, se vio seriamente restringida la capacidad de maniobra por la presencia en el Teatro de Operaciones de unidades submarinas de propulsión nuclear y no nuclear. Esta situación limitó el aprovisionamiento

to logístico mediante transportes navales, las operaciones de portaaviones para ampliar el radio de acción de las aeronaves, las cuales debieron recurrir al reaprovisionamiento en vuelo para aumentar la autonomía y así disminuir el efecto negativo de este principio.

**MORAL:** Si bien las tropas argentinas tuvieron inicialmente una elevada moral, con el transcurso de las acciones, esta fue decayendo. No todo el personal estaba aclimatado a la meteorología y el terreno de las Islas Malvinas. Por otro lado, las operaciones de engaño británico, la difusión de características y comportamiento falsos atribuidos a los gurkas, el ocultamiento de los daños producidos, el bombardeo naval nocturno y el desembarco producido, afectaron paulatinamente la moral de los argentinos.

**SOSTENIMIENTO:** El plan consideró el problema logístico con demasiada ligereza, tratándose de un problema extremadamente complejo en particular para la Agrupación Ejército. No se dimensionó el esfuerzo logístico necesario para el sostenimiento continuado hasta obtener los objetivos, sobre el que pesó también el anunciado bloqueo naval del oponente, que demoró varios días, hasta que se consolidó con el hundimiento del crucero A.R.A. “General Belgrano”.

**LIBERTAD DE ACCIÓN:** A grandes rasgos, las unidades navales de superficie perdieron libertad de acción, con el arribo de submarinos de ataque –casi todos de propulsión nuclear– a la zona de exclusión marítima establecida por los británicos.

Si bien las unidades aéreas argentinas mantuvieron el puente aéreo con los medios de transporte, los de combate aire-aire limitaron su accionar a la zona de dominio propia mientras la aviación británica tenía el dominio de otra zona.

En lo que respecta a las unidades terrestres, la mayoría de las tropas que se encontraban en las proximidades de Puerto Argentino, no contaba con la movilidad ni el adiestramiento apropiado para explotar una adecuada libertad de acción.

### **Limitaciones políticas, legales y operativas**

Se afirmó en la **Introducción** que la decisión sobre el empleo de la violencia en una operación militar, es una grave decisión del máximo nivel político de la Nación y que la idea generadora de la acción, no debe ser desvirtuada por quien la ejerza en el nivel operacional. Esto es lo que hace más trascendente el uso de la fuerza militar y el rol que ocupa quien deba ejercerla.

Aunque las normas del derecho internacional y nacional puedan establecer a priori limitaciones generales para el uso de la fuerza, la situación, la naturaleza de la guerra en ciernes y la misión que la opción militar elegida genere, serán las que traerán aparejadas limitaciones particulares –políticas, legales y operativas– que podrán adoptar la forma de:

› **Imposiciones:** son obligaciones específicas que deben ser cumplidas. Son originadas por condiciones limitantes o impuestas o factores tales como consideraciones políticas, limitaciones de tiempo, factores ambientales y limitaciones presupuestarias y de recursos. Un ejemplo de aplicación sería: “La contraofensiva debe comenzar antes del 4 de agosto”.

- › **Restricciones:** son limitaciones a lo que puede hacerse. Son prohibitivas. Dentro de estas se incluyen las dimensiones del Teatro de Operaciones, el tipo de armamento que no podrá emplearse, o de operaciones determinadas que no podrán realizarse. Ejemplos concretos son: “no están permitidos los ataques preventivos”, “no poner los pies en el terreno”, “no está permitido pedir apoyo de artillería sobre aldeas donde el oponente pudiera mezclarse con civiles”. Una restricción similar a la última fue impuesta por el Presidente Santos de Colombia a sus Fuerzas Armadas, en sus operaciones contra las fuerzas armadas revolucionarias de Colombia (FARC).

O sea, las limitaciones son obligaciones o prohibiciones que un Comandante tendrá que tener en cuenta, dado que precisamente limitarán su libertad de acción y por ende afectarán la elaboración y ejecución del plan de Campaña.

Las limitaciones pueden ser impuestas por el derecho internacional, un mandato de un organismo internacional, el derecho propio, o por el nivel estratégico. Sin embargo, también pueden ser determinadas por factores operacionales derivados del tiempo, lugar, o las fuerzas a ser empleadas. Las limitaciones necesitan ser identificadas y evaluadas, dado que tienen impacto en el diseño operacional, pudiendo poner en riesgo el cumplimiento de la misión.

### Reglas de empeñamiento

Las limitaciones políticas, legales y operativas deben quedar expresadas taxativamente en documentos tales como directivas y *reglas de empeñamiento* (RDE),<sup>51</sup> emanadas de la máxima autoridad nacional y consistentes en instrucciones que delimitan con precisión y claridad los criterios relativos al uso efectivo de la fuerza, teniendo en cuenta la diversidad de situaciones que pueden presentarse. También pueden quedar reflejadas en la orientación del Comandante. En el plan de Campaña deberán quedar reflejadas en un Anexo.

La política puede constreñir (o imponer) las operaciones militares a límites mucho más exigentes de lo que legalmente puede ser hecho, pero no puede autorizar a las fuerzas armadas a operar fuera de la ley. Un ejemplo aplicable puede ser:

*“Un oponente coloca el emplazamiento de un misil superficie-aire en un hospital. En ese caso el hospital perdería su condición de protegido y bajo el Derecho Internacional de los Conflictos Armados (DICA) podría ser atacado legalmente. Sin embargo, bien podría considerarse que las ventajas militares que se obtendrían en caso de hacerlo, se verían superadas por las consecuencias negativas que provocarían el causar bajas civiles y, por lo tanto, se promulga una reglas de empeñamiento que prohíba tal acción.”*

---

51. Ver Trama, Gustavo; Reglas de empeñamiento: historia, definición y objetivos; editorial Visión Conjunta; Biblioteca Conjunta; Contribución Académica I; Buenos Aires; 2013; tomo I. Trama, Gustavo; Reglas de empeñamiento: influencia en el planeamiento y en la conducción; editorial Visión Conjunta; Biblioteca Conjunta; Contribución Académica II; Buenos Aires; 2013; tomo II. Trama, Gustavo; Reglas de empeñamiento, el uso de las armas y la autodefensa; editorial Visión Conjunta; Biblioteca Conjunta; Contribución Académica IV; Buenos Aires; 2014; tomo III.

Las limitaciones expresadas y operacionalizadas a través de reglas de empeñamiento son trascendentes en toda situación en que el uso de la fuerza está en juego, durante situaciones de tensión o crisis, para evitar una escalada no deseada o para prevenir tales situaciones, las cuales a veces se producen por percepciones mutuas erróneas sobre las acciones, omisiones o actitudes que pudieran adoptar fuerzas militares próximas o en contacto.

**Propósito general de las reglas de empeñamiento:** La finalidad de las reglas de empeñamiento es: constituir una guía normalizada que permita el adiestramiento y la concientización del personal militar en tiempo de paz, controlar la escalada del nivel de conflicto en situaciones de tensión o crisis y, además, controlar las operaciones de combate una vez que las fuerzas se ven envueltas en el conflicto armado.

**Objetivos específicos de las reglas de empeñamiento:** Por otra parte, los objetivos específicos tienen –en general– un contenido político, legal y operativo, que surge de: asegurar que la política nacional sea seguida militarmente (político), asegurar que las operaciones se ejecuten de acuerdo con la ley (legal), y facilitar el cumplimiento de la misión, proporcionando seguridad a las propias fuerzas (evitar el fratricidio) y haciendo que las reacciones del oponente sean más previsibles (operativo).

Por ende, las reglas de empeñamiento correlacionan el mandato político; el mandato jurídico y el cumplimiento de la misión ordenada, configurando una herramienta práctica que permite dotar de racionalidad y proporcionalidad al uso de la fuerza militar.

Las reglas de empeñamiento son catalogadas y consideran entre muchos otros aspectos: la definición de acto hostil e intento hostil, condiciones para abrir fuego, magnitud y duración de la violencia a desplegar, condiciones de alerta de las armas, limitaciones geográficas o medidas de control de los fuegos de apoyo. Sin embargo, las reglas de empeñamiento no deben ser consideradas como instrucciones tácticas.

### **Algunas reglas de empeñamiento aplicadas por Argentina**

- › Las órdenes impartidas con carácter permanente a las FFAA, en relación con las fuerzas militares británicas con asiento en y/o en tránsito a las Islas Malvinas, desde 1982, hasta el restablecimiento de las relaciones diplomáticas con el Reino Unido en 1990. Por los acuerdos de Madrid II que formalizaron dicho restablecimiento se incorporaron ciertas reglas de empeñamiento básicas comunes para las fuerzas de ambos países, con el propósito de prevenir desinteligencias indeseadas en el campo militar, que afectaran el proceso político-diplomático de normalización de las relaciones.
- › Las incorporadas –a partir de instrucciones emanadas de la Cancillería– a las órdenes de operaciones de las fuerzas navales argentinas, las cuales integraron la coalición internacional que bajo mandato de la ONU, actuó en el conflicto del Golfo Pérsico en 1991.

**Reglas de empeñamiento que el Comandante puede emitir directamente:** Dado que las reglas de empeñamiento son una consecuencia de las limitaciones políticas, legales y operativas (imposiciones y restricciones), normalmente emanan de la máxima autoridad nacional. Pero puede haber reglas de empeñamiento que sean, por su tenor, promulgadas directamente por el Comandante. Son aquellas que normalmente hacen a la autodefensa de las unidades militares. Constituyen casos de aplicación:

- › *“El disparo de tiros de advertencia en las proximidades de (individuo, vehículo, buque o aeronave designados) está autorizado.”*
- › *“El uso de la fuerza, incluida la letal, contra vehículos sospechosos que ingresan a áreas restringidas después de haberles advertido que se detengan, está autorizado.”*

### **Conflicto del Atlántico Sur de 1982, reglas de empeñamiento promulgadas por el Comandante Operacional británico para autodefensa**

12 de abril: *“No está autorizado el ataque a ningún buque hasta tanto se ingrese en la zona de exclusión marítima (200 millas náuticas), excepto en caso de ser atacado, ante lo cual está autorizada la defensa propia empleando el mínimo de fuerza.”*

23 de abril: *“Autorizado el uso de las armas contra cualquier fuerza que se crea constituye una amenaza.”*

**Reglas de empeñamiento para las que se debe requerir autorización:** Hay otras reglas de empeñamiento, que aun cuando están previstas en el catálogo, para su promulgación el Comandante debe pedir autorización.

Sus características principales son:

#### **a) Pueden tener consecuencias políticas o potenciar una escalada.**

- › *“El uso de la fuerza mínima necesaria para detener buques, aviones o vehículos que se oponen a las acciones de la fuerza propia o personas con un estatus especial, o que tratan de ingresar a zonas de acceso reglamentado, o zonas de seguridad o controladas que efectúen un ataque o que amenacen con cometer un delito grave contra las personas con un estatus especial está autorizado.”*
- › *“El establecimiento de zonas de exclusión marítima y zonas de no vuelo está autorizado”.*

### **Conflicto del Atlántico Sur de 1982: reglas de empeñamiento promulgadas por el gobierno británico que podían tener consecuencias políticas o potenciar una escalada**

7 de mayo: *“se establece una zona total de exclusión (en cualquier lugar excepto dentro de las 12 millas de Argentina)”.*

**b) Permiten el uso controlado de la fuerza para asegurar la supervivencia de personal propio.**

- › *“El ingreso al territorio, espacio aéreo y aguas territoriales de (designar) está autorizado para llevar a cabo operaciones de búsqueda y rescate de combate de los miembros de las fuerzas armadas propias.”*
- › *“El ingreso a (área geográfica o espacio aéreo designado) para conducir (actividades designadas) está autorizado.”*
- › *“El efectuar fuego con artillería, misiles o medios aéreos para autodefensa contra ataques aéreos, navales o terrestres está autorizado.”*

**Conflicto del Atlántico Sur de 1982: reglas de empeñamiento establecidas por el Comandante Operacional británico para el uso controlado de la fuerza, para asegurar la supervivencia de personal propio**

26 de abril: *“se establece un plan de defensa de 25 millas alrededor de todas las unidades de la Fuerza de Tarea.”*

**c) Permiten realizar acciones ofensivas.**

- › *“El ingreso al territorio, espacio aéreo y aguas territoriales de (designar) está autorizado a los fines ofensivos.”*
- › *“Todos los medios de engaño táctico electrónico, el uso de señuelos y el jamming están autorizados.”*
- › *“El ataque contra unidades navales y/o aéreas que cometan o directamente contribuyan a llevar a cabo actos hostiles está autorizado.”*
- › *“Las operaciones encubiertas en territorio de (designar) están autorizadas.”*

**Conflicto del Atlántico Sur de 1982, reglas de empeñamiento establecidas por el gobierno británico, que permiten acciones ofensivas**

29 de abril: *“Autorizado el ataque contra cualquier buque que rastree a la Fuerza de Tarea.”*

30 de abril *“Se establece la zona de exclusión total y se agrega a las líneas aéreas como blancos autorizados”.*

2 de mayo: *“Los submarinos están autorizados a atacar cualquier buque de guerra argentino.”*

12 de mayo: *“Está autorizado el ataque a buques mercantes y pesqueros, si se los encuentra en maniobras de abastecimiento a las islas.”*

**Otras consideraciones:** En el caso de misiones limitadas, puede que al Comandante le sean impuestas reglas de empeñamiento específicas, en lugar de un catálogo normalizado. Tal el caso de la misión ordenada de protección aérea durante la IV Cumbre de las Américas realizada en Mar del Plata en 2005 que reunió a los Presidentes. Estas son normalmente redactadas por el Estado Mayor General de la Fuerza Aérea, revisadas por el Estado Mayor Conjunto, las aprueba el Ministerio de Defensa, son impuestas y el Comandante podrá recurrirlas si considera que de otra manera facilitarían un mejor cumplimiento de su misión.

**Operación Tormenta del Desierto 1991: regla de empeñamiento impuesta por el entonces Secretario de Defensa norteamericano Colin Powell**

Luego del ataque al bunker Al Firdos, llevado a cabo por dos aviones F-117, en el que, debido a un error de apreciación de la inteligencia, murieron cerca de 400 civiles iraquíes, en su mayoría mujeres y niños y otros sufrieron graves heridas, el General Colin Powell impuso la siguiente regla de empeñamiento:

*“Ningún blanco en la capital de Irak podrá ser atacado sin la específica autorización de la Junta de Jefes de Estado Mayor.”*

Finalmente, si como consecuencia de una acción militar pudieran producirse efectos estratégicos, más allá de las reglas de empeñamiento que pudieran haber sido establecidas, es probable que se requiera la autorización expresa de la máxima autoridad nacional, para poder desarrollar dicha acción militar, como causa generadora de los efectos buscados.



## CAPÍTULO 3

# ARTE OPERACIONAL

*Diles lo que sabes. Diles lo que no sabes.  
Sólo entonces diles lo que piensas*  
**Colin Powell**

## Propósito y premisas

En la **Introducción** se define al arte operacional en su doble acepción: una creativa y la otra ejecutiva, aunque ambas se complementan y retroalimentan. Por su parte, el propósito del arte operacional es ayudar a los Comandantes a utilizar con eficiencia los recursos que disponen para alcanzar los objetivos. Sin arte operacional, la guerra sería un conjunto de enfrentamientos desconectados, con capacidad de desgaste mutuo relativo, única medida del éxito o del fracaso.

Esto ayuda también al Comandante a resolver la ambigüedad e incertidumbre de un ambiente operacional complejo, a conducir el despliegue de fuerzas, su compromiso o repliegue en una operación conjunta y el arreglo de las operaciones para alcanzar objetivos.

Dicho de otra manera, el arte operacional –que corresponde a ese nivel intermedio o de interfase entre la estrategia y la táctica– tiene como protagonista principal al Comandante Operacional/Comandante del Teatro de Operaciones,

*“...un oficial superior escogido entre los de más alta jerarquía que actuará como intérprete bilingüe. Comprenderá el idioma dialéctico del nivel estratégico militar, para lo cual deberá tener un fluido trato con este que le permita salvar toda duda, y luego estará en condiciones de traducir al nivel táctico los objetivos a lograr.”<sup>52</sup>*

El arte operacional es practicado no sólo por el Comandante, sino también por su Estado Mayor y por sus Comandantes Subordinados. Todos los actores intervinientes deberán adoptar como premisas que para poder “elaborar arte operacional” deberán:

52. Pertusio, Roberto; Estrategia Operacional; Instituto de Publicaciones Navales; tercera edición; Buenos Aires; 2005; capítulo 2; “Anatomía de la Estrategia Operacional”; p. 22.

- › comprender la relación entre los niveles de la guerra;
- › aplicar los principios de la guerra y considerar las limitaciones políticas, legales y operativas;
- › vincular el arte operacional con el plan de Campaña;
- › emplear los elementos del diseño operacional;
- › y revisar los conceptos mediante el análisis histórico.

## ¿Arte o ciencia?

En una primera aproximación al arte y a la ciencia, así como a sus diferencias, se puede acordar que mientras el arte es subjetivo y, por lo tanto, centrado en el sujeto, la ciencia es objetiva y se centra fuera del sujeto. Se dice que hasta tenemos un hemisferio cerebral (el derecho) dedicado al arte, en tanto el hemisferio izquierdo está dedicado a los pensamientos que tienen un componente científico.

Se parte de que ciencia y arte no son la misma cosa, y que ni siquiera funcionan de la misma manera. Es bueno que se establezcan sus diferencias para saber cuándo utilizar conceptos de uno o de otra y cuáles son sus consecuencias.

El arte, al decir de Eikmeier,<sup>53</sup> es no lineal, es lateral, es holístico, es el viaje y no el destino, es el bosque y no el árbol que lo tapa, mientras que ciencia es lineal, deductivo, progresa paso a paso, es reduccionista y se basa en dividir los problemas para resolver sus partes.

Si bien en sus primeros pasos, ciencia y arte son modelos narrativos en los que prima la imaginación, en los cuales se añaden y se descartan segmentos que influyen en toda la construcción, en este primer momento, palabras y frases son como ecuaciones y experimentos. Pero entonces, al progreso de la narración, se precipita hacia un desenlace, y allí es cuando arte y ciencia divergen.

En el desenlace, una mente creativa aspira a mostrar un final concluyente. Pero el científico, si bien también trabaja como un poeta hasta este punto, finalmente debe trabajar como un contador: sus conclusiones se exponen para ser revisadas por iguales, con la esperanza de que otros científicos acepten sus descubrimientos o localicen errores en ellos.

Aplicado a este ámbito y en el nivel operacional, arte y ciencia no compiten, sino que se complementan. Y uno no es superior a la otra. Lo que se quiere afirmar es que el arte operacional es un proceso creativo pero tiene su componente científico que lo antecede y que le da sustento y base. Por ello, no solo existe un planeamiento conceptual próximo al arte y diseño, sino también un planeamiento de detalle próximo a la ciencia.

En muchas oportunidades el Comandante debe confiar en su capacidad creativa y en “su arte”, pero no puede despreciar las reglas de composición de ese arte. Es como un músico, un escultor, un pintor, un arquitecto o hasta un deportista que deben respetar las reglas de composición de su arte, para que este pueda expresarse en todo su esplendor.

---

53. Dale Eikmeier realizó una visita a la Escuela Superior de Guerra Conjunta entre los días 27 y 29 de junio de 2017 y fue muy enfático en la necesidad de establecer estas diferencias entre arte y ciencia.

Esto implica que al elaborar arte operacional con todo el talento del que un Comandante es capaz, no debe descartar la recurrencia a un lenguaje o a métodos que permitan que ese arte operacional pueda ser compartido y elaborado por el Comandante, pero también por su Estado Mayor y sus Comandantes Subordinados. Así, la intención del Comandante podrá ser comprendida por todos.

En definitiva el arte operacional es también ciencia operacional aunque no esté explícito en su denominación. En realidad, se observará una combinación de ambos –con distintos énfasis– a lo largo de su elaboración.

### Preguntas que permiten armonizar los medios con los fines

El arte operacional (arte y ciencia) requiere una visión amplia, la habilidad de anticipar, y efectiva cooperación conjunta y eventualmente combinada. Entre otras consideraciones, para poder armonizar los medios con los fines, las preguntas clave que el Comandante debe responderse son las siguientes:

- › ¿Cuáles son los **objetivos** y el estado final deseado (fines)?
- › ¿Qué **condiciones** se requieren para alcanzar los objetivos y el estado final deseado?
- › ¿Qué **secuencia de acciones** es la más probable para crear aquellas condiciones (cursos o modos de acción)?
- › ¿Qué **recursos** se requieren para cumplir esa secuencia de acciones (medios)?
- › ¿Cuál es el costo o **riesgo** probable que supone esa secuencia de acciones?

En la Figura 2 se sintetizan las preguntas formuladas.

---

**FIGURA 2: ARMONIZACIÓN DE MEDIOS Y FINES**

---



Se procurará demostrar que los Elementos del Diseño Operacional son herramientas –que si son aplicadas apropiadamente– facilitan la vinculación entre los medios y los fines, y por ende la concepción, desarrollo y evolución de la Campaña.

## Arte y diseño operacional

Se afirma en la **Introducción** que el diseño operacional es:

*“la aplicación de pensamiento crítico y creativo –en el nivel operacional– para conocer, visualizar y describir problemas complejos y gestar aproximaciones para su solución.”*

Mientras el arte operacional es la manifestación de la visión y creatividad, el diseño operacional es la extensión práctica del proceso creativo, o sea es el marco que sustenta la Campaña y su ejecución.

En definitiva el diseño es “el cómo” del arte operacional<sup>54</sup> que describe la actividad propia ejercida sobre actores que reaccionan –de manera predecible o impredecible– ante estímulos iguales o diversos. Por ello el diseño no puede ser estático ni definitivo; normalmente cambia. Esto es así porque a partir de la fricción propia y la niebla producidas por la iniciación de las acciones militares y las respuestas inteligentes del oponente, debe valorarse su evolución.

El diseño provee las bases para seleccionar un modo de acción y desarrollar en detalle el concepto de la Campaña. Durante la ejecución, el Comandante, su Estado Mayor y sus Comandantes Subordinados continúan considerando los elementos del diseño y ajustando las operaciones actuales y los planes futuros.

El propósito del diseño es alcanzar una mayor comprensión, una solución a proponer basada en esa comprensión y un medio para aprender y adaptar.

## Diseño operacional y planeamiento

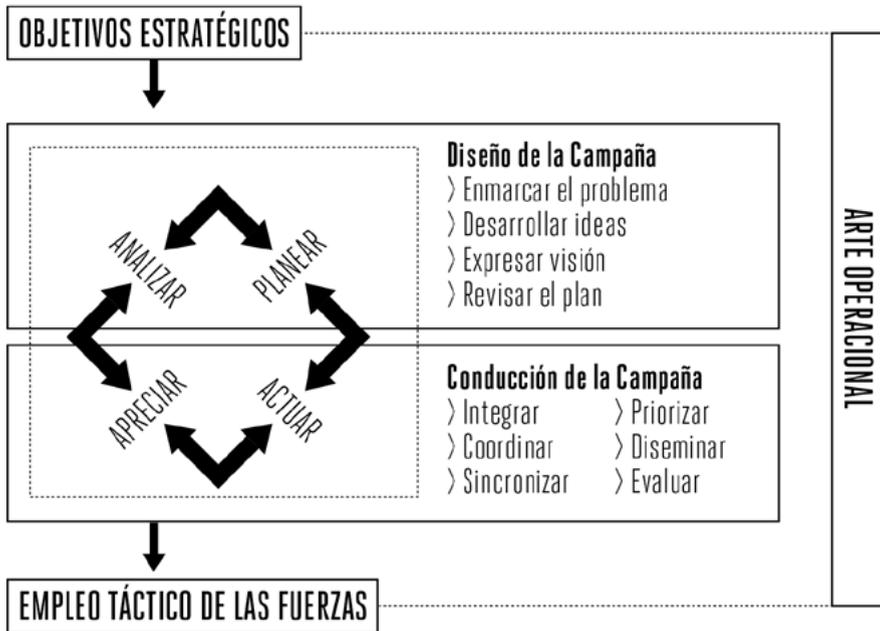
Diseño y planeamiento son actividades cualitativamente diferentes aunque interrelacionadas y esenciales para resolver problemas complejos. Mientras que las actividades de planeamiento reciben especial atención en la doctrina, en la práctica los debates sobre el diseño permanecen bastante abstractos.

Presentado un problema, los Estados Mayores se enfrascan directamente en el planeamiento, sin una clara comprensión de la naturaleza del problema, del ambiente complejo de la situación, de las razones profundas del involucramiento militar, y de cuál puede ser la opción militar más apropiada.

El diseño de la Campaña informa y es informado por el planeamiento y las operaciones en curso. Tiene un fundamento intelectual que ayuda a la apreciación continua de las operaciones y del ambiente operacional. El Comandante debe liderar el proceso

---

54. Eikmeier, Dale; “Design Versus the Center of Gravity”; Small Wars Journal; Mar 28, 2012; Recuperado de [www.smallwarsjournal.com/jrnl/art/design-versus-the-center-of-gravity](http://www.smallwarsjournal.com/jrnl/art/design-versus-the-center-of-gravity).

**FIGURA 3: ARTE OPERACIONAL, DISEÑO Y PLANEAMIENTO<sup>55</sup>**

de diseño y comunicar el marco resultante a sus Comandantes Subordinados, para que puedan establecer su propio planeamiento, preparación y ejecución.

Hay distinción entre diseño y planeamiento. Mientras ambas actividades procuran formular caminos o modos futuros de preferencia, son cognitivamente diferentes. El planeamiento aplica procedimientos establecidos para resolver problemas ya comprendidos dentro de un marco aceptado. En el diseño se cuestiona acerca de la naturaleza de un problema, para concebir un marco para resolver ese problema.

En general, planeamiento es resolución de problemas, mientras que diseño es establecimiento del problema. Dicho de otro modo, mientras el planeamiento enfoca en la generación de un plan –una serie de acciones ejecutables– el diseño enfoca en el aprendizaje acerca de la naturaleza de un problema no familiar. Y en tal sentido el diseño es más abarcativo y orienta al planeamiento.

55. Ver Publicación Conjunta Reino Unido; The Development, Concepts and Doctrine Centre; JDP 01; 2ª edición; "Campaigning"; diciembre de 2008.; Sección III "Campaign Design"; Figura 3.2.

## El Teatro de Operaciones y otras áreas

Se establece primariamente un Teatro de Operaciones cuando el espectro de las operaciones militares en tiempo, espacio y propósito y o la conducción de fuerzas tienen suficiente magnitud. Un Teatro de Operaciones puede incluir países con los que se han establecido previamente facilidades o arreglos de uso para las fuerzas propias, y áreas terrestres o marítimas a través de las cuales las fuerzas tengan (o no) autoridad para transitar. La aparición de más de una amenaza o agresión a los intereses vitales de la Nación en una, dos o más áreas geográficas no debe descartarse a priori y, por lo tanto, la posibilidad de creación de más de un Teatro de Operaciones debe ser admitida. En tal caso, sus respectivos Comandantes tendrán asignados diferentes objetivos operacionales, aunque podrán tener el mismo objetivo estratégico militar o estado final deseado.<sup>56</sup>

Un Teatro de Operaciones normalmente tiene menores dimensiones que un Teatro de Guerra, pero es suficientemente grande como para permitir operaciones en profundidad y sobre períodos extendidos de tiempo. Los Teatros de Operaciones están asociados normalmente con la ejecución de una Campaña.

La doctrina indica que un Teatro de Operaciones se establece para “*caso de guerra o conflicto armado*”, y lo define como “*aquel territorio, tanto propio como enemigo necesario para el desarrollo de operaciones militares en el nivel operacional.*”<sup>57</sup> La primera afirmación resultaría más general si expresara “*caso de crisis, conflicto armado o guerra*”. La segunda afirmación parece insuficiente y equívoca. Insuficiente porque debería incluir otros territorios correspondientes a aliados, neutrales con los que se logren o no acuerdos y también espacios en los cuales ningún estado detenta soberanía, tales como las aguas internacionales, el espacio aéreo internacional, alta mar o los estrechos internacionales. Es equívoca porque la palabra territorio puede abarcar los mares, islas, grandes ríos y lagos, pero refiere principalmente al terreno, o a la tierra, por lo que puede dar lugar a que quienes no están habituados a pensar en las aguas y el aeroespacio asociado a tierras y aguas, los excluyan a priori de su pensamiento.

Una definición que parece más apropiada y acorde con expresiones de doctrina militar comparada define al Teatro de Operaciones como:

***“área geográfica terrestre, marítima o mixta, junto con el aeroespacio asociado, establecido por la máxima autoridad nacional, para la conducción de operaciones militares a cargo de un Comandante de Teatro de Operaciones.”***<sup>58</sup>

El propósito del Teatro de Operaciones es permitir fijar un área precisa, donde las responsabilidades de nivel operacional del Comandante del Teatro de Operaciones, tengan plena vigencia. Por otra parte, permite poner límites geográficos a las atribuciones conferidas a ese Comandante.

---

56. Ver CAV; “Arte y Diseño Operacional: Una Forma de Pensar Opciones Militares”; Buenos Aires: Editorial Visión Conjunta; ESGC; 2015; p. 58.

57. PC 00-01; “Doctrina para la Acción Militar Conjunta”; Proyecto 2014; art. 4.38; p. 62.

58. CAV; “Arte y Diseño Operacional: Una Forma de Pensar Opciones Militares”; Buenos Aires: Editorial Visión Conjunta; ESGC; 2015; p. 58.

No obstante, una situación de crisis, conflicto armado o guerra, no necesariamente obliga a conformar un Teatro de Operaciones. El establecimiento de un Teatro de Operaciones, el lugar geográfico y sus dimensiones dependen –entre otros– de los siguientes factores:

- › las operaciones militares necesarias son de magnitud (en tiempo, espacio o fuerzas a empeñar);
- › en el lugar o zona se perciban amenazas o agresiones a intereses vitales;
- › la extensión geográfica es necesaria y suficiente para realizar con unidad de mando, maniobras operacionales para contrarrestar las amenazas o agresiones;
- › la naturaleza de las amenazas o agresiones, el ambiente geográfico y la tecnología empleada, aconsejan su empleo;
- › hay voluntad política de crear un Teatro de Operaciones.

Adicionalmente, la creación pública de un Teatro de Operaciones, en el lugar geográfico donde los intereses argentinos deban ser defendidos constituye un mensaje político y es una alternativa posible para generar efectos disuasivos o posturas que procuren demostrar que los intereses nacionales van a ser defendidos. Es en definitiva una herramienta más de la política de defensa y de la política exterior.

La conformación de un Teatro de Operaciones (eventualmente más de uno), con los alcances indicados, constituye una herramienta estructurada, útil y genérica, que puede servir para muchas de las situaciones que se presenten, que impliquen el uso actual o potencial de la fuerza militar a los fines de la Defensa Nacional.

**Rol a cumplir por el Comandante Operacional si se conformara un Teatro de Operaciones:** Si bien el Comandante Operacional ya designado podría asumir el rol de Comandante del Teatro de Operaciones parece más apropiado que el Comandante Operacional retenga las funciones que ya tiene, a las que se agregaría quizás la de defensa y protección de la Zona del Interior,<sup>59</sup> en tanto otro Oficial Superior debería ser designado como Comandante del Teatro de Operaciones, con dependencia también directa del Presidente de la Nación.<sup>60</sup>

Las alternativas de conformación de un Teatro de Operaciones son que abarque:

- › todas las áreas geográficas y el aerospacio asociado de jurisdicción nacional (debe notarse que los espacios indicados abarcan áreas en disputa y áreas no disputadas con el Reino Unido y el territorio y las aguas circundantes del sector antártico);
- › algunas áreas geográficas y el aerospacio asociado de jurisdicción nacional;

59. PC 00-01; op. cit.; art. 4.39; p. 62.

60. No parece conveniente que un Comandante de Teatro de Operaciones tengan una instancia superior que no sea el Presidente de la Nación. Por otro lado, si se considerara al Comandante Operacional como autoridad superior al Comandante de Teatro de Operaciones, la Ley de Defensa probablemente debería ser reformada.

- › todas o algunas áreas geográficas y el aeroespacio asociado de jurisdicción nacional y otras áreas geográficas y el aeroespacio asociado correspondientes a países del MERCOSUR<sup>61</sup> o de la UNASUR, o de la alta mar, o donde los “ciudadanos y los bienes nacionales en terceros países, en aguas internacionales y espacios aéreos internacionales”<sup>62</sup> pudieran estar en riesgo de agresión o amenaza;
- › áreas geográficas y el aeroespacio asociado, ajenos a la jurisdicción nacional, tales como los ya mencionados en la segunda parte del párrafo anterior.

**Operaciones militares sin conformar un Teatro o Teatros de Operaciones:** Si no se conformara uno o varios Teatros de Operaciones, se puede establecer en su lugar:

- › Área de Operaciones Conjuntas (AOC), a definir como: *“área geográfica terrestre, marítima o mixta y el aeroespacio asociado, establecida por la autoridad en la que se delegue esta función, en la cual un Comandante Operacional o de Área de Operaciones Conjunta (o Fuerza de Tarea Conjunta) designado, planea y conduce operaciones militares conjuntas para cumplir una misión establecida de nivel operacional y estratégico en el primer caso y de nivel táctico y operacional en el segundo.”*<sup>63</sup>
- › Las Áreas de Operaciones Conjuntas son particularmente útiles cuando las operaciones son limitadas en alcance y área geográfica. En este caso, el Comandante Operacional puede continuar teniendo la máxima responsabilidad del empleo de la fuerza, aunque un Comandante de Área de Operaciones Conjunta subordinado (o Fuerza de Tarea Conjunta) pueda ser quien conduzca las operaciones militares donde no se ha conformado un Teatro de Operaciones.

También el Presidente de la Nación, puede designar como Comandante de Área de Operaciones Conjuntas al Comandante de la Fuerza con asiento en un Área de Responsabilidad (ADR) de jurisdicción nacional, de características ambientales similares, a la de aquella donde se produjeran los hechos que hacen necesario establecer un Área de Operaciones Conjunta y recurrir a una opción militar para disuadir o dar respuesta a una amenaza o agresión.

- › Área de Operaciones (AO), a definir como: *“área geográfica terrestre, marítima o mixta y el aeroespacio asociado, establecida por la autoridad en la que se haya delegado esta función, en la cual un Comandante designado, planea y conduce operaciones militares específicas, para el logro de objetivos tácticos y operacionales.”*

---

61. Ley 24948/98; Reestructuración de las FFAA; art. 7 (sistema de defensa regional).

62. Ley 23554/88; Defensa Nacional; art. 5.

63. Ver publicación estadounidense Joint Publication; JP 3-0; *Joint Operations*; 2011, p. IV-13, que contiene interesantes acepciones de organización territorial.

- › Zona de Operaciones (ZO), a definir como: *“área geográfica terrestre, marítima o mixta y el aeroespacio asociado, definida por un Comandante Operacional/Comandante del Teatro de Operaciones dentro de su Área de Operaciones/Teatro de Operaciones, en la cual delega en un Comandante Subordinado autoridad para conducir fuerzas ejerciendo su control operacional, para cumplir una misión de nivel táctico.”*
  
- › Área de Responsabilidad (ADR), a definir como: *“área geográfica terrestre, marítima o mixta y el aeroespacio asociado, establecida por la autoridad en la que se delegue esta función, en la que un Comandante ejerce sus responsabilidades en tiempo de paz, conflicto o guerra.”*



## CAPÍTULO 4

# ELEMENTOS TRADICIONALES DEL DISEÑO OPERACIONAL

*La idea que no trata de convertirse en palabra es mala idea;  
Tanto como la palabra que no trata de convertirse en acción es mala palabra*  
**Proverbio árabe**

**S**i bien originalmente los elementos que se detallan en este capítulo no estaban directamente vinculados a la palabra diseño, en esta clasificación se designan así a aquellas herramientas conceptuales que mantienen vigencia en la actualidad y son utilizadas en arte operacional. Valga como ejemplo el caso del objetivo operacional (OO), que pretendía ser obviado al iniciarse en la doctrina comparada el empleo de los elementos del diseño operacional pero que, al cabo de un tiempo, demostró trascendencia y volvió a ser utilizado sin reservas.

## Objetivo operacional

El objetivo es el elemento primordial de cualquier diseño o planificación militar. Si se tiene en cuenta que entre los principios de la guerra, el prioritario es el principio del objetivo –o principio de mantenimiento del objetivo<sup>64</sup> en algunas doctrinas militares– se entenderá por qué a este elemento tradicional del diseño, se lo considera trascendente.

El objetivo existe en todos los niveles, conformando una cadena de relación de causas y efectos. En una situación dada, caracterizada por intereses encontrados, puede surgir la opción militar. A medida que dicha opción se va desarrollando en función de una directiva política, surgirá la cadena de objetivos. En los niveles político y estratégico, los objetivos se denominan como tales; análogamente en el nivel estratégico militar, se denomina objetivo estratégico militar (OEM), en el nivel operacional, objetivo operacional y en el nivel táctico, objetivo táctico (OT).

64. Ver Publicación Conjunta Reino Unido; *The Development, Concepts and Doctrine Centre*; JDP 0-01; 4ª edición; "British Military Doctrine"; noviembre de 2011; p. 2-4.

Cuando un texto refiere a un “objetivo militar”, en general lo hace desde la perspectiva del Derecho del Conflicto Armado para designar si “algo” puede o no ser designado como blanco a ser destruido o neutralizado. La acepción que se utilizará de objetivo incluye la acción a aplicar sobre un objeto determinado, tal como se muestra en la Figura 4.

---

**FIGURA 4: DISECCIÓN DEL OBJETIVO**

---



El objetivo debe ser claro, definido, decisivo y alcanzable. En tal sentido, un objetivo está conformado por una acción a aplicar sobre un objeto establecido (también denominado por algunos autores objetivo material).<sup>65</sup>

Por otra parte, el objeto (del objetivo) en el nivel operacional, a priori será material o tangible y puede ser definido en términos de fuerzas y valores del oponente, fuerzas y valores propios, puntos o espacios geográficos bajo control propio o en disputa o por una combinación de los anteriores.

La acción se expresa con un verbo en infinitivo que excluye conceptos directos tales como atacar o defender. Por otra parte, incluye conceptos que no constituyen la causa inicial, sino que al influir sobre el objeto permiten expresar un resultado (o efecto), en lo posible capaz de ser medido.

Un cuadro que comprende distintas situaciones es el que se detalla en la Tabla 3, donde FUERZAS abarca a todas las unidades y agrupaciones del oponente o propias con su personal, material e instalaciones incluidos, capaces de ejecutar operaciones militares en el Área o Teatro de Operaciones considerados, etc.

Los VALORES se refieren a cualquier objeto que lo tenga, que se encuentre dentro del Área o Teatro de Operaciones considerados. No incluye a las FUERZAS. Sí incluye a los no combatientes, población, autoridades, ciudades, construcciones, obras de arte, obras viales, puentes, túneles, pasos, estrechos, desfiladeros, diques, vías férreas, estaciones de transporte terrestre, puertos y aeropuertos, instalaciones productivas, fuentes de energía (hidráulicas, derivados del petróleo, nucleares, eólicas, solares, mareomotrices, etc.), tráfico aéreo y marítimo, plataformas e instalaciones de producción de energía en el mar, etc.

---

65. Ver Publicación del Ejército Argentino; Escuela Superior de Guerra; “Bases para el Pensamiento Estratégico III Estrategia Operacional”; 1ra edición; 1993; p. 72.

**TABLA 3: DISECCIÓN DE OBJETIVOS OPERACIONALES**

ACCIONES	OBJETOS	
aislar, aferrar, alcanzar, apartar, bloquear, capturar, cercar, contener, demorar, desarticular, desgastar, destruir, distraer, disuadir, eludir, engañar, evitar, hostigar, inmovilizar, impedir, interdictar, mantener, neutralizar, perturbar, privar, rechazar, sitiar, sofocar	FUERZAS	DEL Oponente
aislar, asegurar, bloquear, capturar, cercar, conquistar, controlar, desplazar, destruir, impedir, interdictar, inutilizar, mantener, ocupar, privar, sitiar	VALORES	
aliviar, apoyar, asegurar, conectar, desplazar, empeñar, preservar, proteger, superar, utilizar	FUERZAS	PROPIOS
asegurar, controlar, desplazar, mantener, recuperar, transformar, preservar, proteger, utilizar	VALORES	
abrir, aislar, asegurar, cerrar, conquistar, bloquear, controlar (grados: total o parcial), excluir, explorar, franquear, mantener, negar, ocupar, privar, reconocer, recuperar, sitiar, vigilar	PUNTOS Y ESPACIOS GEOGRÁFICOS	
Combinación de los anteriores	COMBINACIÓN	

Los ESPACIOS a considerar incluyen los terrestres, continentales e insulares, los marítimos, fluviales y lacustres y el aereospacio asociado, existentes en el Área o Teatro de Operaciones considerado. El ciberespacio constituye una frontera que ya ha comenzado a ser incluida.

Los PUNTOS GEOGRÁFICOS incluyen espacios limitados característicos, incluidos dentro del Área o Teatro de Operaciones considerados, tales como terrenos en altura, colinas, islotes, islas, promontorios, puentes, caminos, estrechos, pasos desfiladeros, posiciones, nodos, vínculo, etc., que sólo por su ubicación estratégica, constituyan un objeto de valor.

Las fuerzas, los valores, los espacios y los puntos geográficos caracterizados podrán constituir o no objetos de objetivos militares, en los términos establecidos por las normas del Derecho Internacional del Conflicto Armado, de acuerdo con el tipo de efecto deseado perseguido y con las circunstancias del caso.

El objetivo estratégico militar –en esencia la “finalidad de la guerra”– es normalmente conceptualizado e incluye a un objeto intangible, tal como en las siguientes expresiones: “destruir su voluntad de lucha”, “ejercer la soberanía del territorio” en cuestión, o bien: “imponer a Gran Bretaña la aceptación de una situación de hecho”.

## Misión en el nivel operacional

La misión en el nivel operacional –tal como se desprende de la Figura 5– se expresa en términos de objetivo asignado, vinculado causalmente a la realización de otro objetivo que es el resultado del primero y que es denominado “ulterior” por algunos autores y doctrinas.

---

**FIGURA 5: VINCULACIÓN DE LA MISIÓN CON LOS OBJETIVOS**

---



Pero esta cadena de objetivos no es ni más ni menos que una tarea asignada que se realiza con un propósito determinado, tal como se muestra en la Figura 6.

---

**FIGURA 6: VINCULACIÓN DE LA MISIÓN CON LA TAREA Y EL PROPÓSITO**

---



Ahora bien, puede ocurrir que una tarea sea suficiente para que se cumpla el propósito, pero muchas veces sucede que varias tareas asignadas a distintos actores permiten arribar al mismo propósito. En este caso, cada una de las tareas es “contribuyente” al propósito de la misión.

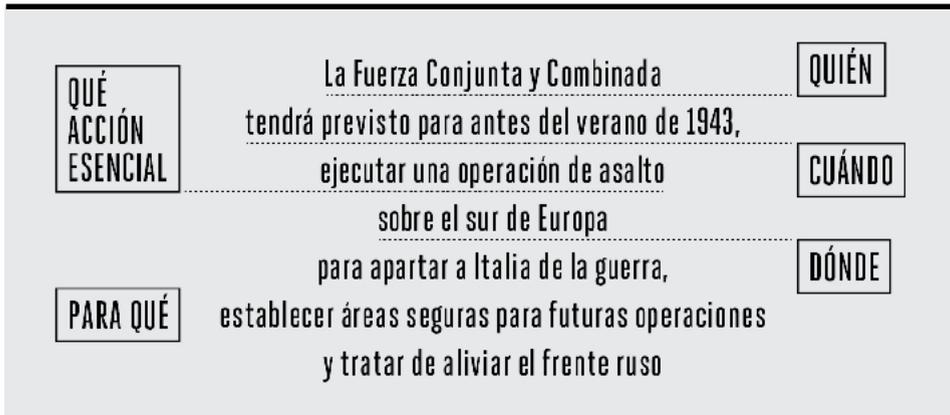
Para que la coherencia entre los elementos quede asegurada, en general la misión en el nivel operacional debería quedar conformada por el objetivo operacional que expresa la tarea, en función del objetivo estratégico militar que expresa el propósito. Así, el logro del objetivo operacional permitirá cumplir con el objetivo estratégico militar, cuando se trate de la actuación de un solo comando operacional. En caso de más de un comando operacional actuando simultáneamente, cada objetivo operacional asignado podrá ser contribuyente al logro del objetivo estratégico militar común para ambos.

De aquel modo, los objetivos permiten expresar la misión y la expresión de la misión es coherente con los objetivos, más allá de responder a las preguntas “quién”, “cuándo”, “qué”, “dónde” y “para qué”.

En la Segunda Guerra Mundial, la misión correspondiente a la Operación Husky que se inicia con la invasión de Sicilia por parte de los aliados fue expresada como indica

la Figura 7. De ella pueden extractarse el objetivo operacional y el objetivo estratégico militar compuesto.

**FIGURA 7: LA MISIÓN EN LA OPERACIÓN HUSKY** <sup>66</sup>



¿Es imperativo que exista esta correlación entre la misión y los objetivos? Se debe dejar librada al criterio del Comandante la respuesta a esta pregunta, dado que una situación determinada puede condicionarlo y, en función del principio de la simplicidad, llegue a optar por expresar de otra manera los objetivos y la misión y su interrelación mutua.

Ya se vio que en la Operación Rosario, la misión del Comandante del Teatro de Operaciones Malvinas (TOM) expresada en el plan de Campaña<sup>67</sup> fue:

*“Ocupar y mantener las Islas Malvinas, Georgias y Sandwich del Sur, ejerciendo simultáneamente el gobierno militar del territorio, a fin de imponer a Gran Bretaña la aceptación de una situación militar de hecho”.*

Aquí claramente puede inferirse el objetivo operacional en la tarea de la misión, aunque el objetivo estratégico militar expresado en la Directiva Estratégica Militar (DEMIL)<sup>68</sup> aplicable al caso era:

*“Imponer a Gran Bretaña una situación militar de hecho, que dé solución definitiva al pleno ejercicio de la soberanía argentina en las Islas Malvinas, Georgias y Sandwich del Sur y contribuir a afirmar su pleno ejercicio en el Atlántico Sur.”*

66. Ver Publicación Conjunta España; DOPE Tomo II; “Fundamentos de las Operaciones Conjuntas: Proceso de Planeamiento a Nivel Operacional”; septiembre 2011; p. 5-13.

67. Plan de Campaña Esquemático del Comandante del TOM; op.cit.: párrafo 2. MISIÓN ESTRATÉGICA OPERACIONAL.

68. Directiva Estratégica Militar 1/82; op. cit.; Manuscrito; abril 1982.

Obviamente, en el propósito de la misión, se redujo el texto a la primera parte, aunque sin quitar la esencia de lo que se expresó previamente.

Por su parte, la misión del Comandante de la Fuerza de Tarea Anfibia, Contraalmirante Walter Allara, Comandante Subordinado al Comandante del TOM, fue:

*“Capturar los objetivos cuartel y efectivos de los Royal Marines, localidad de Puerto Stanley y Faro San Felipe, colaborar en la captura del aeródromo de Puerto Stanley y efectuar inicialmente el control de la población, a fin de contribuir a ocupar y mantener las Islas Malvinas ejerciendo simultáneamente el gobierno militar del territorio.”<sup>69</sup>*

En la concatenación de objetivos, se detectan en esta misión, los objetivos tácticos en su tarea y el objetivo operacional en el propósito, aunque este contiene además la frase

*“...ejerciendo simultáneamente el gobierno militar del territorio”,*

que constituye un agregado que obedece probablemente a la discrecionalidad y necesidad del Comandante.

## **Esfuerzos Operacionales**

Un esfuerzo operacional (EO) es por definición:

*“la aplicación y/o concentración de medios, fuerzas o efectos en un espacio y tiempo dados, por medio de los cuales un Comandante Operacional/Comandante del Teatro de Operaciones busca obtener resultados favorables.”<sup>70</sup>*

Los esfuerzos operacionales se materializan a través de una o varias líneas de operaciones y pueden cambiar en cada fase o momento de la Campaña.

Los esfuerzos operacionales pueden ser principales o secundarios. Habrá siempre un solo esfuerzo operacional principal (EOP) y ninguno, uno o varios esfuerzos operacionales secundarios (EOS). No deben enunciarse por separado, sino en conjunto.

Como el esfuerzo operacional principal puede cambiar a lo largo de la Campaña, por extensión y en una definición más amplia, se considera esfuerzo operacional principal a la línea de operaciones, o al conjunto de líneas de operaciones, que el Comandante considera cruciales para el éxito de su misión. Esto se concreta con una mayor asignación de recursos para lograr los objetivos. El esfuerzo operacional principal puede comenzar en una o varias líneas de operaciones y a medida que transcurre la Campaña, ir a otra u otras.

---

69. Plan de Operaciones N°1 “S”/82 FUERTAR 40; párrafo MISION.

70. Ver Publicación PC 20-01; op. cit.; capítulo 2; artículo 2.04.; p. 24.

## Maniobra operacional

La maniobra operacional es:

*“la combinación de esfuerzos operacionales, a ser llevados a cabo mediante el mejor empleo de los recursos y fuerzas disponibles, en un tiempo y espacio dados, para alcanzar un Objetivo Operacional.”<sup>71</sup>*

La actitud ofensiva o defensiva del esfuerzo operacional principal señala la actitud correspondiente de la maniobra operacional. La determinación de los esfuerzos operacionales y su combinación son la expresión concreta de la maniobra operacional del Comandante y una herramienta crítica para expresar los modos de acción y para el logro de los principios de unidad de comando o esfuerzo y concentración.

La maniobra operacional es una expresión simple, aunque completa, de un modo de acción elegido en una fase ofensiva o defensiva dada.

En la maniobra operacional, algunos autores afirman que los esfuerzos operacionales son dirigidos hacia objetivos operacionales del mismo tipo.<sup>72</sup> En la Figura 8 se muestra un esquema que incluye dentro del objetivo operacional a un objetivo operacional principal y uno o varios secundarios. Cada esfuerzo estará dirigido hacia uno de ellos del mismo tipo. Puede ser necesario en determinados casos recurrir a este tipo de esquema, aunque el concepto de punto decisivo/condición decisiva que veremos puede restar entidad a la diversificación de objetivo operacional.

### **Invasión alemana de Francia y Bélgica (Mayo 1940)**

El esfuerzo operacional principal del General von Rundstedt (Grupo A) –que penetró a través de las Ardenas– pudo tener éxito por la armónica cooperación del esfuerzo operacional secundario que comandaba el General von Bock (Grupo B), quien atrajo y aferró por el norte a los ejércitos aliados.

Esto posibilitó el flanqueo del esfuerzo operacional principal que lo condujo finalmente a Dunkerque.

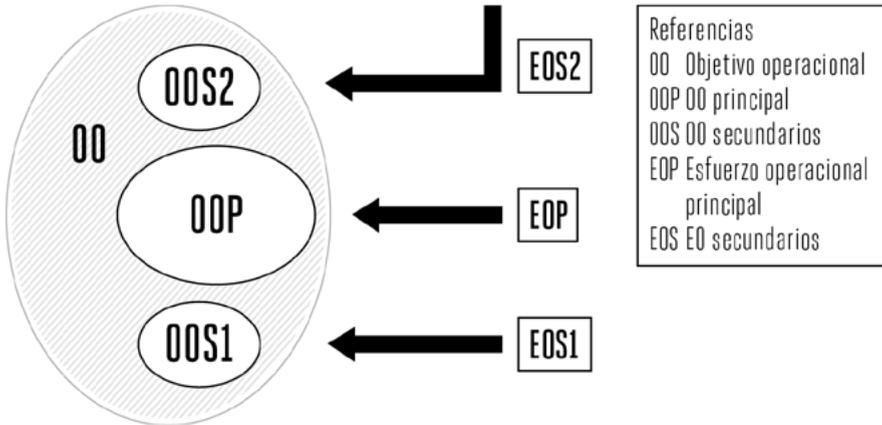
Al mismo tiempo el el esfuerzo operacional secundario del sur, comandado por el general von Leeb (Grupo C), al aferrar las fuerzas distribuidas a lo largo de la línea Maginot, le cabe una participación, aunque vinculada, más indirecta.<sup>73</sup>

71. Ver Publicación PC 20-01; op. cit.; capítulo 2; artículo 2.04.; p. 23.

72. Pertusio, Roberto; Un Ensayo sobre Estrategia Operacional a Nivel Regional; Instituto de Publicaciones Navales; Buenos Aires; 2009; capítulo 2 “Maniobra Estratégica Operacional y Campaña”; p. 23.

73. Pertusio, Roberto; Un Ensayo sobre Estrategia Operacional a Nivel Regional; op. cit.; p. 24.

**FIGURA 8: MANIOBRA OPERACIONAL, OBJETIVOS OPERACIONALES Y ESFUERZOS OPERACIONALES**



No debe confundirse la maniobra operacional con la maniobra táctica (MT). Esta última se vincula con la movilidad en los enfrentamientos, en tanto la maniobra operacional con el mejor posicionamiento y despliegue de las unidades para materializar los esfuerzos.

Las dimensiones de la maniobra operacional son la masa (fuerzas), el espacio y el tiempo. La amplitud de la maniobra operacional está directamente relacionada con sus dimensiones.

### Tipos de maniobra operacional

Así como la maniobra táctica puede ser calificada de muchas formas diferenciadas acordes con las características propias del ambiente operacional de que se trate y otras variables, la maniobra operacional solamente podrá expresar si es de carácter ofensivo o defensivo y si es de aproximación directa o indirecta. Será de aproximación directa (algunos autores la denominan de desgaste)<sup>74</sup> cuando se dirige a las fortalezas del oponente. Es la más difícil, la que normalmente demanda menos tiempo, pero también la más costosa. Será de aproximación indirecta cuando se enfoque en las vulnerabilidades del oponente. Esta es más fácil de realizar, pero es más difícil de concebir, y demanda normalmente más tiempo que la maniobra operacional de aproximación directa.

En una Campaña puede haber más de una maniobra operacional, si existieran objetivos operacionales sucesivos. Pero esta situación sólo podría darse secuencialmen-

74. Pertusio, Roberto; Un Ensayo sobre Estrategia Operacional a Nivel Regional; op. cit.; capítulo 6 "Tipo de Maniobras"; p. 49.

te, tal como en el caso de la conquista de Puerto Argentino y su posterior defensa, por parte de la Argentina, durante el Conflicto del Atlántico Sur de 1982. Si bien el objeto era Puerto Stanley o Puerto Argentino, el primer objetivo operacional estaba vinculado con la conquista de Puerto Stanley y el segundo objetivo operacional con la defensa de Puerto Argentino. Desde esta perspectiva, en el bando argentino se registraron dos maniobras operacionales durante el desarrollo de una sola Campaña. Siguiendo este razonamiento, las maniobras operacionales simultáneas sólo podrán suceder cuando haya más de un Teatro de Operaciones y, por ende, Campañas diferentes.

**Otras acepciones del término “maniobra”:** El término maniobra no es unívoco y se encuentra también ligado al concepto de “Guerra de Maniobras”, cuya meta consiste en alcanzar la victoria a través de la dislocación del adversario, de la desorganización de sus fuerzas y de la ruptura de su cohesión interna y de su voluntad de lucha, antes que por medio de la destrucción de sus medios materiales.

A raíz del análisis de los resultados y de las enseñanzas de la Primera Guerra Mundial y del estudio de otros conflictos pasados, algunos teóricos del arte de la guerra, entre los que se destacaban Fuller y Liddell Hart, establecieron las bases de la “Guerra de Maniobra” tal como la conocemos en la actualidad. Los medios para obtener el triunfo y cumplir el objetivo serían, según estos autores, la movilidad y la sorpresa, evitando el choque directo gracias a la maniobra, lo que permitiría obtener victorias a un costo relativo más bajo.

El modelo más conocido vinculado a la “Guerra de Maniobras” es el diagrama recursivo de John Boyd que contempla el ciclo observación-orientación-decisión-acción, también denominado *Loop OODA*.

## La Campaña

Como ya se vio en el Capítulo 1, se denomina Campaña a:

*“una serie de operaciones militares relacionadas, atribuidas a fuerzas de magnitud, que realizan una o más maniobras operacionales, en un tiempo y espacio dados, para obtener objetivos operacionales y estratégicos y el Estado Final Deseado.”*

Se expresa en un plan denominado plan de Campaña que muestra las previsiones de empleo de las fuerzas conjuntas, según la organización que se haya establecido. Por medio del plan de Campaña, el Comandante, su Estado Mayor y sus Comandantes Subordinados traducen la estrategia militar en conceptos para el desarrollo de planes de operaciones y planes de contingencia integrantes del plan de Campaña. No obstante, la esencia de un plan de Campaña es concebir la maniobra operacional que permita desarticular el centro de gravedad del oponente, mientras se protege el propio.

Si la maniobra operacional fue concebida acertadamente y se tiene éxito, se alcanzará el objetivo operacional. Si la Campaña tiene una sola maniobra operacional y hay un único Teatro de Operaciones, se logrará el objetivo estratégico militar y el estado final deseado que constituyen el propósito buscado en el plan de Campaña. El

plan de Campaña tiene mayor aplicación para guiar el empleo del poder militar, pero puede considerar los esfuerzos de otros instrumentos del poder nacional o de agencias involucradas.

Las Operaciones *Escudo del Desierto* y *Tormenta del Desierto* durante el conflicto del Golfo Pérsico de 1991 son un ejemplo de dos maniobras operacionales sucesivas distintas dentro de una misma Campaña. El planeamiento de la Campaña tiene la mayor aplicación en la conducción de operaciones de combate de gran escala.

El Comandante normalmente prepara un plan de Campaña esquemático, con un formato apropiado que puede ser de su elección, que preverá el desarrollo y control de los primeros puntos decisivos o condiciones decisivas.

Las características atribuibles a la Campaña son las siguientes:

- › se lleva a cabo para contribuir a obtener los objetivos estratégicos fijados por la política;
- › debe lograr el empleo secuencial y sincronizado de las fuerzas conjuntas asignadas, en consonancia con las acciones que emprendan las agencias gubernamentales y no gubernamentales actuantes en el Teatro de Operaciones;
- › la logística fija los límites o alcance operacional de la Campaña;
- › los principios de la guerra son de aplicación durante toda la Campaña;
- › la Campaña debe ser simple.

## **Concepto de Campaña**

El concepto de la Campaña se inicia con la intención del Comandante. La intención, por su significado más actual, es desarrollada en el Capítulo 5, como uno de los elementos innovadores del diseño operacional.

El concepto de la Campaña además debe incluir:

- › Concepto general de la maniobra operacional desde el despliegue. Incluye el tipo de maniobra operacional, los esfuerzos operacionales y la función de cada uno.
- › Concepto de la organización, con indicación de quién realiza cada esfuerzo operacional.
- › Sincronización de los esfuerzos operacionales de la Campaña, considerando las fases y vinculando espacio, tiempo y masa.
- › Concepto logístico con precisiones sobre la duración de la Campaña.
- › Concepto de los fuegos terrestres, navales y aéreos.
- › Supuestos sobre los que se basa el Plan, sus formas de validación y en qué medida impactan sobre el plan de Campaña.
- › Concepto del velo y engaño.
- › Operaciones secundarias o de apoyo propias o a requerir.
- › Otros temas que considere de interés

El concepto de la Campaña constituye –además de una idea– un documento liminar en el proceso de elaboración del plan de Campaña. Esto es así porque el documento requiere aprobación del nivel estratégico militar, permite diseminar las ideas principa-

les del Comandante que facilitarán su interacción sobre bases sólidas con los Comandantes Subordinados, canalizar debidamente su recurrencia y continuar el proceso de elaboración del plan de Campaña.

### **Niebla y fricción**<sup>75</sup>

Para la conducción de la Campaña, varios autores tratan los conceptos de niebla y fricción, introducidos por Clausewitz. La niebla de la guerra es consecuencia del desconocimiento, tanto sea por falta de control propio, como por carecer de inteligencia adecuada del oponente. La niebla es aquello que sucede y se ignora.

La fricción obedece a causas propias, endógenas, y se produce por la suma de dificultades –no salvadas– que se oponen al desarrollo planeado de las operaciones. La fricción es la diferencia entre lo planeado y lo acontecido. Aun así, incluye las razones meteorológicas u otros fenómenos naturales, que pudieran ser previstos.

La niebla, por su parte, no produce fricción pero puede magnificar la existente.

Los modernos sistemas de comando, control, comunicaciones, computación, inteligencia e información (C4I2) y las capacidades de reconocimiento en tiempo real constituyen un formidable esfuerzo para disipar la niebla de la guerra, pero la intencionalidad del oponente es muy difícil de descubrir. Es por eso que cobra gran valor la inteligencia humana u obtenida por personas. Las experiencias de los conflictos recientes, en que las potencias dispusieron de los medios más selectos para ello han demostrado esta aseveración.

La forma de prevenir la fricción es mediante planes simples, bien coordinados, con logística redundante y adiestramiento muy intensivo con condiciones adversas. La bondad de los planes debe ser puesta a prueba en forma parcial o completa en todas las oportunidades posibles.

El concepto de fricción no debe ser tomado como un aspecto más de la teoría de la guerra, sino como el pesado lastre que se debe soportar en forma cotidiana. Los mejores esfuerzos profesionales deberán ser dedicados a aliviar esa carga.

La fricción obedece a causas endógenas provocadas por la diferencia entre lo planeado y lo acontecido. La niebla es exógena y se evidencia por aquello que sucede y se ignora (provocada o no por el oponente).

---

75. Ver Pertusio, Roberto; *Un Ensayo sobre Estrategia Operacional a Nivel Regional*; op. cit.; capítulo 7 "Niebla y Fricción"; p. 51.



---

## CAPÍTULO 5

---

# ELEMENTOS INNOVADORES DEL DISEÑO OPERACIONAL

*El objeto de la guerra no es morir por tu Patria sino hacer que los otros bastardos mueran por la suya*  
**George S. Patton**

**A**un cuando los elementos tradicionales continúan teniendo vigencia, en la actualidad han cobrado verdadera magnitud los siguientes: el estado final deseado, el centro de gravedad, los puntos decisivos, las líneas de operaciones y la intención del Comandante.

### Estado Final Deseado

El *estado final deseado* es la expresión de la voluntad política.

La Campaña no se puede planear sin saber hacia dónde se va y qué es lo que hay que lograr en última instancia. Por lo tanto, el estado final deseado define un marco concreto, representa las condiciones político-militares que se han de dar en el entorno operacional para que las operaciones se puedan dar por concluidas con éxito o, al menos, en términos favorables.

En el marco de una alianza, se debería lograr un único estado final deseado de marcado carácter político. El estado final deseado debe describir las condiciones que se han de dar en el Teatro de Operaciones o Área de Operaciones, relacionadas con aspectos diplomáticos, económicos, sociales, humanitarios o militares, entre otros. Este contexto dará una primera idea de la importancia relativa que tendrá la opción militar en el conjunto de opciones. Por último, para poder afirmar que el estado final deseado ha sido alcanzado, serán también las autoridades políticas las responsables de definir previamente unos «criterios de terminación» concretos.<sup>76</sup>

---

76. Ver Publicación DOPE Tomo II; op. cit.; capítulo 2; artículo 2; p. 2.2.

Saber cuándo terminar las operaciones militares y cómo preservar los objetivos alcanzados son condiciones esenciales para conseguir que el estado final deseado tenga sentido y rinda frutos. La terminación de la guerra es condicionada en parte por la misma naturaleza del conflicto. Las disputas sobre ventajas territoriales o económicas tienden a estar basadas en el interés y se orientan a la negociación, persuasión o coerción. Los conflictos ideológicos, étnicos, religiosos o culturales tienden a estar basados en valores y reflejan las demandas que son más difíciles de negociar. El conocimiento de las causas subyacentes de un conflicto particular –cultural, religioso, territorial, por recursos, o por hegemonías– debería permitir la comprensión de las condiciones necesarias para la terminación de las operaciones conjuntas o combinadas y la resolución del conflicto.

El Comandante procura finalizar las operaciones de combate en términos favorables. El elemento básico de esta meta es establecer el control sobre el oponente. Cuando las fuerzas amigas pueden imponer su voluntad sobre él, este puede aceptar la derrota, terminar las hostilidades activas, o apelar a formas de resistencia tales como acciones de insurgencia o guerra de guerrilla. Un diseño pobre o precipitado del fin de las operaciones puede hacer que surjan otras disputas y esto lleva a mayores conflictos. Existe un delicado equilibrio entre el deseo de una rápida victoria y una finalización en términos favorables.

El Comandante consultará a su escalón superior para el establecimiento de los criterios de finalización, teniendo en cuenta que las fuerzas a menudo deben operar no sólo en las fases iniciales de “control”, sino también en la de “estabilización” y en la de “establecimiento de autoridad civil”, que son las que permiten alcanzar influencia positiva suficiente para imponer una solución duradera (incluye que el oponente no renueve hostilidades y que otros adversarios no interfieran).

En definitiva, el estado final deseado por el que se combata, debería ser afirmado por la influencia positiva que las fuerzas propias y amigas o aliadas, hayan ganado y puedan mantener.

El estado final deseado queda definido como:

***“la situación política y/o militar que debe existir cuando las operaciones se den por finalizadas en términos favorables.”***

Hay un estado final deseado para cada nivel: estratégico, estratégico militar u operacional.

El estado final deseado político o estratégico es:

***“la situación política que debe existir al finalizar la guerra”.***

Es la guía de toda actividad de dirección, planeamiento y ejecución. Cuando proviene de Organizaciones Internacionales (ONU, OEA, UNASUR u otras), debe hacerse comprensible para los distintos componentes de la coalición que se trate. En esos casos, normalmente este estado final deseado estratégico se encontrará en el mandato de la Organización respectivo. Hacia este estado final deseado estratégico convergen, ya sea el caso, los distintos esfuerzos estratégicos (económicos, diplomáticos, psicosociales, etc.).

Resulta interesante la definición de Milan Vego para el estado final deseado estratégico. Lo expresa como:

*“condiciones políticas, diplomáticas, militares, económicas, sociales, étnicas, humanitarias, de información y otras, que las máximas autoridades nacionales o de una alianza/coalición quieren ver en un teatro dado, después del fin de las hostilidades.”*

Para este autor, por otra parte, refiere a la finalidad del estado final deseado de la siguiente manera:

*“Definido y comprendido con propiedad, el estado final deseado es el pre requisito clave para determinar el método, la duración, y la intensidad de empleo de los recursos disponibles del poder militar y no militar para cumplir un objetivo militar o del teatro estratégico.”<sup>77</sup>*

Más allá de la precisión de las definiciones, el hecho de que considere al estado final deseado como una “condición” y no como una “situación” aproxima el concepto de estado final deseado al de punto o condición decisiva, dado que ambos son “condiciones”, aunque en el caso del estado final deseado, reviste el carácter trascendente de última “condición”. En tal sentido, el estado final deseado debería expresarse con un verbo en participio.

La vinculación entre el estado final deseado estratégico y la duración de la Campaña es también destacable. En la guerra moderna, en la que la terminación es una cuestión insoslayable, el “tiempo duración” es una de las incógnitas cruciales que debe poder develar a priori un Comandante.

Una expresión del estado final deseado político o estratégico podría ser:

- › Integridad territorial propia recuperada con los límites en VIOLETA retrotraídos al trazado existente previo a la ocupación de VERDE.
- › VERDE disuadido de emplear el instrumento militar ha aceptado retomar negociaciones diplomáticas.
- › Reducidas las Fuerzas Armadas de VERDE y sin posibilidad de ejecutar operaciones ofensivas.
- › Actores regionales y extra-regionales abstenidos de intervenir en el conflicto.
- › Población civil de VERDE en VIOLETA mínimamente afectada por el conflicto.
- › Excesos y daños colaterales no producidos (de máxima).
- › Daños ambientales no generados (de máxima).

El estado final deseado estratégico militar es:

---

77. Vego, Milan; *Joint Operational Warfare, Theory and Practice*; revised edition; US Naval War College; Newport RI; 2009; part I “Fundamentals”; p.1-45.

***“la situación de los acontecimientos que deben ser logrados al finalizar la Campaña en el nivel de la estrategia militar, ya sea para terminar el conflicto o ayudar a resolverlo en términos favorables.”***

Aquí cesa el empleo del componente militar del poder, como esfuerzo principal nacional, aunque podrán continuar otros. El objetivo estratégico militar es la traducción del estado final deseado estratégico militar expresado como objetivo. No siempre este objetivo estratégico militar tiene características de objeto físico, sino que puede tener características psicológicas o morales. El estado final deseado estratégico militar es parte del estado final deseado político, estado final deseado estratégico o fin político.

El estado final deseado operacional es:

***“el estado de cosas a alcanzar o mantener al finalizar las acciones militares en un Teatro de Operaciones.”***

Cuando exista un solo Teatro de Operaciones, el estado final deseado estratégico militar y el estado final deseado operacional pueden coincidir. Para lograr el estado final deseado operacional deberán alcanzarse una serie de objetivos, secuencial o sucesivamente. El estado final deseado operacional no se concreta en un solo objetivo, sino con una cadena de objetivos. El objetivo operacional es normalmente el último de la cadena de objetivos intermedios mencionada, porque finalmente se concreta el estado final deseado operacional en el terreno. Como ya discutimos, los objetivos operacionales son normalmente tangibles y están basados en fuerzas, valores o puntos y áreas geográficas, o una combinación de ellos.

El estado final deseado estratégico militar y el estado final deseado operacional pueden expresarse<sup>78</sup> en términos de máxima y mínima que ayudarán a definir criterios de finalización. Estos criterios surgen de la interacción con el nivel político. El propósito político se expresará más con intenciones que en términos de objetivos. El Comandante debe traducir el estado final deseado político y estratégico militar en objetivos militares dentro del Teatro de Operaciones. Esta secuencia es acorde con el concepto de que

***“la jerarquía en cascada de los objetivos políticos, estratégicos, de la campaña, operacionales y tácticos – reconectan la acción táctica con los propósitos políticos.”***<sup>79</sup>

Cuando el componente militar ha conseguido obtener el estado final deseado estratégico militar, continuarán otros componentes del poder nacional –por ejemplo la diplomacia– para obtener otros objetivos políticos.

---

78. Existe aún una discusión doctrinaria sobre si deben admitirse o no los “términos de máxima y mínima”. Dale Eikmeier expresó durante su visita de junio de 2017 a la ESGC que no convenía darle mayor vaguedad al concepto.

79. Kelly, Justine y Brennan, Mike; Alien: how operational art devoured strategy; US Army War College; Strategic Studies Institute; Carlisle, PA; 2009; p. vii.

Pensar en términos de establecer condiciones para el éxito ayuda al Comandante, a su Estado Mayor y a sus Comandantes Subordinados a ampliar el significado del objetivo estratégico militar y del objetivo operacional, comprender los apoyos de otras agencias –deseados y no deseados– determinar la mejor secuencia de acciones para crear esas condiciones y desarrollar apreciaciones más precisas.

## El centro de gravedad

El *Centro de Gravedad* (CDG) merece un desarrollo aparte, dado el peso específico que tiene este concepto entre los elementos del diseño operacional.

El centro de gravedad es esencial para el Comandante para determinar qué es lo que va a ser decisivo en su Campaña.

Fue enunciado inicialmente por Clausewitz quien, en una concepción mecanicista de la época, introdujo el centro de gravedad y lo definió como:

*“centro de todo el poder y movimiento, del cual todo depende... el punto sobre el que todas nuestras energías deberían ser dirigidas.”*<sup>80</sup>

Las menciones de Clausewitz sobre el centro de gravedad con el tiempo generaron cierta confusión. La doctrina militar de muchos países adoptó una definición, con diferencia de matices, que se encuentra profusamente y que expresa que el centro de gravedad es:

*“aquella característica, capacidad o fuente de poder de la cual un sistema (nación, alianza, fuerza militar u otro grupo) deriva su libertad de acción, fuerza física o voluntad de lucha.”*<sup>81</sup>

Se puede decir que esta definición no es suficiente y da lugar a equívocos. En términos conceptuales, la definición expresada en 2011 por Eikmeier, es la que se considera más apropiada. Se define entonces el centro de gravedad como:

*“el ente primario que tiene la capacidad inherente de alcanzar el objetivo.”*<sup>82</sup>

A nuestro entender, esta última definición es clave para poder determinar el centro de gravedad.<sup>83</sup>

Dicho esto, en los próximos párrafos se profundizarán y analizarán los factores críticos de un centro de gravedad, que fueran elaborados por Joe Strange.<sup>84</sup> Se dejará para un capítulo siguiente el método desarrollado por Eikmeier para la determinación de los centros de gravedad.

80. Clausewitz; Karl; op. cit.; p. 595-596.

81. Ver Publicación Reino Unido JDP 01; op. cit.; Section III “Campaign Design”; 351; p. 3-22.

82. Eikmeier, Dale; “Redefining the Center of Gravity”; Joint Force Quarterly; National Defense University Press; issue 59; 4to trimestre 2010; p. 157.

83. Ver Eikmeier, Dale; “Center of Gravity Analysis”; Military Review; Kansas MI; July – August 2004; p. 2.

84. Ver Strange, Joe; Centers of Gravity & Critical Vulnerabilities; Quantico VA, US Marine Corps Association, 1996; p. 93-96.

## Factores críticos: capacidades, requerimientos y vulnerabilidades

En 1996, Strange ideó los factores críticos (FC) del centro de gravedad. Dichos factores son las características de un centro de gravedad constituidas por sus capacidades críticas (CC), sus requerimientos críticos (RC) y sus vulnerabilidades críticas (VC). Los definió como se detalla en los párrafos siguientes. Al respecto se ha expresado:

*“Estos factores y sus definiciones fueron un tremendo paso adelante en el análisis de centro de gravedad, porque crearon una jerarquía lógica que ayudó a separar el verdadero centro de gravedad, el que realiza, el hacedor, de otros contendientes, los cuales pueden ser en realidad requerimientos. Adicionalmente, los factores proveen a los planificadores indicadores sobre como atacar o defender un centro de gravedad, mostrando lo que el centro de gravedad hace, lo que necesita para hacerlo, y lo que sea vulnerable.”<sup>85</sup>*

Las capacidades críticas son:

*“las habilidades primarias que ameritan que un Centro de Gravedad sea identificado como tal en el contexto de un escenario, situación o misión dados.”<sup>86</sup>*

Dado que constituyen habilidades, se expresan con verbos en infinitivo, como por ejemplo “habilidad para desgastar a las unidades de superficie del oponente”.

Los centros de gravedad raramente estarán constituidos por un elemento simple. Por lo general, será un sistema complejo, estructurado y organizado para que su fuerza y poder provenga de un cierto número de capacidades críticas. Desactivando una capacidad crítica se alterará la naturaleza del centro de gravedad afectándolo y haciéndolo cesar como fuente de poder.

Si se considera que en el Conflicto del Atlántico Sur de 1982, el centro de gravedad británico inicial eran las fuerzas de portaaviones, constituyen ejemplos de capacidades críticas<sup>87</sup> de dicho centro de gravedad, las habilidades para:

- › establecer la superioridad aérea durante lapsos determinados;
- › evitar refuerzos argentinos;
- › proteger la Fuerza Anfibia.

Una vez identificadas las capacidades críticas que constituirán el centro de gravedad, tanto del oponente, como de las fuerzas propias, el siguiente paso es determinar el “camino crítico” para poder alcanzarlo o protegerlo, respectivamente. Esto requiere un análisis más profundo de las condiciones, de los componentes y de los recursos necesarios para generar, aplicar y sostener la fuerza sobre los centros de gravedad.

---

85. Eikmeier, Dale; “Redefining the Center of Gravity”; op. cit.; p. 158.

86. Strange, Joe; Centers of Gravity & Critical Vulnerabilities; op. cit.; p. 93 - 96.

87. Thome, Patrick; “The Role of Information Operation in Strategy, Conventional War and Low Intensity Conflict”; journal IO Sphere; Joint Information Operation Warfare Command; 2006; San Antonio, TX; 2006, p. 41.

Las capacidades críticas pueden variar entre las fases de la Campaña o cambiar en su carácter o función durante el progreso de la operación. Las capacidades críticas representan un potencial para la acción: ellas tienen una habilidad para infligir destrucción, alcanzar objetivos, crear efectos, o impedir que las fuerzas del otro tengan éxito en el cumplimiento de su misión. Estas capacidades críticas permiten a un centro de gravedad resistir que el otro alcance el estado final deseado. Las capacidades críticas están, por lo general, interrelacionadas y funcionan de una forma conjunta para obtener la sinergia necesaria para proporcionar libertad de acción, equilibrio y poder.

A partir del análisis sistémico de cada capacidad crítica en cada centro de gravedad, se revelarán muchos requerimientos que las capacidades críticas necesitan para funcionar. Estos deben ser evaluados para determinar si son o no críticos para la existencia de la capacidad crítica considerada. Sólo aquellos requerimientos que si son removidos desarticulan la capacidad crítica, pueden ser denominados como requerimientos críticos.

Los requerimientos críticos son:

***“condiciones, recursos y medios que son esenciales y que hacen que una capacidad crítica sea totalmente operativa.”<sup>88</sup>***

Son ejemplos de requerimientos críticos<sup>89</sup> del centro de gravedad británico inicial durante el Conflicto del Atlántico Sur de 1982 contar con:

- › acceso a la base norteamericana en Isla Ascensión;
- › reabastecimiento de combustible en el mar;
- › suficiente número de Sea Harriers para establecer la superioridad aérea durante lapsos determinados;
- › posibilidad de establecer una zona de exclusión mediante la interdicción de blancos en el mar;
- › evitar que aterricen aeronaves en Puerto Argentino;
- › cobertura de defensa antiaérea sobre la zona de desembarco anfibio;
- › evitar que los misiles Aire-Mar impacten sus blancos;
- › evitar que los argentinos localicen la fuerza naval;
- › apoyo de la opinión pública nacional y de la comunidad internacional.

Las vulnerabilidades críticas a su vez, son:

***“Requerimientos críticos o componentes de ellos que son deficientes o vulnerables a la neutralización, interdicción o ataque, que permiten alcanzar resultados decisivos.”<sup>90</sup>***

88. Strange, Joe; Centers of Gravity & Critical Vulnerabilities; op. cit.; pp.93-96.

89. Tomé, Patrick; op. cit.; table I; p. 41.

90. Strange, Joe; Centers of Gravity & Critical Vulnerabilities; op. cit.; pp.93-96.

Los Comandantes pueden neutralizar, debilitar, o destruir el centro de gravedad del oponente, por medio del ataque a sus vulnerabilidades críticas.

Por ejemplo, un Cuerpo de Ejército podría representar un centro de gravedad del nivel operacional. Una defensa aérea móvil deficiente que proteja el Cuerpo de Ejército del otro, podría ser una vulnerabilidad crítica que las fuerzas propias exploten. Las capacidades críticas y las vulnerabilidades críticas están interrelacionadas. La pérdida de una capacidad crítica puede exponer vulnerabilidades en otra capacidad crítica. La pérdida de una capacidad crítica puede iniciar un efecto cascada que eventualmente acelere el colapso de un centro de gravedad. El análisis de un centro de gravedad y sus factores críticos revelará aquella relación sistémica y sus vulnerabilidades inherentes.

Luego de evaluados los requerimientos críticos, el paso siguiente es analizar si algunos de ellos, o bien si algunos elementos de ellos, son vulnerables a la neutralización, interdicción o ataque de tipo moral o físico, como forma de lograr un resultado decisivo. Serán vulnerabilidades críticas siempre y cuando se compruebe que una vez afectadas, se producirá una reacción en cadena sobre los requerimientos críticos, capacidades críticas y, por último, sobre el propio centro de gravedad. Identificadas estas vulnerabilidades críticas, se puede determinar el conjunto de blancos de un sistema que deberían ser considerados para ser afectados.

*“Cuanto más bajo sea el riesgo para neutralizarla, mejor será la Vulnerabilidad Crítica. Esta podrá ser única y definitiva como en el caso de la captura o muerte de un líder que detiene inmediatamente un conflicto, o puede involucrar una combinación a ser neutralizada, atacada o interdictada en forma simultánea o secuencial. Dicho efecto acumulativo, al producir resultados decisivos, guiará al desequilibrio, y eventual derrota del enemigo.”<sup>91</sup>*

Son ejemplos de vulnerabilidades críticas<sup>92</sup> del centro de gravedad británico inicial durante el Conflicto del Atlántico Sur de 1982:

- › la voluntad política de Estados Unidos para dar acceso a su base;
- › los buques tanque civiles;
- › pérdidas importantes de aeronaves;
- › alcance de los sensores y los sistemas de armas;
- › la posibilidad de ubicar embarcaciones con sistemas de defensa aérea dentro del alcance de la zona de desembarco;
- › los sistemas de control de tiro de defensa aérea de los buques escoltas;
- › suministro de *chaff* insuficiente;
- › falta de control de los medios y la prensa;
- › necesidad de usar los radares y sistemas de comunicaciones propios;

---

91. Strange, Joe; Centers of Gravity & Critical Vulnerabilities; op. cit.; pp. 93-96.

92. Tomé, Patrick; op. cit.; table 1; p. 41.

- › alta cantidad de bajas;
- › desacuerdos dentro del Gabinete.

Los factores críticos de un centro de gravedad (capacidades críticas, requerimientos críticos y vulnerabilidades críticas) son clave para proteger o neutralizar el centro de gravedad durante la Campaña. Para alcanzar el éxito, la fuerza propia debe poseer un poder de combate y un alcance operacional tal que pueda afectar los factores críticos del otro. De igual modo, el Comandante debe proteger los factores críticos propios dentro del alcance operacional del oponente.

Los factores críticos además –en especial las vulnerabilidades críticas– pueden ser considerados como puntos decisivos o condiciones decisivas, en la medida en que así sean identificados por el Comandante y las fuerzas propias puedan operar sobre ellas. Aparecen sólo después de un extenso análisis del centro de gravedad del oponente y del propio.

Algunos de los factores críticos pueden estar más allá del alcance o habilidad de las fuerzas militares de afectarlos. Por ejemplo, la simpatía permanente de un grupo étnico importante hacia un grupo insurgente puede ser una capacidad crítica de los insurgentes. Sin embargo, afectar tal afinidad queda más allá de la capacidad de la fuerza militar en el Teatro de Operaciones y, por lo tanto, no se transforma en un punto decisivo/condición decisiva.

Inversamente, los puntos decisivos/condiciones decisivas pueden ser elaborados e identificados a partir de las vulnerabilidades críticas que se detecten. De esta manera, al ser alcanzados los puntos decisivos/condiciones decisivas de manera secuencial o simultánea, se logrará la desarticulación del centro de gravedad del oponente, mientras se protege el propio centro de gravedad.

Las vulnerabilidades críticas del otro son las que ofrecen las oportunidades para minimizar los costos y retener la iniciativa. Por ejemplo, si el centro de gravedad operacional es una fuerza del oponente de envergadura, la fuerza propia puede realizar una maniobra operacional de aproximación indirecta aislando su comando y control, cortando sus líneas de comunicaciones (lo que incluye reaprovisionamientos), y degradando sus funciones de protección, tales como las de defensa aérea o capacidad de fuego indirecto. De este modo, el Comandante emplea una combinación sincronizada e integrada de esfuerzos operacionales para debilitar el centro de gravedad del adversario, mediante el ataque a las debilidades tradicionales (por ejemplo, las uniones y los flancos) y a los requerimientos (tales como la moral militar y opinión pública), las que son suficientemente vulnerables.

Una vez identificadas las vulnerabilidades críticas, se pueden elaborar e identificar los puntos decisivos/condiciones decisivas. Seguidamente se pueden determinar los conjuntos de tareas y objetivos (o acciones y efectos) en tiempo y espacio o propósito necesarios para proteger o desarticular el centro de gravedad. Ello puede implicar, en ciertas líneas de operaciones, la materialización física para el logro de efectos sobre blancos de un sistema del oponente.

## Puntos Decisivos o Condiciones Decisivas

Los puntos decisivos (PD) o condiciones decisivas (CD) se definen como:

*“conjunto de condiciones<sup>93</sup> –vinculadas a ubicaciones geográficas, sucesos específicos clave, sistemas de capacidades, funciones críticas o entorno de la información– que cuando se alcanzan, permiten al Comandante Operacional/ Comandante del Teatro de Operaciones influir sobremanera en el resultado de la Maniobra Operacional o de la Campaña.”*

Este conjunto de condiciones o sucesos clave a ser coordinados en el tiempo y en el espacio o en el tiempo y en el propósito son atribuibles al oponente y a la propia fuerza o incluso al ambiente operacional. Deberán ser alcanzados a través de objetivos intermedios (OI) (o mediante acciones y efectos) que exploten las vulnerabilidades críticas y que permitan desarticular el centro de gravedad. El cumplimiento de los puntos decisivos/condiciones decisivas debe ser mensurable y deben establecerse las vinculaciones con las vulnerabilidades críticas y el propósito de cada punto decisivo/condición decisiva con el efecto buscado sobre el centro de gravedad.

Para determinar los puntos decisivos/condiciones decisivas y establecer su cantidad en la Campaña debe considerarse que su importancia debe ser tal que una vez alcanzado, se obtenga una ventaja marcada sobre el oponente, a la vez que se recorte parte de su libertad de acción y se le reste poder. De ahí que sean “decisivos”.

El Comandante y su Estado Mayor identificarán los puntos decisivos/condiciones decisivas y los elaborarán a partir de la determinación de dónde y cómo poder aplicar las capacidades propias para explotar las vulnerabilidades críticas del enemigo.

Tal como el estado final deseado que constituye una condición o condiciones a ser logradas, los puntos decisivos son un conjunto de condiciones a alcanzar. En ambos casos se expresan con una frase que incluye un verbo en participio. En el caso de los puntos decisivos/condiciones decisivas, ejemplos posibles son: superioridad aérea local obtenida, control del mar en el área EQUIS logrado, defensa de aérea del perímetro obtenida, campo minado en el canal de acceso barrido, cerco o bloqueo establecido, etc.

Los puntos decisivos/condiciones decisivas pueden estar vinculados a elementos físicos por naturaleza, tales como una línea de comunicaciones marítima, una colina, un pueblo, armas de destrucción masiva, o una base aérea; pero pueden incluir otros elementos tales como puestos de comando, líneas de frontera críticas, espacio aéreo, o nodos de comunicaciones o inteligencia. En algunos casos, ciertos eventos también pueden ser considerados como puntos decisivos/condiciones decisivas, tales como obtenido el permiso diplomático para sobrevolar sobre otros países, empeñadas las reservas del oponente, reparada la infraestructura dañada, o provista el agua pota-

---

93. De hecho en la literatura más moderna de la OTAN, los PD son denominados como condiciones decisivas (CD). Ver Publicación Española DOPE Tomo II; op. cit.

ble. En otros casos, los puntos decisivos/condiciones decisivas pueden ser sistémicos, tales como afectados los sistemas políticos, sociales, de información, financieros, económicos, o de infraestructura.

También los puntos decisivos/condiciones decisivas pueden estar asociados a elementos intangibles, tales como la moral propia o la del oponente, e incluso puede tratarse de una situación, como podría ser la efectividad de un embargo económico o la de un bloqueo naval.

Normalmente podrá haber varios puntos decisivos/condiciones decisivas en un Teatro de Operaciones.

La determinación de los puntos decisivos/condiciones decisivas también da lugar a la necesidad de establecer *objetivos intermedios* (OI) y tareas que contribuyan a lograr esos objetivos intermedios que a su vez permiten alcanzar la condición que un punto decisivo establece.

Deberá preverse que:

*“Otro error común es considerar un centro de gravedad idéntico a un punto decisivo/condición decisiva. Un punto decisivo/condición decisiva determinado, dependiendo de la situación, puede ser una fuente o de fuerza o de debilidad. Aunque un punto decisivo/condición decisiva físico puede ser una fuente de fortaleza crítica, es invariablemente más pequeño en tamaño y poder que el correspondiente centro de gravedad. Además, hay normalmente muchos puntos decisivos/condiciones decisivas, y algunos de ellos podrían estar localizados en proximidad física de un centro de gravedad dado. En algunos casos, los puntos decisivos/condiciones decisivas son de hecho lugares geográficos o estructuras hechas por el hombre. Que proveen un camino para un ataque indirecto sobre el centro de gravedad del oponente (o propio)”<sup>94</sup>*

Aunque, como se puede observar, los puntos decisivos/condiciones decisivas no son centros de gravedad, son clave para atacar centros de gravedad protegidos o defenderlos. Los puntos decisivos/condiciones decisivas pueden ser ideados como una manera de relacionar lo que es “crítico” con aquello que es “vulnerable.” Consecuentemente, el Comandante y su Estado Mayor deben analizar la situación y determinar qué nodos, vínculos o eventos clave ofrecen la mejor oportunidad para afectar los centros de gravedad del enemigo o ganar o mantener la iniciativa.

El Comandante con su Estado Mayor designa como objetivos intermedios a aquellos objetivos que permitan lograr los puntos decisivos/condiciones decisivas que merezcan así ser calificados, los incorpora, como se verá, en las líneas de operaciones, y asigna suficientes recursos para producir los efectos deseados sobre ellos.

Por definición, no es lo mismo un objetivo intermedio que un punto decisivo. Uno o más objetivos intermedios permiten alcanzar la condición decisiva que un punto

---

94. Vego, Milan; Joint Operational Warfare, Theory and Practice; op. cit.; part VII “Elements of Combat Forces Employment”; p. VII-31 y 32.

decisivo establece. Los dos conceptos (objetivo intermedio y punto decisivo) pueden tener el mismo objeto, pero el objetivo intermedio se expresa en infinitivo y por lo tanto tiene perspectiva de futuro (establecer el control del mar), en tanto el punto decisivo/condición decisiva se expresa en participio por ser en esencia una condición a alcanzar (control del mar establecido). Mediante el primero se logra el segundo y se debe tener en cuenta que, por lo general, las condiciones (puntos decisivos/condiciones decisivas) deben establecerse previamente y luego parte del cómo lograrlo (objetivo intermedio).

De un punto decisivo/condición decisiva obtenido hasta otro punto decisivo/condición decisiva por obtener, normalmente corresponde desarrollar un plan de Operaciones dentro del plan de Campaña. Los puntos decisivos pueden mantenerse, modificarse o desaparecer durante el desarrollo de las operaciones.

## **Líneas de operaciones**

Las *líneas de operaciones* (LDO) son las que conectan a la propia fuerza, desde su base de operaciones, hasta los objetivos. Las líneas de operaciones físicas conectan una serie de puntos decisivos/condiciones decisivas de carácter geográfico en el tiempo y en el espacio. Una línea de operaciones física permite visualizar la conducción de operaciones simultáneas. Por su parte, las líneas de operaciones lógicas –también denominadas líneas de esfuerzo– conectan acontecimientos o situaciones a lograr que pueden coincidir o no con una referencia en el terreno. Como tales conectan puntos decisivos/condiciones decisivas en el tiempo y en el propósito.

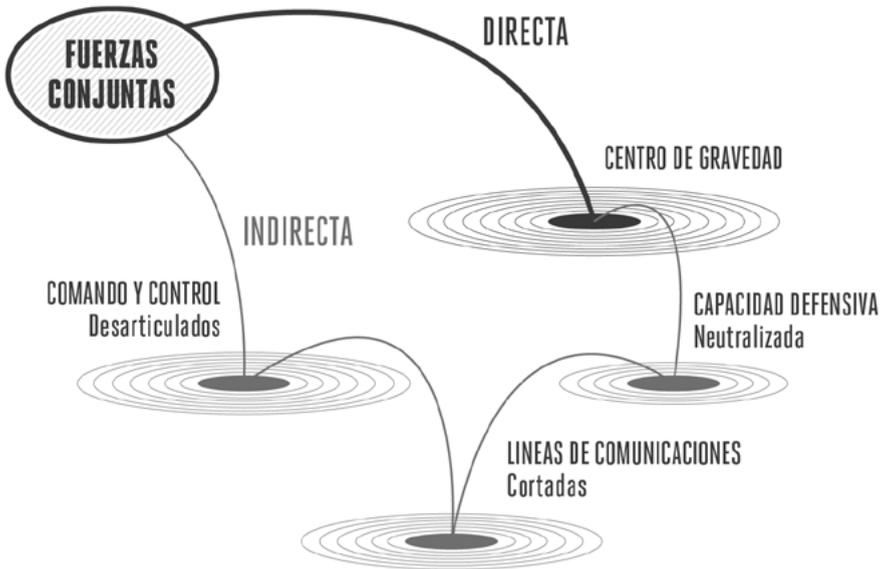
Se define a las líneas de operaciones como:

*“Conexión de acciones relacionadas entre sí, cuya ejecución permitirá ir alcanzando los puntos decisivos/condiciones decisivas, que a su vez darán acceso al centro de gravedad, para alcanzar el objetivo operacional.”*

Cada conjunto de acciones se agrupa por funciones o actividades comunes y es asignado a un Comandante Subordinado.

La principal utilidad de las líneas de operaciones, a los efectos prácticos del planeamiento de las operaciones, se encuentra en el hecho de que se trata de herramientas que sirven para sincronizar, orientar y concentrar –en masa, tiempo y espacio– los esfuerzos, la potencia de combate y, en definitiva, los efectos de las diferentes fuerzas y mandos componentes de la operación, sobre uno o varios objetivos.

En la guerra moderna, las líneas de operaciones tienen un carácter multidimensional que permite detallar la maniobra operacional. En operaciones conjuntas, las líneas de operaciones buscan la manera de aprovechar las vulnerabilidades críticas del oponente, evitar sus puntos fuertes y aplicar la potencia en todo el espacio de la batalla y del tiempo, a través de un diseño que integre operaciones aéreas, operaciones en el mar o desde el mar, operaciones en tierra, potencia de fuego, operaciones psicológicas, engaño, operaciones especiales, etc., para converger sobre el centro de gravedad y alcanzar el estado final deseado.

**FIGURA 9: TIPOS DE MANIOBRA OPERACIONAL SEGÚN SU APROXIMACIÓN**

### DILEMA DEL CTO: ESTRATEGIA DE APROXIMACIÓN DIRECTA O INDIRECTA

Las distintas líneas de operaciones podrán responder a los esfuerzos operacionales que el Comandante haya incluido en su maniobra operacional. Un esfuerzo operacional queda definido desde el despliegue por la concentración de medios o fuerzas en un área particular, donde el Comandante busca obtener resultados favorables. Los esfuerzos operacionales cambian de acuerdo a cada momento de la operación, según sean principal (uno solo) o secundarios (ninguno, uno o más de uno). Para que la maniobra operacional que los enlaza tenga sentido, deben enunciarse en conjunto.

### Líneas de operaciones y maniobra operacional

No debe confundirse las líneas de operaciones con la maniobra operacional. Aunque ambas implican movimientos, acciones y efectos, las líneas de operaciones sólo unen los puntos decisivos/condiciones decisivas en dirección al centro de gravedad. En tanto, una o varias líneas de operaciones materializan cada uno de los esfuerzos operacionales, la combinación o suma de los esfuerzos operacionales compone la maniobra operacional. De este modo, la maniobra operacional permite visualizar y transmitir el concepto de la Campaña.

La determinación de la maniobra operacional según el esfuerzo operacional principal y esfuerzos operacionales secundarios es la expresión concreta de la visión del Comandante para una acción decisiva y una herramienta necesaria para el logro de los principios operacionales de unidad de esfuerzo y concentración (masa y economía de fuerzas). Cada esfuerzo operacional se materializa en una o varias líneas de operaciones.

**TABLA 4: UN DILEMA DEL COMANDANTE**

<b>MANIOBRA DE APROXIMACIÓN DIRECTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Si los PD nos llevan directamente al CDG enfrentándonos con sus fortalezas</li> <li>&gt; Si somos netamente superiores</li> <li>&gt; Cuando el factor tiempo está en contra</li> </ul>
<b>MANIOBRA DE APROXIMACIÓN INDIRECTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Si los PD son las VC que acabarán incidiendo en el CDG</li> <li>&gt; Si el adversario es superior</li> <li>&gt; Si los riesgos de la aproximación directa son inaceptables</li> <li>&gt; Si disponemos de suficiente tiempo</li> </ul>

### **Maniobra operacional de aproximación directa o indirecta**

Puede constituir uno de los dilemas trascendentes del Comandante. En la Figura 9 y en la Tabla 4, se puede visualizar su síntesis. En teoría, la maniobra operacional de aproximación directa contra el centro de gravedad del adversario –que resulte en su neutralización o destrucción– proporciona el camino más corto para la victoria, si esto pudiera ser realizado sin medir costos materiales ni humanos. Aun así, cuando la maniobra operacional contra el centro de gravedad del adversario implica el ataque directo a las fortalezas del oponente, el Comandante debería procurar una aproximación indirecta, hasta que las condiciones sean tales que permitan los ataques directos con costos y riesgos calculados.

### **Tipos de líneas de operaciones**

Una línea de operaciones física conecta una serie de puntos decisivos/condiciones decisivas en el tiempo destinados al control de objetivos geográficos, o a derrotar a una fuerza enemiga. Los Comandantes usan líneas de operaciones físicas para conectar la fuerza con su base de operaciones y con objetivos cuando es un factor la referencia posicional a un oponente. Las líneas de operaciones físicas pueden ser interiores o exteriores. Una fuerza opera por líneas interiores cuando sus operaciones divergen de un punto central y cuando está, por lo tanto, más cerca de las fuerzas del adversario separadas que lo que estas últimas se encuentran entre sí. Las líneas interiores benefician a fuerzas más débiles, al permitirles cambiar el esfuerzo principal lateralmente más rápido que el adversario. Una fuerza opera por líneas exteriores cuando sus ope-

raciones convergen sobre el adversario. Las operaciones exitosas por líneas exteriores requieren una fuerza más fuerte o móvil, pero ofrecen la oportunidad de rodear o destruir a un oponente más débil o menos móvil. Asegurar la movilidad propia mejora las líneas de operaciones exteriores al proveerle al Comandante una mayor libertad de maniobra.

En el planeamiento de la Campaña, la relevancia de las líneas físicas interiores y exteriores depende de la relación de tiempo y distancia entre las fuerzas en oposición. Aunque una fuerza adversaria puede tener líneas interiores con respecto a la propia fuerza, esta ventaja desaparece si la fuerza propia es más ágil y opera a un tempo operacional más elevado. Por el contrario, si una fuerza más pequeña manobra a una posición entre fuerzas más poderosas del oponente, pero menos ágiles, la propia fuerza puede ser capaz de derrotarlas en detalle, antes de que puedan reaccionar efectivamente.

El Comandante utiliza líneas de operaciones lógicas para visualizar y describir la operación cuando la referencia posicional a un oponente tiene poca relevancia. Esta situación es común en muchas operaciones conjuntas. El Comandante vincula múltiples puntos decisivos/condiciones decisivas con objetivos, usando la lógica del propósito o sea la de causa y efecto. Los Comandantes sincronizan las actividades a lo largo de las líneas de operaciones para alcanzar el estado final deseado. Las líneas de operaciones lógicas también ayudan a los Comandantes a visualizar cómo los medios militares pueden apoyar instrumentos no militares del poder nacional.

## **Intención del Comandante**

En operaciones a desarrollar en amplios espacios y con pocas tropas, donde es de esperar que se pierda el contacto y las comunicaciones entre las fracciones, es muy útil que los comandantes –en todos los niveles– conozcan el estado final deseado de cosas a lograr, o sea lo que persigue el escalón superior. Ello les va a permitir actuar sin esperar órdenes que puedan llegar tarde o nunca.

En este ambiente operacional caracterizado por la incertidumbre y la ausencia de órdenes, los sistemas militares deben mantener la iniciativa. Ello motivó la necesidad de un nuevo párrafo en el punto 3 de los planes y órdenes: la “Intención del Comandante”, incluido en el punto 3. Ejecución, a. “Concepto de la Campaña” tradicional. La intención del Comandante es un enunciado claro y conciso, en pocas oraciones, acerca de qué debe hacer la fuerza, y el estado final que se pretende obtener, antes de transferir la responsabilidad a otros elementos.

En los pasos iniciales del planeamiento, la intención del Comandante impulsa todo el proceso en la dirección deseada, puesto que representa la forma en que el Comandante ve la finalización exitosa de la operación.

Durante la ejecución, la intención del Comandante estimula la iniciativa individual. Debe ser fácil de recordar y ser claramente comprendida por sus Comandantes Subordinados. Cuanto más breve sea esta intención del Comandante, mejor servirá a sus propósitos. Los Comandantes elaboran el enunciado de su intención en forma personal. Junto con la misión, la intención orienta a los Comandantes Subordinados hacia su

cumplimiento, especialmente cuando las órdenes vigentes dejaron de ajustarse al desarrollo de la situación y los subordinados deben decidir en qué forma o cuánto desviarse de ellas. Los Comandantes Subordinados emplean la intención del Comandante para orientar sus esfuerzos y ayudarse en la toma de decisiones, cuando deben enfrentar desafíos o amenazas que no han sido anticipadas.

---

**CAPÍTULO 6**

---

# DETERMINACIÓN DEL CENTRO DE GRAVEDAD

*Si la doctrina recurre a metáforas para definir algo sin explicarlo claramente, realmente no comprende lo que está definiendo<sup>95</sup>*  
**Dale Eikmeier**

## **Análisis y determinación de los centros de gravedad propio y del oponente**

Sobre la base del estado final deseado y del análisis de la misión, el Estado Mayor podrá lograr una mejor comprensión del objetivo operacional a lograr, además de una aproximación a las capacidades y el espectro de acciones posibles del oponente y otros actores. Así, el Estado Mayor puede completar su propio análisis de los centros de gravedad.

El ente primario que permite a un actor alcanzar su propio objetivo operacional es el centro de gravedad operacional y su determinación es crucial. No obstante, dependiendo de los requerimientos de su misión, el Comandante y su Estado Mayor pueden tener que analizar ambos: los centros de gravedad estratégicos y operacionales, tanto propios como del oponente. El centro de gravedad estratégico es análogamente el ente primario que permite a un actor alcanzar su propio objetivo estratégico. La interrelación entre ambos es, por lo tanto, directa.

Por otra parte, el centro de gravedad puede cambiar si las condiciones estratégicas u operacionales o los objetivos cambian. Esto puede ocurrir con el centro de gravedad operacional con más frecuencia que con el estratégico, y el Estado Mayor, en especial el área planes (C-V), deberá estar pendiente de los eventuales cambios que pudieran producirse.

---

95. Eikmeier, Dale; "The Center of Gravity Still Relevant After All These Years?"; Military Review; Kansas MI; Online Exclusive; May 2017; p. 3.

La determinación de los centros de gravedad del oponente y propio requiere un profundo conocimiento del otro y de sí mismo. Independientemente del método utilizado para determinarlos, algunas premisas útiles para su evaluación son las siguientes:<sup>96</sup>

- › Determinar los centros de gravedad del oponente y propio en los niveles estratégico y operacional. En el nivel táctico el concepto no es útil, dado que los centros de gravedad se confunden con los blancos. El análisis de los centros de gravedad es un proceso continuo a través de toda la Campaña.
- › El centro de gravedad puede ser intangible en el nivel estratégico, tal como la voluntad del líder o la estructura de una alianza, la opinión pública, o incluso la voluntad del pueblo, pero en el nivel operacional será un ente tangible con capacidad de ejercer la violencia.
- › El centro de gravedad estratégico normalmente no cambia. Los centros de gravedad en el nivel operacional pueden modificarse y mutar a lo largo de la Campaña, en especial si se producen transiciones entre los ámbitos terrestre, marítimo y aeroespacial.
- › Puede llegar a visualizarse más de un centro de gravedad operacional simultáneamente, pero esto solo genera dispersión de esfuerzos. Por ello debe procurarse reunirlos en uno solo. Si no se pudiera, por cada centro de gravedad simultáneo a batir, debe analizarse la necesidad de elaborar un plan de Campaña diferente.
- › En el nivel operacional, un centro de gravedad está asociado, de manera sistémica, con las capacidades militares o con el elemento más poderoso de sus Fuerzas Armadas en el Teatro de Operaciones.
- › En el caso de las Campañas que pudieran incluir actividades insurgentes en alguna de sus fases, la parte de la voluntad del pueblo o el poder externo de los cuales los insurgentes obtienen el apoyo puede ser considerada un centro de gravedad compartido de nivel estratégico.

Los conceptos de centro de gravedad y objetivo suelen confundirse. En tanto el centro de gravedad puede contener elementos tangibles o intangibles, los objetivos también, pero estos contemplan una acción a lograr sobre un objeto, en tanto aquellos son el objeto mismo. En la Tabla 5 pueden visualizarse las diferencias entre ambos.

---

96. Ver Palumbo, Oscar; "Los Centros de Gravedad"; revista de la Escuela Superior de Guerra Aérea; Buenos Aires; 2008; p. 6-13.

**TABLA 5: CENTRO DE GRAVEDAD Y OBJETIVOS EN OPERACIONES ESCUDO Y TORMENTA DEL DESIERTO<sup>97</sup>**

NIVEL	ÁMBITO	OBJETIVO	CDG	FUNDAMENTO
Estratégico	Nacional	Restaurar el legítimo gobierno de Kuwait	Liderazgo de Saddam Hussein	Puede mantener el apoyo popular y dirigir el Ejército de Irak para mantener la ocupación de Kuwait en contra de la condena internacional
	Militar	Neutralizar Ejército iraquí al sur del río Éufrates	Ejército iraquí	Puede defender la ocupación de Kuwait en contra de la coalición
Operacional	Campaña	Aislar y rodear al Ejército iraquí en Kuwait	Guardia Republicana	Puede prevenir el aislamiento y rodeo del Ejército iraquí
	Maniobra	Cortar comunicaciones y red de defensa entre Bagdad y Kuwait	Sistema Integrado de Defensa Aérea (VC)	Puede comprometer la libertad de acción de la Alianza por desgaste de fuerzas propias

### Método para determinar los centros de gravedad

Una de las tareas más importantes que enfrenta el Estado Mayor del Comandante en el proceso del diseño operacional es la identificación de los centros de gravedad propios y del oponente. Por su parte, la construcción del centro de gravedad es útil como herramienta analítica para ayudar a los Comandantes y a sus Estados Mayores a analizar las fuentes de fortaleza propias y del adversario, además de las debilidades y vulnerabilidades. Este proceso no puede ser tomado a la ligera si se tiene en cuenta que una conclusión defectuosa resultante de un pobre o rápido análisis puede tener muy serias consecuencias, tales como la incapacidad de alcanzar objetivos estratégicos y operacionales a un costo aceptable.

El análisis tiene que ser conducido para cada actor principal y los factores de fuerza y debilidad podrán dar una aproximación inicial a su determinación. También puede realizarse a partir de un análisis de sistemas de los principales actores con sus nodos y vínculos, para luego determinar sus capacidades críticas, sus requerimientos críticos y sus vulnerabilidades críticas.

97. Ver Strange, Joe y Iron, Richard; Centers of Gravity and Critical Vulnerabilities Part 2: The CG-CC-CR-CV Construct: A Useful Tool to Understand and Analyze the Relationship between Centers of Gravity and their Critical Vulnerabilities; rescatado de [www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/cog2.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/cog2.pdf); 1996; tabla 1, p. 4.

La definición que adoptamos expresa que el centro de gravedad es:

***“el ente primario que tiene la capacidad inherente de alcanzar el objetivo”.***

El método que sintetiza la teoría de sistemas y presenta ventajas para determinar el centro de gravedad operacional es el denominado “fines, modos y medios”, porque brinda un marco de mayor certidumbre y menos discusión, al responder a tres preguntas simples: ¿cuál es el objetivo? ¿cómo lo puedo alcanzar? y ¿qué recursos se requieren?”<sup>98</sup>

El método se desarrolla en seis pasos, cuatro para identificar el centro de gravedad y dos para determinar los requerimientos críticos y las vulnerabilidades críticas. Los pasos se detallan en la Tabla 6.

**TABLA 6: MÉTODO DE DETERMINACIÓN DEL CENTRO DE GRAVEDAD: “FINES, MODOS Y MEDIOS”**

<b>Paso 1</b>	Identifique los fines u objetivos deseados de la organización bajo análisis.
<b>Paso 2</b>	Identifique los modos o acciones posibles que permitan alcanzar los fines deseados. Elija el o los modos que la evidencia sugiera que más probablemente la organización vaya a usar. Recuerde: los modos son acciones que deben ser expresadas como verbos. Luego elija la acción más elemental o esencial. La elegida es la capacidad crítica. Modos = capacidades críticas.
<b>Paso 3</b>	Haga el listado de los medios de la organización, disponibles o necesarios, para ejecutar el modo/capacidad crítica.
<b>Paso 4</b>	Del listado de medios, elija el ente (sustantivo) que inherentemente posee la capacidad crítica de alcanzar el fin. El elegido es el Centro de Gravedad. Es “el que realiza” o “el hacedor” de la acción que alcanza los fines.
<b>Paso 5</b>	De los ítems remanentes del listado de medios, elija aquellos que son críticos para ejecutar la capacidad crítica. Estos son los requerimientos críticos.
<b>Paso 6</b>	Complete el proceso mediante la identificación de aquellos requerimientos críticos vulnerables a las acciones del oponente.

Lo que este método provee es un proceso simple y claro para la identificación y selección de un centro de gravedad y la habilidad de diferenciar entre un verdadero centro de gravedad y otros candidatos que, en realidad, son seguramente requerimientos críticos.

98. Eikmeier, Dale; “Redefining the Center of Gravity”; op. cit.; p. 158.

La Matriz de Análisis de Tabla 7, ayuda a visualizar el centro de gravedad en conjunto con sus características y factores críticos.

**TABLA 7: MATRIZ DE ANÁLISIS DE LOS CENTROS DE GRAVEDAD**

<b>Matriz de Análisis de Centro de Gravedad</b>	
<b>Objetivo Apreciado y Resultado Deseado</b>	
¿Cuál es la meta principal del actor? Y mediante su accionar, ¿qué condiciones debe procurar obtener para alcanzarla?	
<p><b>Centro de Gravedad</b></p> <p>...es la fuente principal de fortaleza y poder para alcanzar la propia meta.</p> <p>¿Cuál es el elemento primario de poder del que un actor depende para cumplir sus objetivos?</p> <p><i>Para ser apuntado en un oponente y protegido en el propio.</i></p> <p><i>Un sustantivo, un ente, un sistema complejo, una cosa.</i></p>	<p><b>Capacidades Críticas</b></p> <p>...es la habilidad primaria (o habilidades) que imprime al Centro de Gravedad su fortaleza.</p> <p>¿Cuáles son los medios primarios que permiten al Centro de Gravedad ganar y mantener influencia dominante sobre un oponente o situación, tal como amenazar u obligar a un oponente, o controlar una población, la distribución de bienes, o un sistema político?</p> <p><i>A ser influido/negado a un oponente y usufructuado en el propio.</i></p> <p><i>La palabra clave es el verbo – la habilidad para...</i></p>
<p><b>Vulnerabilidades Críticas</b></p> <p>...existen cuando un requerimiento es deficiente, degradado o perdido y expone una capacidad crítica al daño o pérdida.</p> <p>¿Cuáles son las debilidades, brechas o deficiencias en los elementos sistémicos clave y condiciones esenciales, características, capacidades, relaciones e influencias a través de las que el Centro de Gravedad puede ser influido o neutralizado?</p> <p><i>A ser atacadas en un oponente y protegidas en las fuerzas propias.</i></p> <p><i>Un sustantivo con modificadores.</i></p>	<p><b>Requerimientos Críticos</b></p> <p>...son condiciones específicas, componentes o recursos que son esenciales para sostener esas capacidades.</p> <p>¿Cuáles son esos elementos sistémicos clave y condiciones esenciales, características, capacidades, relaciones e influencias requeridas para generar, mantener las capacidades críticas del Centro de Gravedad, tales como un medio específico, recursos físicos y relaciones con otros actores?</p> <p><i>A ser negados al oponente y provistos a las fuerzas propias.</i></p> <p><i>Sustantivos, cosas.</i></p>
<b>Conclusiones</b>	
¿Qué debilidades, brechas o deficiencias en los elementos sistémicos clave y condiciones esenciales, características, capacidades, relaciones, recursos específicos o influencias podrían ser aprovechadas (explotadas) para cambiar las capacidades y comportamiento del actor, mejorar las condiciones en el ámbito operacional y en definitiva desestabilizar y desarticular el Centro de Gravedad?	

El proceso de determinación y análisis de los centros de gravedad es elaborado por el área inteligencia (C-II) para los del oponente, y por el área operaciones (C-III) para los propios. No obstante, cada uno deberá aportar sus respectivos puntos de vista acerca de los centros de gravedad predeterminados.

Será de importancia crítica que el análisis lleve a conclusiones acerca de qué debe ser aprovechado o explotado en relación con el oponente, y qué debe ser protegido respecto del actor o fuerzas propias y actores neutrales. Estas ideas críticas deberían ser tomadas como deducciones determinantes para la toma de decisiones.

Si bien el análisis de los centros de gravedad puede verse consolidado en algún paso del planeamiento (al inicio, el del oponente y al analizarse los modos de acción, el propio), su seguimiento tiene carácter permanente también durante la ejecución de la Campaña. El seguimiento para la detección temprana de un eventual cambio o mutación será una tarea a desarrollar en especial por el C-V del Estado Mayor, con el estrecho intercambio de información entre el C-II y el C-III.

### **Análisis de los centros de gravedad y algunas vulnerabilidades críticas en el Conflicto del Atlántico Sur de 1982**

Los siguientes párrafos están vinculados con el Conflicto del Atlántico Sur de 1982 y muestran la aplicación de los elementos del diseño operacional. En cursiva y negrilla se destacan varias aseveraciones de Milan Vego<sup>99</sup> que son seguidas de comentarios que cada párrafo merece. Se considera que tanto unos como otros facilitan el debate y permiten un cierto análisis de aspectos relacionados con el caso que tiene la particularidad de constituir una experiencia directa de los argentinos.

***En el conflicto Malvinas de 1982, el centro de gravedad apropiado para los argentinos, previo al desembarco británico en las Islas, fue las dos fuerzas de sus portaviones. Sin estos y sus escoltas, los británicos no podrían haber desembarcado.***

Previo al desembarco, un desagregado posible de las fuerzas militares británicas lo constituyeron las dos fuerzas de portaviones, la fuerza de submarinos, los buques de transporte de tropas y los buques logísticos. De la definición de centro de gravedad, la fuerza militar británica por excelencia en un Teatro de Operaciones distante, la que aseguraba la capacidad de ejercer el control del mar, desarrollar las operaciones aéreas, apoyar a las operaciones anfibias y, en definitiva, la que permitió “hacer” e iniciar la reconquista de las Islas, estaba constituida por las dos fuerzas de portaviones británicas.

Análogamente, si bien el centro de gravedad operacional inicial lo constituyeron las dos fuerzas de portaviones operando de manera integrada, al completarse la proyección del poder desde el mar sobre la tierra, entre las tropas desembarcadas en San Carlos, se encuentra el nuevo centro de gravedad operacional.

---

99. Vego, Milan; *Joint Operational Warfare, Theory and Practice*; revised edition; US Naval War College; Newport RI; 2009; part VII “Elements of Combat Forces Employment”; p. VII - 24.

Si se atiende a la definición y método de Eikmeier que considera que el “centro de gravedad es el ente primario que posee la capacidad inherente de alcanzar el objetivo”, y se la vincula con el objetivo estratégico militar británico que fue finalmente “retomar las Islas”, puede deducirse que el centro de gravedad era la Brigada Comando 3, porque era el recurso que tenía –potencialmente desde el inicio de la Campaña– la capacidad inherente de alcanzar ese objetivo.<sup>100</sup>

No obstante, si se analizan las dos maniobras operacionales realizadas por los británicos (vinculadas a dos objetivos operacionales sucesivos), esto es: desplegar la Fuerza de Tarea al Atlántico Sur y desembarcar en San Carlos por un lado y luego reconquistar Puerto Argentino por otro, se llega nuevamente a la conclusión de que los centros de gravedad fueron también dos, dado que, de esta manera, se vinculan a su respectivo objetivo. Esta conclusión detecta las mutaciones del centro de gravedad y, por lo tanto, se la considera más apropiada, porque permite vislumbrar dónde el oponente está desplegando sus esfuerzos y obrar en consecuencia a lo largo de la Campaña.

***Mientras que la pérdida del transporte de 15.000 toneladas de registro bruto Atlantic Conveyor, con su equipamiento embarcado el 25 de mayo fue un duro golpe para el esfuerzo británico, ese buque no era un centro de gravedad para los argentinos, pero fue una de las vulnerabilidades críticas de los británicos. Las tropas y el equipamiento podían ser reemplazadas relativamente rápido, pero no los portaaviones.***

No constituyó un centro de gravedad para los argentinos porque no tenía la capacidad inherente de alcanzar los objetivos. Sí era una vulnerabilidad crítica en el aspecto logístico porque su pérdida colocó en el umbral del punto culminante a las fuerzas británicas; desde ese momento se vieron dificultadas las acciones de guerra por las pérdidas de los helicópteros que transportaba, que restaron movilidad sobre Darwin y Pradera del Ganso, retrasos en la toma de Monte Kent y pérdidas en las provisiones y municiones que afectaron a las tropas de manera significativa. No obstante, no fue visualizado como vulnerabilidad crítica, dado que la magnitud del daño no fue prevista con anterioridad por los argentinos. Es más, el resultado y los efectos de la operación constituyeron una sorpresa.

***Después del desembarco, la Brigada Comando 3 de los británicos (a pesar de su tamaño relativamente pequeño) fue el centro de gravedad operacional correcto para los defensores argentinos.***

Esto es así dado que esta brigada de la Royal Marines era la fuerza mejor preparada del enemigo –con entrenamiento previo en Noruega e Islandia–, tenía asignada la responsabilidad del esfuerzo principal y tenía como misión tomar Puerto Argentino. Batir a esta fuerza desde el primer momento hubiese alterado de manera trascendente el plan de Campaña británico.

---

100. Durante la visita realizada por Dale Eikmeier a la Escuela Superior de Guerra Conjunta entre los días 27 y 29 de junio de 2017, expresó su parecer coincidente con este párrafo. Sin embargo, para él el centro de gravedad estuvo constituido por la fuerza de desembarco durante toda la Campaña, aunque mencionó también la necesidad de realizar un análisis sistémico de las fuerzas para que el análisis sea más preciso.

***Para los británicos, el centro de gravedad operacional del enemigo no fue el grupo de portaviones argentino, sino los aviones con base en tierra armados con misiles Exocet.***

La neutralización del portaviones A.R.A. “25 de Mayo” como consecuencia de las acciones de submarino contra el crucero A.R.A. “Belgrano” hizo descartar la posibilidad de mantener a la Fuerza de Tarea anfibia argentina como centro de gravedad. A partir del hundimiento de la fragata HMS “Sheffield”, los aviones de ataque argentinos con base en tierra (con y sin Exocet), pasaron a ser la amenaza principal percibida por los británicos, incluso después de la rendición. Por dicha razón, los británicos hasta planificaron una operación (Operación *Mikado*) para destruirlos en tierra y operaron sus portaviones al este de las Islas Malvinas, casi permanentemente por fuera del alcance operacional de los aviones Super Etendard y de los Skyhawk A4. El sistema de reabastecimiento en vuelo basado en los aviones Hércules C130 conformaba un requerimiento crítico (y de hecho podía constituir una vulnerabilidad crítica), por el que los aviones prolongaban su radio de acción desde el continente para poder causar efectos relevantes sobre la Fuerza de Tarea británica.

***Luego del desembarco, el centro de gravedad para las fuerzas británicas cambió y se materializó en las tropas argentinas que defendían Puerto Stanley.***<sup>101</sup>

La recuperación de Puerto Argentino significaba el éxito de la operación para los británicos. Su conquista era el objetivo operacional y permitía lograr el estado final deseado operacional. De las tropas argentinas que defendían Puerto Argentino, emanaba la única fuerza propia que a esa altura podía ofrecer resistencia. Indudablemente, a partir del desgaste y derrota de las tropas, los británicos podían forzar a una rendición o negociación de paz.

En relación con el Conflicto del Atlántico Sur de 1982, es destacable también que bastante antes de Milan Vego, Lawrence Izzo ya se expresaba con una perspectiva análoga,<sup>102</sup> aunque incluía al buque de transporte de tropas en su argumentación:

*“Es claro que los portaaviones deberían ser considerados el centro de gravedad durante la primera fase de la Campaña, ese período que abarca e incluye hasta el asalto anfibio en San Carlos por parte de los Infantes de Marina el 21 de mayo. Aunque la Argentina podría haber desbalanceado de manera significativa a la fuerza de tarea, incluso posiblemente dando un rápido fin a la guerra, mediante el hundimiento de un portaaviones o del Canberra, sólo los portaaviones deberían ser definidos como centro de gravedad.”*

*El Canberra realmente representaba una debilidad operacional y, como tal, no debería ser considerado un centro de gravedad. Debido a la falta de capacidad*

---

101. Puerto Argentino es el nombre asignado por la Argentina.

102. Izzo, Lawrence: “The Center of Gravity is not an Achilles Heel”; Military Review; U.S. Army Command and General Staff College; Fort Leavenworth, KS; January 1988; pp. 75-76.

*de transporte de tropas, la brigada de Infantería de Marina completa navegó en un solo buque. Afortunadamente para los británicos, mientras el Canberra estuvo bajo la protección de los portaaviones, no fue vulnerable al ataque. Sólo los portaaviones podían ganar para los británicos. Sin esos portaaviones, y el poder aéreo que podían proyectar, no había posibilidad de proteger la Fuerza de Tarea e intentar el desembarco anfibio.*

*Una vez que el desembarco se produjo y la Brigada Comando 3 estuvo en tierra, ocurrió una transición que hizo que la brigada de Infantería de Marina fuera el centro de gravedad operacional. La victoria británica en esta Campaña dependió de la ocupación del terreno, y solo las fuerzas terrestres pudieron hacerlo. La misión de los Infantes de Marina fue movilizarse atravesando la Isla en dirección a Stanley, retomar la capital y forzar allí la rendición de las fuerzas argentinas. Es concebible que la Argentina hubiera todavía podido ganar su Campaña, forzando a los británicos a aceptar la pérdida de las islas, infligiéndoles una derrota decisiva a los Infantes de Marina. Desafortunadamente para ellos, ni el liderazgo sobre sus soldados ni el adiestramiento fueron los adecuados para cumplir esa tarea.”*

Lo expresado es elocuente y responde a la pregunta ¿puede el centro de gravedad cambiar durante el desarrollo de una Campaña? La respuesta es sí. Los argumentos refuerzan la necesidad de considerar la mutación del centro de gravedad operacional en el Conflicto del Atlántico Sur de 1982. También por extensión deberíamos considerar la posibilidad de que se registre una mutación o cambio, en todos los casos en los que durante la Campaña, se desarrolle una transición de un ámbito a otro, ya sea terrestre, marítimo o aeroespacial. La ocupación y defensa de una Isla seguramente ofrecerá un ejemplo evidente.

Finalmente, debe hacerse notar que el plan de Campaña del Comandante del Teatro de Operaciones Malvinas, expresaba:

*“a. La fuerza conjunta ejecutará una maniobra estratégica operacional ofensiva convergente, el día D, con centro de gravedad en Puerto Stanley mediante la ejecución de dos operaciones coordinadas, una operación anfibia y una operación de aerodesembarco...”<sup>103</sup>*

Indudablemente, Puerto Stanley era el centro de las actividades principales de las Islas, pero de acuerdo con los criterios que adoptamos, el centro de gravedad operacional no podía ser la capital de las Islas, sino en todo caso el grupo de Infantes de Marina británicos (*Royal Marines*) estacionados que la custodiaban. Por otra parte, el buque HMS Endurance no era un candidato a centro de gravedad, porque se encontraba en aquel momento camino a las Islas Georgias. La expresión usada parecería indicar que

---

**103.** Plan de Campaña Esquemático del Comandante del TOM; op. cit. Párrafo CONCEPTO DE LA OPERACIÓN. Obsérvese la nomenclatura entonces utilizada de “maniobra estratégica operacional” en lugar de “manobra operacional” a secas, como utilizamos en nuestro léxico actual.

Puerto Stanley –geográficamente– debía constituir el punto de aplicación de los esfuerzos, con una concepción más aproximada a la de *Schwerpunkt* de Clausewitz, que a la del moderno centro de gravedad.<sup>104</sup>

## Finalidad y vigencia del centro de gravedad

Más allá de quienes teorizan sobre conceptos que ayuden a comprender una realidad a enfrentar, los que diseñan y planifican necesitan herramientas que permitan encontrar con rapidez un modelo de aproximación –tan probable como sea posible– a esa realidad. El concepto de centro de gravedad es un ordenador del diseño y, por ende, del planeamiento derivado que se traduce en la detección lógica de las condiciones necesarias para lograr metas con los menores recursos posibles. Por lo tanto, no tiene desperdicio.

Consecuentemente, se considera que el concepto de centro de gravedad es relevante porque tiene utilidad para los planificadores.<sup>105</sup> Más allá de las críticas de “los prácticos” y “los filósofos”<sup>106</sup> es un concepto que ayuda a comprender ambientes operacionales cada vez más complejos y muestra las relaciones entre varios sistemas para poder separar lo importante de aquello que no lo es. La habilidad para distinguir entre lo importante y lo periférico es lo que permite a los planificadores enfocar las acciones. Es que una mejor comprensión del problema y el desarrollo de esfuerzos enfocados contribuyen a mejorar la eficiencia.

No obstante, para poder ser utilizado eficientemente y que brinde toda su potencialidad, los teóricos y planificadores deben profundizar en el alcance y significado del concepto, y ejercitar su empleo ante distintos tipos de análisis históricos y escenarios previsibles e imprevisibles. Por otro lado, se debe evitar la adopción de definiciones imprecisas basadas en conceptos metafóricos y se debe adoptar una metodología apropiada para su determinación que habrá que continuar estudiando y analizando, más allá de la propuesta que Eikmeier denomina “finés, modos y medios” y defiende con una lógica irreprochable que ya tiene casi diez años de vigencia. Es notable cómo la doctrina militar en los Estados Unidos todavía no ha adoptado el método como tal, aunque parecería que próximamente así lo hará.<sup>107</sup>

En arte operacional, que como ya se ha desarrollado es también ciencia, la recurrencia en demasía a la creatividad y a la subjetividad puede hacer que el concepto de centro de gravedad sea un motivo de distracción y de discusiones interminables y poco profesionales que finalizan inexorablemente en una determinación del Comandante que no siempre será acertada.

El Estado Mayor y su Comandante deben evitarlo a ultranza, apelando a un método siempre que sea necesario.

---

104. Ver Vego, Milan; “Clausewitz’s Schwerpunkt Minstranslated from German – Misunderstood in English”; Military Review; Fort Leavenworth, KS; January; February 2007; pp. 101-109.

105. Ver Eikmeier, Dale; “The Center of Gravity Still Relevant After All These Years?”; op. cit.; p. 7.

106. Ver Eikmeier, Dale; “The Center of Gravity Still Relevant After All These Years?”; op. cit.; p. 2-3.

107. Ver Eikmeier, Dale; “The Center of Gravity Still Relevant After All These Years?”; op. cit.; p. 3.

---

## CAPÍTULO 7

---

# ELEMENTOS CIRCUNSTANCIALES DEL DISEÑO OPERACIONAL

*Un pesimista ve la dificultad en cada oportunidad,  
Mientras que un optimista ve la oportunidad en cada dificultad*  
**Winston Churchill**

### **Momentum**

El *momentum* es la oportunidad, en el sentido de ejecutar una acción que permita explotar las vulnerabilidades del oponente, ahora y no antes ni después.

Aplicar un plan en el momento oportuno puede ser esencial para el éxito. Algunos autores denominan al *momentum* con los términos “momento” o bien “tiempo – oportunidad”.<sup>108</sup>

El *momentum* se construye y se mantiene. Sus condiciones se crean si el diseño operacional es adecuado. Las fuerzas propias luchan contra oponentes que se adaptan y piensan, por lo tanto si las actividades propias siguiesen un modelo o plantilla, el oponente concebiría contramedidas coherentes contra ellas. El beneficio que se obtiene al lograr la iniciativa no dura mucho, dado que el oponente tiene la determinación de contrarrestar el propio diseño. La construcción del *momentum* se deriva de la iniciativa, a la que retiene y complementa. Significa también tomar ventajas de los efectos de las acciones propias.

Permite a los Comandantes crear oportunidades para enfrentar al oponente desde direcciones y/o con capacidades inesperadas. Todos los niveles de conducción del conflicto pueden contribuir al logro del *momentum* en el nivel operacional. Será responsabilidad del Comandante asesorar a la estrategia militar y nacional sobre las eventuales necesidades o requerimientos para alcanzar el *momentum* según su diseño operacional y así poder tomar ventaja sobre el oponente con las oportunidades creadas.

---

108. Ver Pertusio, Roberto; Estrategia Operacional; op. cit.; p. 136.

## **Tempo**

Aplicar *tempo* es mantener la presión constante sobre el oponente, creándole nuevos problemas, antes de que pueda resolver los anteriores. Algunos autores lo denominan con los términos ritmo o tiempo – ritmo aunque su significado no es exactamente el mismo.

El *tempo* tiene significado militar sólo en términos relativos. Cuando un tempo propio sostenido supera la capacidad del oponente para reaccionar, las fuerzas propias pueden mantener la iniciativa y obtener una ventaja marcada, generando con ello una adecuada libertad de acción.

Controlar y/o alterar ese ritmo es necesario para retener la iniciativa. Para maximizar las propias capacidades, es necesario ajustar el tempo de la operación.

El *tempo* evita que el oponente se reorganice y, por lo tanto, provoca que se desmone más rápidamente. El buen uso de las reservas facilita la obtención del tempo. Aplicar tempo es dar rápida respuesta con una acción militar ágil y en forma rítmica, asimilable a un ritmo cardíaco variable. Los Comandantes deben considerar la ocasión en que es oportuno variar el tempo antes que aplicar cronológicamente las propias capacidades o el propio poder de combate.

Un *tempo* rápido se ve facilitado cuando:

- › el diseño operacional pone énfasis en operaciones simultáneas antes que en operaciones secuenciales;
- › se evitan los combates innecesarios, lo que incluye eludir las resistencias que aparezcan en lugares y oportunidades que los Comandantes no consideren decisivos;
- › el diseño operacional permite un alcance máximo de las acciones independientes e iniciativa a los Comandantes subordinados.

El *tempo* se refiere al ritmo de la operación con respecto al ritmo del adversario. Así, se dice que una operación tiene un tempo alto, cuando el ritmo de la operación es más elevado que el ritmo del oponente. El ritmo, más que una indicación de la simple movilidad o rapidez de movimiento de la fuerza, es un índice de la velocidad a la que se ejecutan las diferentes acciones de que se compone la operación. Así, se suele decir que una operación es de alto ritmo cuando las diferentes acciones que la integran se desarrollan con gran rapidez y alto grado de sincronización.

El resultado que se persigue con las operaciones de alto tempo es lograr la dislocación y la parálisis estratégica del adversario, mediante la rotura de su ciclo de “Observación, Orientación, Decisión, Acción”, conocido como ciclo OODA. Una operación puede desarrollarse a un ritmo muy elevado y, sin embargo, tener un tempo muy bajo, ya que éste depende de la capacidad de reacción del adversario.

El *tempo* forma parte del diseño operacional, pero también se relaciona con la conducción de las operaciones, cuando se explotan vulnerabilidades inesperadas. Al respecto, se debe resaltar que Clausewitz, renuente a aplicar principios, aceptaba la rapidez como uno de ellos.

## Punto culminante

El *punto culminante* (PC) es:

*“el punto de una Línea de Operaciones –en el tiempo y en el espacio– en el cual una fuerza ya no tiene la capacidad de continuar con éxito su forma de operación, sea ofensiva o defensiva.”*

En la ofensiva, es el punto en el cual continuar el ataque ya no es posible, y la fuerza debe considerar pasar a una postura defensiva, o intentar una pausa operacional. En este punto culminante, el poder de combate del atacante ya no excede al del defensor. Aquí el atacante se arriesga al contraataque y la derrota si continúa su ataque. El éxito en la ofensiva en todos los niveles es alcanzar el objetivo antes de alcanzar el punto culminante.

Para Barrales, el punto culminante es un concepto aplicable en los tres niveles del conflicto, y dentro de estos, a su variante ofensiva y defensiva. Lo define como:

*“la situación dada en el desarrollo de un conflicto, en la cual la relación de poder entre los actores, dentro del espacio en que interactúan, impide a uno de ellos (o a un grupo de ellos que conforman una alianza) mantener la actitud estratégica, actitud operacional u operación táctica en curso, con razonable expectativa de éxito, obligándole a evaluar la conveniencia de adoptar un cambio de rumbo que lo preserve de un fracaso altamente probable”.*<sup>109</sup>

Un defensor alcanza el punto culminante cuando la fuerza que defiende ya no tiene la capacidad de volcarse a la contraofensiva o defenderse exitosamente. El éxito en la defensa está en llevar al atacante a su propio punto culminante ofensivo, luego conducir una ofensiva para poner en emergencia el punto culminante defensivo del oponente.

La integración y sincronización de la logística con las operaciones de combate puede evitar el punto culminante y ayudar a los Comandantes a controlar el tempo de sus operaciones.

Se concuerda con que el punto culminante es un concepto aplicable en los tres niveles de la guerra. En el nivel estratégico, el punto culminante puede ser resultado de la erosión de la voluntad nacional, de una disminución del apoyo popular, del cuestionamiento de la legitimidad, o de restricciones o vacíos en la protección, conducente a excesivas bajas. En los niveles táctico y operacional, los Comandantes y sus Estados Mayores anticipan el drenaje de recursos asociados con las operaciones conducidas sobre distancias extendidas y a través del tiempo. Deben responder generando suficientes recursos militares en el tiempo y lugar correctos, como para permitir alcanzar el objetivo antes de alcanzar el punto culminante. Si el Comandante no puede generar esos recursos, debe repensar su concepto de la Campaña.

---

109. Barrales, Jorge; "Punto Culminante y Estado Final Deseado"; revista *Visión Conjunta*, Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas; Nº 9; Buenos Aires; 2013; p. 3.

### **Campaña Norcoreana en la Guerra de Corea (1950)**

El punto culminante de su ofensiva lo alcanzaron las tropas norcoreanas al no haber podido tomar el puerto de Pusan, último reducto de las tropas aliadas de la ONU, luego de haber sobre extendido sus líneas de comunicaciones.

La imposibilidad de quebrar el cerco de Pusan, favoreció el desembarco aliado en Inchon un mes después y obligó al repliegue de las tropas norcoreanas hacia el paralelo 38 N (límite entre ambas Coreas).

Entre los factores que pueden llevar a que una operación alcance el punto culminante, se pueden citar los siguientes: estrangulamiento de la cadena logística, elevado número de bajas, agotamiento físico, psicológico o moral del personal, excesivo ritmo de desgaste de medios, falta de inteligencia oportuna, o factores ambientales. Los puntos culminantes deben ser previstos y anticipados por los Comandantes, no sólo de la propia Campaña, sino de la del oponente.

Análogamente, alcanzar un punto culminante obliga a tomar una nueva decisión: aquel de los contendientes que alcanza un punto culminante, ya sea en el ámbito ofensivo o en el defensivo se ve obligado a elegir una nueva línea de operaciones, que le permita salir de la situación en la que se encuentra.

En su obra “De la Guerra”, Clausewitz explica con un ejemplo lo que es un punto culminante. Describe que si se está atacando a una fortaleza y el ataque se detiene por haber llegado a ella, el atacante debe detenerse y desplegar seguridad a los flancos y a la retaguardia. Se habrá pasado así de una situación estratégica favorable a una desfavorable. Alcanzar un punto culminante puede dar lugar a una pausa operacional.

### **Alcance operacional**

El *alcance operacional* es:

*“la capacidad de actuar dentro de una distancia compatible con la magnitud y apoyos de la fuerza para obtener los Puntos Culminantes.”*

Cuando el alcance operacional se agota, surgen el punto culminante o las pausas operacionales.

### **Campaña Iraquí en la Guerra del Golfo (1991).**

En el alcance operacional del ataque iraquí a Kuwait las acciones se desarrollaron

dentro de las distancias compatibles con la magnitud y apoyos de la fuerza para obtener los puntos decisivos, sin que el oponente le hubiera impuesto una pausa operacional o que el desarrollo de sus acciones le hubiera ocasionado una detención forzada de estas, o que llegaran a un punto culminante de su ofensiva.

El alcance operacional está condicionado por la forma de atacar al centro de gravedad del oponente y por las pausas operacionales deliberadas o impuestas que permitan obtener o prevenir los puntos culminantes. Siempre debe ser preferible degradar al poder de combate oponente de a poco, utilizando formas indirectas de aproximación, a menos que existan exigencias de obtención rápida de los objetivos.

## **Pausa operacional**

Una *pausa operacional* (PO) es:

“un cese temporal de ciertas actividades, durante el curso de una Línea de Operaciones, Maniobra Operacional o una Campaña.”

Normalmente una pausa operacional precede a la finalización de una fase de las operaciones, antes de alcanzar los objetivos en su totalidad, para evitar el riesgo de alcanzar el punto culminante de las fuerzas propias, poder regenerar la capacidad de combate y preparar el golpe decisivo.

Las pausas operacionales pueden planearse para incrementar el alcance operacional de una fuerza, pero conspiran contra el tiempo de una operación.

Mientras se considere conveniente llevar a cabo una pausa operacional antes que alcanzar el punto culminante, el Comandante debe continuar con ciertas operaciones con la idea de mantener la iniciativa.

El arte operacional busca asegurar que las consideraciones logísticas sean una parte integral del diseño operacional, con la idea de minimizar la necesidad de pausas operacionales. En la guerra moderna, la pausa operacional, además de la utilidad que puede representar para regenerar la fuerza o para reforzar la cadena logística, se suele utilizar para sincronizar la acción de los diferentes mandos componentes y de las distintas fuerzas que toman parte en la operación, acelerando a unas, mientras se hace más lenta a otras. No obstante, una pausa operacional puede tener consecuencias negativas, cediendo la iniciativa al adversario.

### **Campaña Aliada en la 2da Guerra del Golfo – Irak (Marzo/Abril 2003)**

Más allá de haber detenido el tiempo del avance aliado y, a pesar de que los bri-

tánicos habían asegurado sus objetivos en el sur de Irak, el comandante aliado impuso una pausa operacional, luego de asegurar el control del territorio iraquí, antes de iniciar la conquista de su capital Bagdad.

La pausa operacional de fin de marzo que detuvo el avance de la 1ra Fuerza Expedicionaria de la Infantería de Marina y de la 3ra División de Infantería, no fue ocasionada por tropas iraquíes, sino por la necesidad de completar los abastecimientos y asegurar los planes para el asalto final sobre la capital iraquí.<sup>110</sup>

## Enlace operacional

El *enlace operacional* es:

*“el arreglo y sincronización en tiempo y espacio, de movimientos, acciones y efectos de los Comandos Subordinados en el Área o Teatro de Operaciones, para permitir el diseño de los planes de Operaciones y su ejecución táctica.”*

El Comandante debe determinar el mejor arreglo, enlace u organización de las operaciones para lograr los puntos decisivos/condiciones decisivas. Lo que se quiere lograr idealmente es concentrar para ser el más fuerte en cada uno. Este arreglo o enlace quedará constituido por una combinación de operaciones simultáneas y secuenciales para alcanzar, si fuera posible, la superioridad en todo el espectro y las condiciones del estado final deseado estratégico militar.

El Comandante y su Estado Mayor deben considerar una variedad de factores cuando determinan este arreglo, lo que incluye la geografía del Área o del Teatro de Operaciones, el transporte y las capacidades de despliegue de cada fuerza, los acuerdos diplomáticos, los cambios en la estructura de comando, la protección, el nivel y tipo de participación de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, las capacidades de distribución y sustentabilidad, las capacidades de refuerzo del oponente, la opinión pública, etc. Pensar acerca del mejor enlace ayuda a imprimir tempo a los movimientos, acciones y efectos.

Los aspectos a considerar vinculados al enlace operacional son: secuenciación, faseo y ramas y secuelas.

Será trascendente para el éxito de la Campaña, el adecuado faseo del despliegue a realizar de manera precisa y en tiempo. Sin embargo, la naturaleza dinámica del ambiente operacional puede requerir adaptabilidad respecto del enlace de las operaciones.

Por ejemplo, una situación del oponente rápidamente cambiante durante la proyección de fuerzas propias puede causar que el Comandante tenga que alterar el arre-

---

110. Ver Keegan, John; *The Iraq War – the 21 Day Conflict and Its Aftermath*; Pimlico; Londres; 2005; capítulo 8.

glo o enlace planeado de las operaciones, mientras las fuerzas todavía se están desplegando. En tal caso, la apreciación durante el tránsito para el despliegue y en el Teatro de Operaciones, además de la capacidad simultánea de ensayar serán críticos para mantener la flexibilidad. En síntesis, el arreglo o enlace que el Comandante elige, no debe anular o cerrar la posibilidad de futuras opciones.

### **Campaña Alemana en Francia durante la 2da Guerra Mundial (Mayo 1940)**

El enlace operacional alemán permitió coordinar los puntos decisivos/condiciones decisivas de los diferentes Grupos de Ejércitos:

Grupo A: dispositivo oponente roto y Ejército 1 y 7 de Francia y Cuerpo Expedicionario Británico cercados.

Grupo B: flanco derecho protegido, Bélgica y Holanda atraídos a los Ejércitos antes mencionados.

Grupo C: oponente en la línea Maginot aferrado.

El diseño permitió ejecutar operaciones simultáneas sobre las defensas aliadas, avanzando sobre las Ardenas, para llegar a cercar al Cuerpo Expedicionario Británico en Dunkerque.

La secuencia de las operaciones está estrechamente relacionada con el empleo de los recursos. Sin el enlace o arreglo, las operaciones se reducen a acciones desordenadas y enfrentamientos que desperdician recursos sin lograr éxitos decisivos.

**Secuenciación.** Es la forma espacio-temporal en la cual se prevé realizar las tareas, objetivo intermedio (o acciones y efectos) para lograr los puntos decisivos/condiciones decisivas dentro de una Campaña.

En un plan de Campaña, los planes de operaciones que lo integran pueden llevarse a cabo en forma *secuencial* (uno después del otro) o *simultánea* (al mismo tiempo). El tiempo secuencia es igual a cero cuando las operaciones se desarrollan simultáneamente.

Si bien sería ideal poder llevar a cabo gran número de acciones de forma simultánea, la falta de recursos forzaría normalmente a secuenciar las acciones. Secuenciar las acciones puede permitir reducir los riesgos, no obstante no hay que perder de vista que siempre que sea posible se procurará actuar simultáneamente en diversas líneas de operaciones para conseguir el efecto de la sinergia. Tampoco se puede pasar por alto que la secuenciación obligará a concluir una serie de acciones antes de que se puedan emprender otras, lo cual tiene su influencia si de dichas acciones depende el avance de otras líneas de operaciones.

Es más sencillo llevar a cabo operaciones secuenciales (o sucesivas), pero las operaciones simultáneas, siempre que puedan ser controladas y sincronizadas, permiten obtener y mantener el tiempo de la operación.

Las operaciones simultáneas buscan emplear el poder de combate contra el sistema completo del oponente. Las operaciones secuenciales generan que el estado final deseado se logre sólo por fases.

**Establecimiento de fases o faseo.** La fase representa una franja temporal dentro de la Campaña con características propias que permite agrupar bajo un mismo denominador todas aquellas tareas y objetivos intermedios (o acciones y efectos) y puntos decisivos/condiciones decisivas que se deben cumplir en cada líneas de operaciones, antes de que se pueda pasar a la siguiente fase.

Su propósito es ayudar al Comandante y su Estado Mayor a organizar las operaciones integrando y sincronizando las operaciones subordinadas. El faseo está directamente relacionado con el enlace de las operaciones y los elementos del diseño operacional de las líneas de operaciones. Fasear ayuda al Comandante y su Estado Mayor a visualizar y pensar la Campaña en su totalidad, y a definir los requerimientos y asignación de tareas en relación con las fuerzas, los recursos, el tiempo, el espacio y el propósito. El faseo también provee un marco para evaluar riesgos de partes de la Campaña y permite el desarrollo de planes de contingencia para mitigarlos.

Cada fase puede recibir un nombre que permita identificarla. A modo de ejemplo, una fase podría denominarse “configuración” y contendría todas las tareas y objetivos intermedios (o acciones y efectos) y puntos decisivos/condiciones decisivas asociados a las distintas líneas de operaciones que tengan que cumplirse durante dicho lapso. La fase posterior podría ser la de “despliegue”, la siguiente la de “toma de iniciativa”, otra de “consolidación” y la siguiente la de “estabilización” para finalizar con la de “relevo”.

Más allá de los rótulos, la actitud operacional del esfuerzo operacional principal es la que fija muchas veces la diferenciación entre las fases. A modo de ejemplo una maniobra operacional defensiva puede generar a continuación la necesidad de una maniobra operacional ofensiva (o viceversa) y entonces las fases quedan claramente diferenciadas. Debe notarse que en estos casos la maniobra operacional y la fase correspondiente coinciden en la franja temporal.

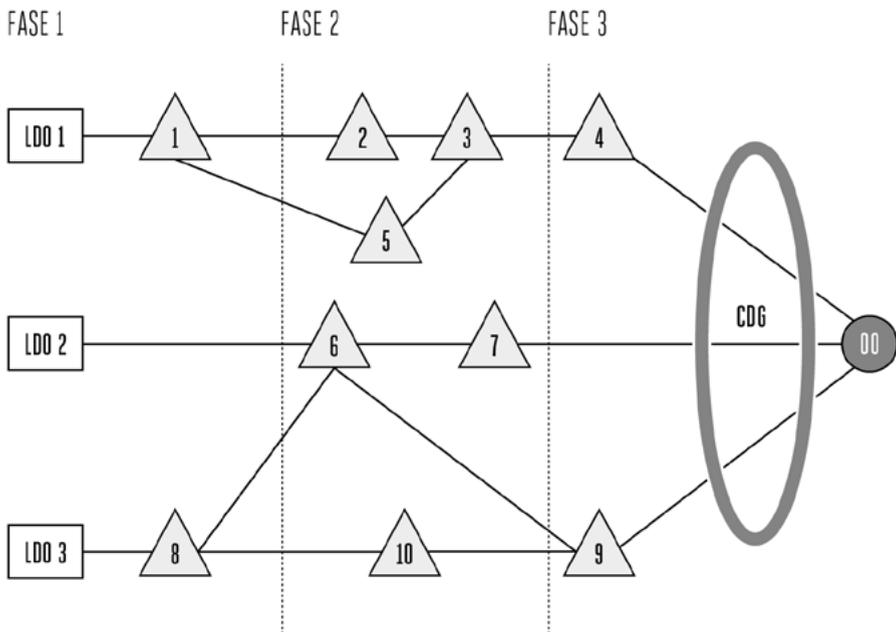
**Ramas y secuelas.** Los planes requieren ajuste más allá de las etapas iniciales de la Campaña. Consecuentemente, el Comandante debe articular flexibilidad por medio del desarrollo de ramas y secuelas, para poder preservar la libertad de acción en condiciones rápidamente cambiantes

Cada acción está sujeta a una variedad de posibles resultados, algunos de los cuales podrían ser insuficientes para generar los efectos y las condiciones necesarias. El Comandante se ha de anticipar, predecir dónde es posible que se produzcan estos contratiempos y, para minimizar riesgos, idear soluciones alternativas. La finalidad no es otra que asegurar el logro del objetivo operacional.

Estas contingencias pueden ser de dos tipos: ramas y secuelas.<sup>111</sup>

Una rama es una opción de contingencia que permite puentear un punto decisivo/condición decisiva que no es alcanzable dentro de la misma línea de operaciones. A modo de ejemplo se observa en la Figura 10 que si dentro de la línea de operaciones 1 está previsto alcanzar el objetivo operacional secundario 1 a través del punto decisivo/condición decisiva 2 y no es posible alcanzarlo por no satisfacer todos los efectos asociados a dicho punto decisivo/condición decisiva, se podría continuar con dicha línea de operaciones si se opta por el punto decisivo/condición decisiva 5, contingencia prevista por el Comandante. Se asegura con ello que la línea de operaciones 1 llegue hasta el objetivo operacional secundario 1, porque si se limitara a continuar por otros puntos decisivos/condiciones decisivas ya no sería alcanzable.

**FIGURA 10: FASES, RAMAS Y SECUELAS**



El ejemplo podría ampliarse expresando que el punto decisivo/condición decisiva 2 establece “acceso al Teatro de Operaciones asegurado a través del puerto ALFA”, pero

111. Publicación Conjunta España; DOPE Tomo II; op. cit.; pp. 2-10 y 2-11.

las autoridades de dicho país o de dicha ciudad deciden cerrarlo a mitad del despliegue. No es lo normal, pero se puede suponer que el Comandante ha intuido que las probabilidades de que esto ocurra son elevadas. Para evitar este grave revés que incidiría negativamente en los plazos de la operación, el Comandante tendría previsto el punto decisivo/condición decisiva 5, con el acceso al Teatro de Operaciones a través de un puerto alternativo BRAVO. Las ramas no requieren de una fase nueva.

Una secuela a su vez es una posibilidad de elección prevista al comienzo de una nueva fase, en función de los resultados obtenidos en la fase anterior. Si al finalizar la fase 1 en una línea de operaciones, las mejores expectativas aconsejan ir por el punto decisivo/condición decisiva 10, se obviará el punto decisivo/condición decisiva 6. Es decir, a priori, se puede ir por cualquiera de los dos puntos, el 10 o el 6, pero serán las circunstancias al finalizar la fase 1 las que aconsejen ir por uno o por otro.

Un ejemplo podría ser que al finalizar la fase 1 ofensiva, se tengan las opciones de cambiar de actitud y pasar a la defensiva, o de lanzarse a la explotación del éxito. Dicha elección estará condicionada evidentemente por los resultados de la ofensiva y con la elección de una de las alternativas dará comienzo una nueva fase.

En ambos casos, mediante estas contingencias, el Comandante habrá asegurado que todas las líneas de operaciones lleguen al objetivo. Serán la experiencia y el buen hacer las que permitan anticiparlas.

Las ramas y secuelas están directamente relacionadas con el concepto de faseo.

---

## CAPÍTULO 8

---

# VISUALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL DISEÑO OPERACIONAL

*Haré que la guerra engendre la paz  
Que la paz sostenga a la guerra  
Y que cada una sirva de médico a la otra*  
**Alcibíades<sup>112</sup>**

### Expresión de un diseño general

La siguiente figura constituye un esquema o visualización general de los elementos del diseño que permite incluir muchos aspectos señalados en el presente trabajo. Debe notarse, sin embargo, que el plan de Campaña podrá prever algunos puntos decisivos/condiciones decisivas y ciertas líneas de operaciones, pero la interacción con el oponente, obligadamente generará un esquema flexible, pero sobre todo dinámico del acontecer de la Campaña.

A modo de ejemplo, se puede afirmar que el General San Martín previó la Campaña Libertadora en sus lineamientos generales y, en particular, hasta la batalla de Chacabuco, pero los sucesos posteriores fueron el resultado de ramas o planes de operaciones contingentes, enmarcados por un plan esquemático de Campaña totalizador.

En la Figura 11 se detalla una expresión gráfica de los elementos del diseño operacional con las referencias correspondientes.

---

112. Shakespeare en "La Vida de Timón de Atenas".



se pero sin desarrollar ventajas. La opción, antes de alcanzarlo, es adoptar una pausa operacional.

5. Las ramas son planes de contingencia que pueden ser introducidos en las líneas de operaciones cuando sea necesario y son refinadas continuamente mientras se desarrolla la Campaña.
6. Las secuelas son planes de contingencia introducidos cuando las fases no pueden completarse de acuerdo con lo planificado.
7. El centro de gravedad del oponente en el nivel operacional es aquel que ofrece mayor resistencia para lograr el estado final deseado operacional (EFDO). Sin la neutralización o destrucción del centro de gravedad del oponente, el estado final deseado operacional no puede ser alcanzado. La actividad necesaria para alcanzar finalmente las condiciones del estado final deseado operacional, puede tener lugar después de su destrucción o neutralización, pero esto no es decisivo o crítico. Es útil mostrar el centro de gravedad propio como el ente que requiere la máxima protección y, por lo tanto, sobre el que probablemente el oponente dirija sus esfuerzos en contra.
8. El estado final deseado operacional provee el foco para el planeamiento de la Campaña y todas las actividades deberían ser apreciadas en función de su relevancia para alcanzarlo. El estado final deseado operacional normalmente será establecido por la máxima autoridad del nivel estratégico militar y puede ser una lista de objetivos o un enunciado. Requiere análisis para identificar condiciones medibles, las cuales –todas juntas– indican que el estado final deseado operacional ha sido alcanzado.
9. Puede ser muy útil incluir una línea mostrando eventos clave. Estos podrían ser la fecha tope de cumplimiento de una resolución de la ONU, la fecha en que el 2do escalón de la fuerza del oponente pueda estar lista para el combate, el tiempo estimado para completar la movilización, o la fecha de las primeras elecciones libres sin fraude.

## Expresión de un ejemplo histórico - Operación *Chromite*<sup>114</sup>

Seguidamente, se detalla la expresión gráfica de la Operación en las Tablas 8 y 9 y en la Figura 12.

### **Estado final deseado:**

Ejército Norcoreano del Pueblo (ENCP) en COREA DEL SUR destruido, todo el territorio surcoreano ocupado, incluso su capital Seúl reconquistados.

### **Misión:**

Destruir el ENCP en COREA DEL SUR, a fin de permitir la reconquista de la parte ocupada del país.

---

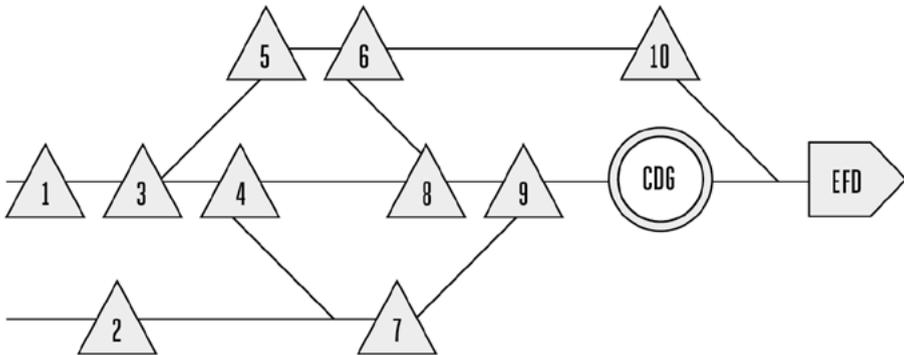
114. Ver Publicación Conjunta Francia; PIA-05.401; Collège Interarmées de Défense; "Méthode de Planification Opérationnelle"; 3ème édition; version modifiée le 15 septembre 2008; annexe 2; appendice 2; p. 70.

**TABLA 8: CENTRO DE GRAVEDAD Y FACTORES CRÍTICOS EN LA OPERACIÓN CHROMITE**

<p><b>CENTRO DE GRAVEDAD DEL Oponente</b> Las 14 divisiones del NKPA en la región de PUSAN.</p>	<p><b>CAPACIDADES CRÍTICAS</b> Forzar al octavo Ejército a una eventual capitulación en la región de PUSAN.</p>
<p><b>VULNERABILIDADES CRÍTICAS</b> 1. Pasaje obligado de las líneas logísticas por Seúl. 2. Debilidad de las defensas en la región de Seúl/Incheon. 3. etc.</p>	<p><b>REQUERIMIENTOS CRÍTICOS</b> &gt; Mantener el flujo logístico proveniente de COREA DEL NORTE. &gt; Mantener el ascendiente psicológico.</p>

**TABLA 9: SECUENCIA DE OBJETIVOS Y PUNTOS DECISIVOS EN LA OPERACIÓN CHROMITE**

PD	OBJETIVO	EFECTO DESEADO
1	Desminar la Costa Oeste de Corea	Autorizada la aproximación al puerto de Incheon por parte de la Fuerza Anfibia
2	Defender y mantener el perímetro de Pusan	Reforzada la acción de las Naciones Unidas en COREA
3	Establecer una cabeza de playa en Incheon	Permitida la ruptura de las líneas logísticas del NKPA
4	Cortar las Líneas de Comunicaciones del NKPA al sur de Seúl	Generado shock psicológico en las fuerzas del NKPA y permitida su destrucción
5	Tomar aeropuerto de Kimpo	Permitidas las operaciones aéreas al norte de Seúl
6	Detener los refuerzos del NKPA en Incheon/Seúl	Enemigo impedido de modificar el desarrollo de los combates al sur de Seúl
7	Efectuar ruptura desde Pusan	Permitida la destrucción de las fuerzas del NKPA al sur de Seúl por parte del 8vo Ejército
8	Impedir el repliegue del NKPA al norte de Pusan	Garantizada su destrucción por parte del 8vo Ejército
9	Destruir las divisiones del NKPA	Permitida la reconquista de los territorios surcoreanos
10	Recuperar Seúl	Reestablecida la soberanía de la capital surcoreana

**FIGURA 12: EXPRESIÓN GRÁFICA DE LA OPERACIÓN CHROMITE**

### Concepto de la Operación de la Operación *Chromite*

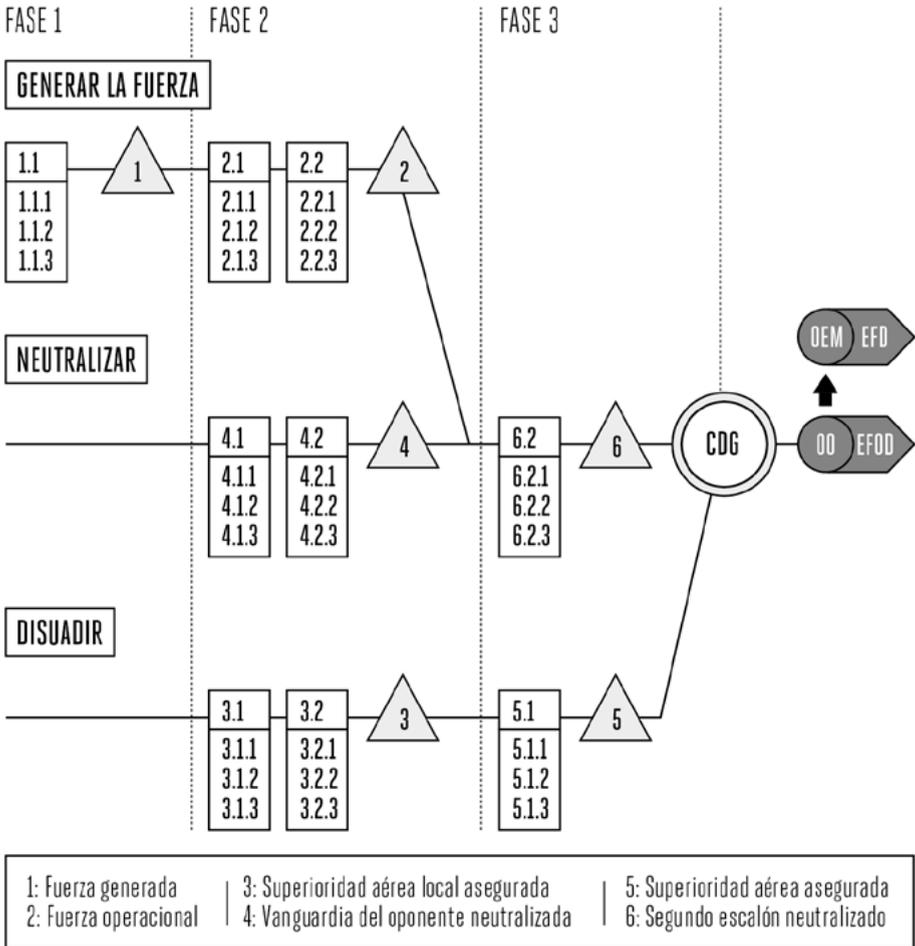
“Nuestra intención es destruir el Centro de Gravedad del oponente, principalmente mediante un desembarco anfibio en INCHEON.

*El 8vo Ejército retendrá el perímetro de la posición de PUSAN con la ayuda de refuerzos mínimos al tiempo que se reunirá una Fuerza anfibia de un volumen de dos Divisiones. Las aproximaciones de la Costa oeste de Corea serán barridas de sus minas para permitir el asalto sobre PUSAN, que producirá el doble efecto de cortar el flujo logístico del ENCP y de provocar un shock psicológico, de tal magnitud que el 8vo Ejército pueda realizar su avance y atacar las divisiones del ENCP. Con PUSAN, nuestras Fuerzas deberán tomar ventaja del aeropuerto de KIMPO para así permitir las misiones aéreas de interdicción que detengan los refuerzos del oponente originados en Corea del Norte, cruzar los ejes de repliegue de las Fuerzas del ENCP, asegurar su destrucción por el 8vo Ejército y la reconquista de la Ciudad de Seúl.*

El eje del esfuerzo principal de nuestra acción consistirá en cortar el flujo logístico del ENCP con la ayuda de la Fuerza anfibia.”

## Interrelación entre los puntos decisivos/condiciones decisivas, objetivos intermedios y tareas asociadas

**FIGURA 13: JERARQUIZACIÓN DE LOS PUNTOS DECISIVOS/CONDICIONES DECISIVAS Y DE LOS OBJETIVOS INTERMEDIOS Y LAS TAREAS ASOCIADAS**



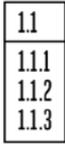
Como se aprecia en el gráfico de Figura 13, se le ha añadido complejidad al esquema o diseño general. Los puntos decisivos/condiciones decisivas son los efectos deseados, pero para ello se deben lograr objetivos denominados intermedios que permitirán lograr los puntos decisivos/condiciones decisivas. También se puede observar que en

este caso a cada línea de operaciones se le ha asignado una función: Generar la Fuerza, Neutralizar y Disuadir. Estas funciones constituyen ejemplos de un espectro mucho más amplio que podría utilizarse. En este caso también se ha insertado el objetivo operacional como parte del estado final deseado operacional. Este diseño es el que se considera más completo y utilizable en el método de planeamiento operacional.

### Simbología particular utilizada

En la Tabla 10 se detallan los símbolos que se utilizan para expresar cada uno de los conceptos indicados para la construcción de las líneas de operaciones y del diseño operacional.

**TABLA 10: SÍMBOLOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LAS LÍNEAS DE OPERACIONES<sup>115</sup>**

	LÍNEA DE OPERACIONES		ESTADO FINAL DESEADO
	CENTRO DE GRAVEDAD PROPIO (Centro de gravedad a proteger)		PUNTO DECISIVO/ CONDICIÓN DECISIVA
	CENTRO DE GRAVEDAD DEL Oponente (Centro de gravedad a atacar)		OBJETIVO INTERMEDIO TAREAS ASOCIADAS
	OBJETIVO OPERACIONAL		PAUSA OPERACIONAL
	OBJETIVO ESTRATÉGICO MILITAR		PUNTO CULMINANTE

115. PPublicación Conjunta Francia; PIA-05.401; op. cit.; Figuras 19 y 20; p. 72.



---

## CAPÍTULO 9

---

# APLICACIÓN DEL DISEÑO OPERACIONAL EN UN ESTADO MAYOR DE LOS ESTADOS UNIDOS

Por el TC Leonardo Zarza

*En la preparación para la batalla, experimenté que los planes son descartables, pero la actividad de planeamiento es indispensable*  
**Dwight Eisenhower**

### Introducción

El presente capítulo realiza una interpretación somera de los aspectos tenidos en cuenta por un Estado Mayor de nivel operacional de las fuerzas armadas de los Estados Unidos, en la aplicación práctica de los elementos del diseño operacional en la Campaña correspondiente a la Operación *Enduring Freedom*. Incluye la adaptación y transformación del estado final deseado a lo largo de más de dieciséis años de conflicto armado.

Primeramente debe distinguirse entre la situación observada luego de los sucesos del 11 de septiembre de 2001 por el Presidente George W. Bush, y la situación apreciada al asumir el Presidente Barack Obama, que lo impulsó a retirar las tropas, luego de la muerte de bin Laden el 2 de mayo de 2011. La Operación *Enduring Freedom* finalizó formalmente el 28 de diciembre de 2014, aunque en el año 2015 dio comienzo la Operación *Freedom's Sentinel*. La presencia de fuerzas se redujo de 100.000, en su pico máximo, a unos 10.800 soldados norteamericanos.

El plan inicial previsto en el año 2014 por el Presidente Obama era dejar en el año 2016 solamente 1000 hombres para custodiar la embajada de los Estados Unidos en Kabul, a fin de continuar monitoreando la formación de las fuerzas de seguridad afganas y contrarrestar eventuales amenazas remanentes del Talibán o Al Qaeda para finalizar con la presencia de tropas norteamericanas en Afganistán en 2017. Antes de terminar su mandato, el Presidente Obama revirtió la decisión de retirar tropas y permanecieron más de 13.000 hombres en distintos puntos críticos como Bagram, Kabul, Jalalabad y Kandahar para 2017.

En enero de 2017 Donald Trump asumió como presidente de los Estados Unidos y para su mandato se prevé un replanteo del diseño operacional en el Comando Central de las Fuerzas de Estados Unidos a nivel global, que abarca la región de Afganistán, Iraq y Siria. Es de estimar que Estados Unidos finalmente no se retirará de Afganistán y, por el contrario, se verá obligado a reforzar su presencia por lo menos durante los próximos cuatro años.

El contexto que podemos apreciar es el siguiente:

- › Afganistán es un país de cultura milenaria, sus territorios fueron disputados desde antes de Alejandro Magno, aunque fue él quien desde el actual territorio afgano extendió su poderoso imperio de occidente.
- › Si bien la cultura de Afganistán es milenaria, su organización estatal es de carácter tribal.
- › La geopolítica ha signado su territorio como lugar central respecto de las rutas terrestres comerciales entre Oriente y Occidente desde las épocas del dominio persa. Esto ocurrió por haber sido el acceso de la ruta de la seda y del opio, hasta que disminuyó el flujo comercial terrestre, debido a la apertura de otras opciones como las derivadas del surgimiento del poder marítimo y luego del aéreo.
- › Por otra parte, es un territorio llave para el dominio del *hinterland* y las disputas por los límites y las áreas de influencia. Sus principales exponentes históricos han sido el Reino Unido, los Estados Unidos y Rusia.

**FIGURA 14: MAPA POLÍTICO DE AFGANISTÁN**

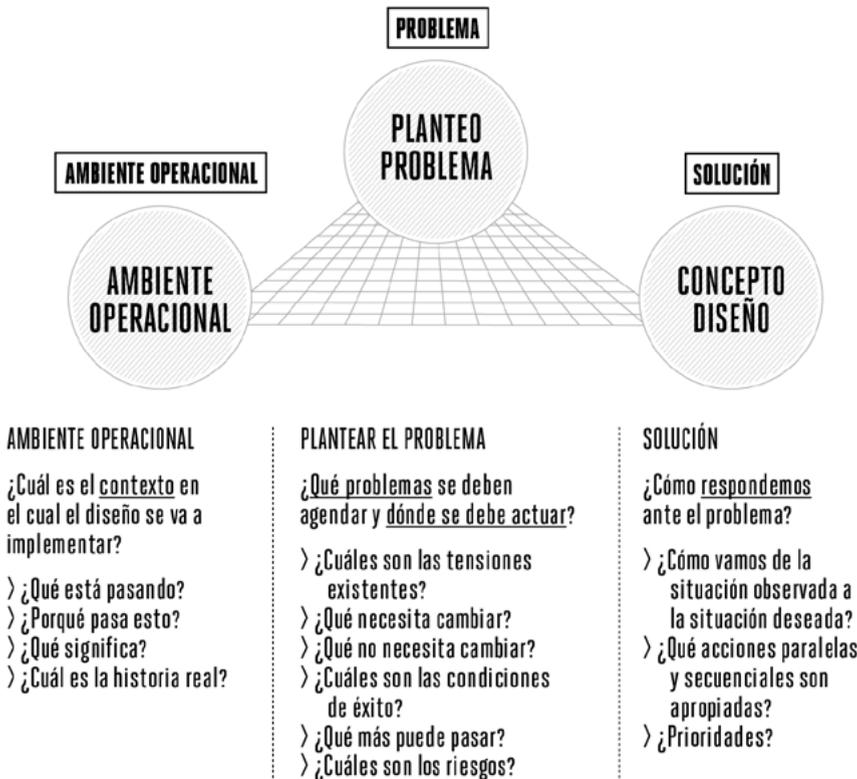


## El diseño previo al planeamiento

En las fuerzas armadas de los Estados Unidos, antes de lanzar cualquier operación militar se ejecuta el “diseño” para que el Comandante pueda comprender cuál es la naturaleza del problema que debe resolver. Es más que un simple método para diseñar una organización militar a emplear. Produce un concepto de diseño para poder emitir una directiva de planeamiento. Requiere responder a tres preguntas básicas:<sup>116</sup>

- › **Ambiente operacional:** ¿cuál es el contexto en el cual se va a aplicar el diseño?
- › **Problema:** ¿cuál es el problema que el diseño está intentando resolver?
- › **Solución:** ¿considerando soluciones tentativas, cuál es la orientación general para solucionar el problema?

**FIGURA 15: ESPACIOS COGNITIVOS DEL DISEÑO**<sup>117</sup>



116. Ver Publicación del Ejército de Estados Unidos; Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de los EEUU; “Manual del Alumno”; mayo 2010.

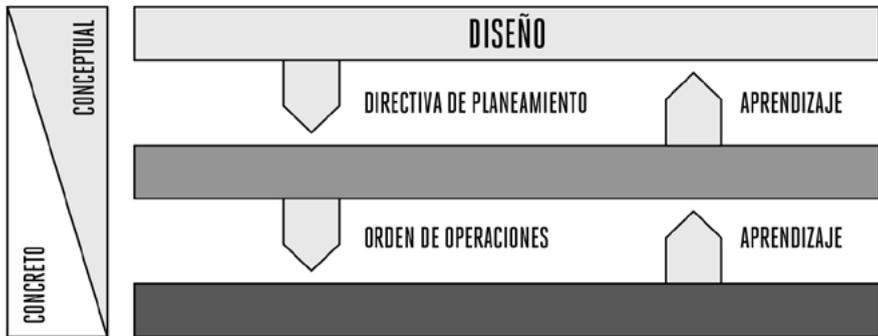
117. Ver Publicación del Ejército de Estados Unidos; Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de los EEUU; “Manual del Alumno”; op. cit.

Contempla además de estos tres ámbitos de trabajo, al diseño mismo como resultado y la recurrencia ulterior continua del proceso.

La experiencia de guerras anteriores les indica que muchas veces se ha aplicado una opción militar inadecuada para solucionar problemas que no fueron identificados correctamente; por ejemplo, durante la guerra de Vietnam.

Luego de que el Comandante identifica y comprende la naturaleza del problema, se inician las actividades de planeamiento para resolver el problema que se ha determinado en el diseño. En la formulación del plan de Campaña, el Comandante concibe –en base a su experiencia profesional, el arte operacional propio y los Elementos del Diseño Operacional – la estructura de la futura Campaña.

**FIGURA 16: ARQUITECTURA EN CAPAS PARA EL DISEÑO**<sup>118</sup>



## Ambiente operacional en Afganistán

**Contexto histórico antes del Reino de Rhaman.** Hay evidencias historiográficas de que lo que en la actualidad se conoce como territorio afgano; existe desde hace más de siete mil años y disponía de una privilegiada interconexión con el mundo. Sin embargo, circunstancias posteriores, retrotrajeron la capacidad de conexión entre el pueblo afgano y los pueblos centrales emergentes. En su lugar, el pueblo afgano estableció lazos culturales, económicos y religiosos con Asia Central, mientras que su capacidad de desarrollo político permaneció atada y limitada a villas locales y pobres organizaciones tribales, producto de las invasiones de imperios hegemónicos.

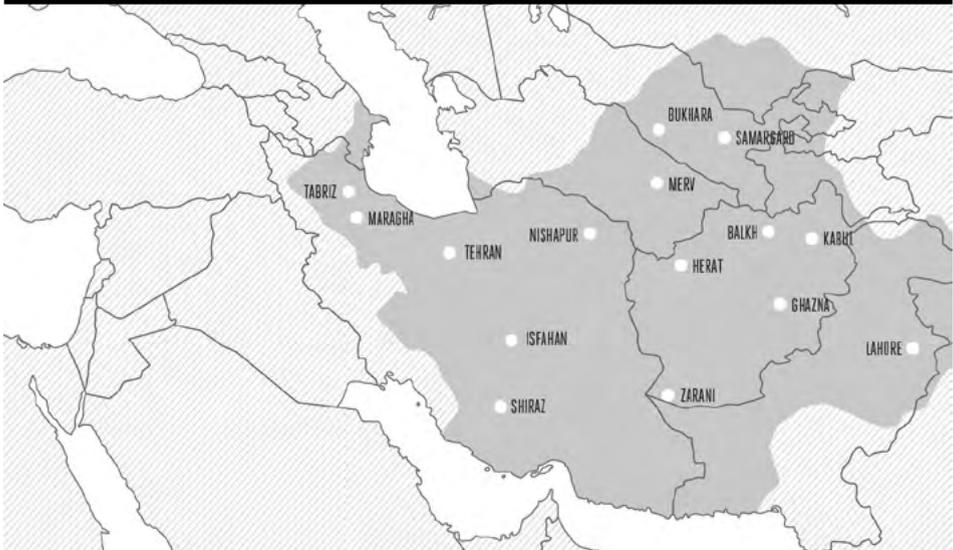
Afganistán constituía el paso comercial obligado entre India, Asia Central y Medio Oriente. Las evidencias de comercio entre India y Afganistán datan de más de siete mil años y con el este del Mar Mediterráneo, desde hace más de tres mil años. Los

<sup>118</sup>. Ver Publicación del Ejército de Estados Unidos; Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de los EEUU; "Manual del Alumno"; op. cit.



La dinastía Ghaznavid se inició con los soldados turcos que dominaron la ciudad de Ghazni, para la dinastía Samanid en Bokara. Mahmud de Ghazni, cuyo reino se extendió desde 998 AC a 1030 AC y conquistó Afganistán al igual que las provincias de Punjab y Sind.<sup>124</sup> Los Ghaznavids (y sus sucesores los Ghurids and Seljuks) refinaron el desarrollo de un sistema feudal que premió a las tribus afganas por atacar la India.<sup>125</sup>

## FIGURA 18: IMPERIO GHAZNAVID



Aunque el Imperio de Gengis Kan se comenzó a desintegrar con su muerte, los efectos de la conquista del Imperio Mongol en Afganistán permanecieron. Muchas ciudades afganas fueron destruidas, incluso centros culturales, económicos, políticos como Balkh, Kabul y Ghazni.<sup>126</sup>

La población y la agricultura en el área nunca retrocedieron a los niveles de antes del Imperio Mongol y el sistema feudal empleado por los mongoles contribuyó al abandono de pequeñas ciudades y frenó la renovación del desarrollo urbano.<sup>127</sup> Los mongoles paganos fueron convertidos al Islam, pero no hubo una adecuada reconstrucción.<sup>128</sup> A pesar de la destrucción que trajeron los mongoles, Marco Polo encontró Badakhshan relativa-

124. Fraser-Tytler, W.K.; op. cit. p. 25; Bosworth, C. Edmund; "Ghaznavids"; Encyclopaedia Iranica, Online Edition, December 15, 2001, disponible en <http://www.iranica.com/articles/ghaznavids>.

125. Gregorian, Vartan; *The Emergence of Modern Afghanistan: Politics of Reform and Modernization, 1880-1946*; op. cit.; p.15.

126. Ver Ewans, Martin; op. cit. p. 17; Shaista Wahab and Barry Youngerman, *A Brief History of Afghanistan*; Facts on File Publishing; New York; 2007; pp. 61 - 63; Tanner, Stephen; *Afghanistan: A Military History from Alexander the Great to the War Against the Taliban*; De Capo Press; Philadelphia; 2009; pp. 81 - 101.

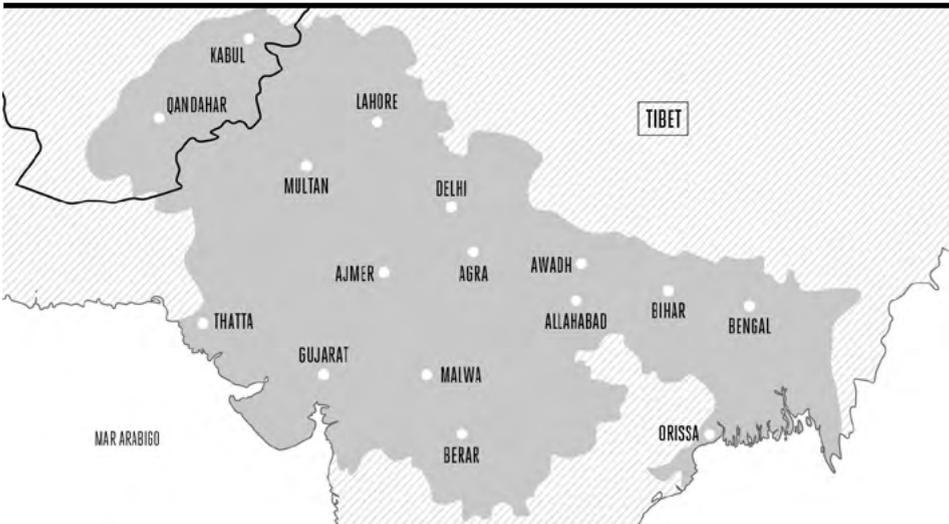
mente independiente y todavía gobernada por una dinastía que decía tener descendencia de Alejandro Magno.<sup>129</sup>

Los mongoles proporcionaron poca evolución institucional y ejercieron el poder a distancia a través de gobernadores turcos y guarniciones militares por unos cien años.

En el 1300, un turco mongol llamado Timurlane, de descendencia del Gengis Kan intentó restaurar el Imperio Mongol. A pesar de que tuvo éxito en dominar una región desde Turquía hasta India, ni él, ni sus descendientes pudieron crear instituciones duraderas en Afganistán.

El Imperio Mongol y los siguientes continuaron el modo tradicional de gobierno confiado a líderes locales y jugando un rol insignificante en la vida diaria de la población civil. Con los antecedentes históricos de haber sido dominados por numerosos imperios, surgieron grupos étnicos locales afganos propensos a establecer sus propios imperios cuando tuviesen la oportunidad. Las circunstancias cambiantes de la economía global impidieron la recuperación económica de Afganistán producto de la destrucción causada por el Imperio Mongol, y fomentaron la necesidad de los afganos de buscar afuera de Afganistán para lograr un crecimiento económico sustentable. La marginalización de Afganistán de la economía global debido al crecimiento del comercio marítimo y del colapso de la ruta de la seda también restringió la extensión de poder dentro del territorio, limitando el acceso a recursos económicos para dar sustentabilidad al gobierno.

**FIGURA 19: IMPERIO MONGOL**



127. Ver Gregorian, Vartan; op. cit.; p. 19.

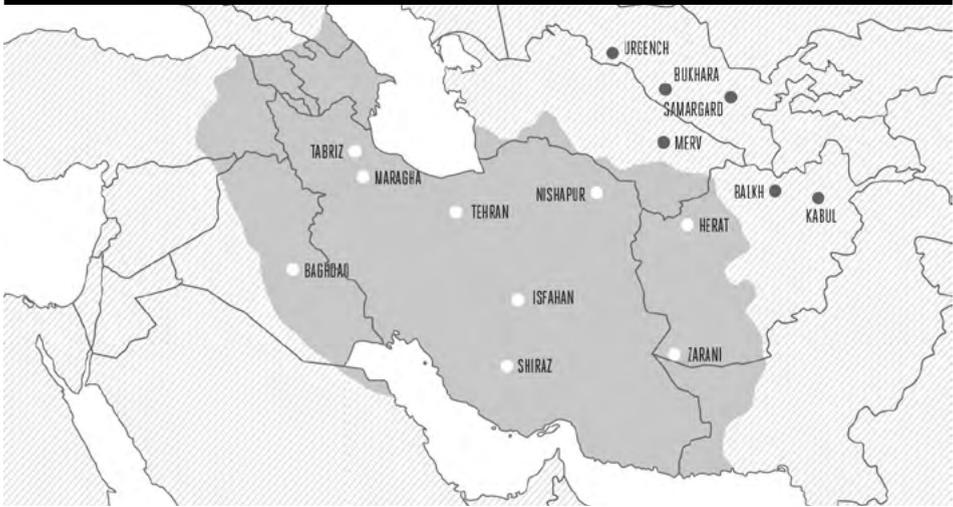
128. Ver Dupree, Louis; op. cit.; p. 316; Shaista Wahab and Barry Youngerman, A Brief History of Afghanistan; op. cit.; pp. 61 - 63.

129. Ver Fraser-Tytler, W.K.; op. cit.; p. 29.

**Surgimiento del Pashtun.** Fue durante el conflicto entre los mongoles y los safavidas, que las tribus pashtun comenzaron a incrementar la población y expandieron el área de influencia desde su área local en la zona montañosa del Monte Suleiman.<sup>130</sup>

Las primeras tribus pashtun que detentaron este poder fueron los Ghilzai.<sup>131</sup> En la actualidad la lengua oficial de Afganistán es el Pashtun.

## FIGURA 20: IMPERIO SAFAVIDA



Aprovechando la ventaja del desplazamiento del pashtun Abdali con el Sha Abbas de Persia, el Ghilzai extendió su área de influencia hasta Kandahar para apoyar a los persas.

Entre los aliados pashtun del Sha Nadir hubo un joven líder abdali llamado Ahmad Khan. Cuando el Sha Nadir fue asesinado, Ahmad Khan escapó con un contingente abdali de caballería y tomó una caravana india que, en realidad, respondía al Sha Nadir. Parte de este tesoro eran los diamantes del Koh-i-noor, de donde Ahmad Khan tomó el nombre Durr-i-Duran. De vuelta en Kandahar, Ahmad Khan fue elegido Shah por los jirga de las sub-tribus abdali. Desde 1748 hasta su muerte en 1773, el Sha Ahmad Durrani conquistó la región que va desde Mashad, al este de Irán, hasta Delhi en la India. Dominó todo lo que hoy se conoce como Afganistán, parte de Irán, Pakistán y la India.

**130.** Ver Wilber, Donald N.; Afghanistan: Its People, Its Society, Its Culture; op. cit.; p. 16; Barfield, Thomas; Afghanistan: A Cultural and Political History; op. cit.; pp. 90 – 95. Tate, G.P.; The Kingdom of Afghanistan: A Historical Sketch; Bennett Coleman & Co.; Bombay; 1910; pp. 20 – 35. Ferrier, J.P.; History of the Afghans; John Murray; London; 1858; p. 7, pp. 19 - 24.

**131.** Elphinstone, Monstuart; An Account of the Kingdom of Caubul, and its Dependencies, in Persia, Tartary, and India, Comprising a View of the Afghan Nation and a History of the Dooraunee Monarchy; Richard Bentley; London; 1839; pp. 200 - 235. Caroe, Olaf; The Pathans, 550 B.C – A.D. 1957; St. Martin's Press; New York; 1958; p. 3 - 25. MacMunn, George; op. cit.; pp. 21 - 22. Gregorian, Vartan; op. cit.; pp. 43 - 45. Bellew, Henry Walter; Afghanistan and the Afghans; op. cit.; pp. 209 - 222. And Wilber, Donald N.; op. cit.; pp. 40 - 42.

**FIGURA 21: IMPERIO DURRANI**

Los dos primeros intentos por crear el estado de Afganistán resultaron en imperios de corta vida que fueron administrados de la misma forma que tradicionalmente lo hacían los imperios extranjeros, los cuales por muchos años habían dominado Afganistán. Debido al alto costo de un gobierno central que abarque todas las áreas, el mínimo impacto en otros estados, y la permeabilidad de las fronteras, las bases del sistema político permanecieron débiles, operadas por líderes locales fuertes aunque se provocó poco impacto en la vida diaria de los ciudadanos. El gobierno se sostenía a través de pequeñas conquistas y era dependiente de las relaciones personales con los líderes y sus subordinados. Al final, el Imperio Durrani permaneció como una recolección de varios sistemas tribales, sin ninguna posibilidad de constituir una estructura básica para apoyar un sistema que se perfile como una monarquía.

A pesar de que el Imperio Durrani pueda ser percibido como una expresión inicial del estado de Afganistán, puede también ser visto como un intento más de las sucesivas tribus imperiales. Lo que ha distinguido esta época fue la existencia de un líder y sus bases en las tribus pashtun.

Mientras el desorden interno fragmentaba a Afganistán, emergían también amenazas externas. En el oeste, Persia reclamaba hegemonía en Herat. En el norte, el imperio ruso se expandía a través de Asia Central, y en el sudeste los sikhs con apoyo británico reclamaban dominio en la India. Hacia 1818, la dinastía sadozai de descendencia del Sha Ahmad fue reemplazada por la dinastía barakzais. Los británicos temían la influencia de los rusos en Afganistán y llevaron a cabo la primera guerra de Afganistán desde 1839 a 1842. Esta guerra también involucró a los británicos en las disputas entre barakzai y sadozai, ya que los británicos instalaron un gobernante depuesto sadozai, el Sha Shuja, en Kabul para reemplazar al barakzai, Dost Mohamed, quien volvió al poder después de la retirada de los británicos.

Bajo el liderazgo de Dost Mohamed y su sucesor, Shir Ali, el estado afgano realizó una importante expansión territorial, pero le fue imposible construir una administración centralizada y consolidar estas ventajas. Ambos líderes tuvieron que afrontar continuas amenazas de otras dinastías y tribus y ninguno fue capaz de establecer una estructura formal de gobierno.

Los británicos tenían temor de la expansión rusa hacia el sur en dirección a la India y esto promovió su retorno, lo que llevó a la segunda guerra de Afganistán en 1879. Regresando desde un exilio con apoyo de los rusos, en Samarkand y Tashkent, Abdur Rahman se declaró Amir de Kabul en julio de 1880. De cara al surgimiento de resistencias tribales, los británicos aceptaron esta declaración de Abdur Rahman y se fueron de Afganistán.

El reino del Amir Abdur Rahman estableció los cimientos del actual estado de Afganistán. Cuando Rahman obtuvo el trono de Kabul, pudo gobernar por sí mismo durante veintinueve años y estableció instituciones que facilitaron la primera transición pacífica de poder en la historia de Afganistán.

Los métodos utilizados por Rahman, y sus resultados generaron mayores posibilidades de consolidación del actual estado de Afganistán. Los ejes de poder utilizados por Rahman fueron el imperialismo interno y la cooptación de las autoridades islámicas religiosas. Se apoyó en un sistema de modernización militar, y un embrionario desarrollo político y económico.

El sistema de Estados fue imponiendo fronteras a Afganistán, lo que cambió su naturaleza y configuró un marco que puede facilitar la comprensión del actual ambiente operacional y las relaciones de Afganistán con otros actores del contexto global.

**Los muyahidines y la guerra de la Unión Soviética contra Afganistán.** Cuando los soviéticos invadieron Afganistán en 1979 –poco expertos– creían que la resistencia muyahidín tenía posibilidades de frenar la moderna maquinaria bélica tecnológica del Ejército Rojo. Se anticipaba que la resistencia sería inútil y que la Unión Soviética expandiría su influencia hacia el sur. En principio, la Unión Soviética llegó para quedarse. Algunos historiadores lo compararon con la experiencia británica que combatía contra los hombres de las tribus en las montañas. La mayoría de los expertos hoy descartan cualquier paralelo con esa experiencia, dado que la Unión Soviética poseía una ventaja sin precedentes en poder de fuego, tecnología y poder militar.

Aunque ciertos líderes árabes y de occidente proveyeron armas y material a los muyahidines, lo hicieron con la esperanza de crear una úlcera permanente en el flanco soviético, no para derrotar a la Unión Soviética. Tampoco predijeron que la Unión Soviética se retiraría voluntariamente de Afganistán en 1989.

**Los muyahidines.**<sup>132</sup> La resistencia a la invasión de la Unión Soviética provino de medios muy diferentes. A los resistentes armados se los denominó “muyahidines”, cuyo significado era “los que practican la Yihad”. Los muyahidines afganos estaban com-

---

132. Ver Maley, William; *International Review of the Red Cross*; N° 880; diciembre 2010.

puestos por integrantes de partidos políticos basados principalmente en Pakistán, dirigentes con diferentes niveles de poder dentro del propio Afganistán y las comunidades que los apoyaban.<sup>133</sup> La multiplicidad de procedencia constituyó su punto fuerte durante la década de 1980 (en el sentido de que impedía cooptarlos o eliminarlos) y su punto débil después de 1991 (porque los privó de la coherencia necesaria para ejercer el poder público con eficacia).

En la década de 1980, los muyahidines se beneficiaron del apoyo activo de los Estados Unidos durante la presidencia de Ronald Reagan, y de Pakistán durante el gobierno del General Zia ul-Haq. Los Estados Unidos estaban resueltos a socavar las bases del poderío soviético y veían a los muyahidines como un instrumento apto para este propósito. En contraste, Pakistán tenía en juego un complicado conjunto de intereses regionales.

Las consecuencias de la guerra de los soviéticos en Afganistán fueron profundamente devastadoras. Entre 1978 y 1987, murieron en promedio, más de 240 afganos por día durante diez años, lo que equivale a un nivel de víctimas cincuenta veces superior al registrado en 2010.<sup>134</sup>

Antes de la guerra contra la Unión Soviética, vivían en Afganistán 13,05 millones de personas. A principios de los 90, unos 6,2 millones vivían en el extranjero como refugiados, mayormente en Pakistán e Irán. Los campamentos de refugiados en Pakistán resultaron ser espacios ambiguos, que no sólo protegían a refugiados vulnerables sino que también albergaban a combatientes,<sup>135</sup> que ulteriormente se transformaron en un terreno propicio para el crecimiento del “movimiento Talibán”, una fuerza nociva y trágica que no reflejaba la sociedad afgana “tradicional”, sino el resultado de décadas de perturbaciones de la vida cotidiana para el común de los afganos. Los acontecimientos de la década de 1980 afectaron profundamente al país y es mucho lo que deberá recorrer antes de poder recuperarse por completo.

Otro factor que agravó la situación fue la intensificación de los conflictos entre los propios muyahidines. Mientras que la mayoría de los dirigentes muyahidines musulmanes sunitas firmaron, el 24 de abril de 1992, un acuerdo encaminado a la creación de un “Consejo de Dirección” (Shura-i Qiyadi) que presidiría el profesor Sibghatullah Mojadiddi, Gulbuddin Hekmatyar se negó a participar. Con anterioridad, su portavoz había anunciado que “Hekmatyar no puede aceptar ningún arreglo en el que participe Ahmad Shah Massoud.”<sup>136</sup>

La rivalidad entre los muyahidines había provocado un brutal conflicto armado que causó importantes daños a la propia capital de Afganistán. Mientras que el índice de mortalidad había disminuido marcadamente en la mayor parte de Afganistán, en Kabul sucedió lo contrario. Los sectores de la ciudad habían caído en poder de distintas fuer-

133. Ver Olivier, Roy; *Islam and Resistance in Afghanistan*; Cambridge University Press; Cambridge; 1990; pp. 98 – 148. Abdulkader, Sinno; *Organizations at War in Afghanistan and Beyond*; Cornell University Press; Ithaca; 2008; pp. 119 - 172.

134. Ver Noor, Ahmad Khalidi; “Afghanistan: demographic consequences of war, 1978 - 1987”; *Central Asian Survey*, vol. 10; 1991; pp. 101 - 126.

135. Ver Terry, Fiona; *Condemned to Repeat? The Paradox of Humanitarian Action*; Cornell University Press; Ithaca; 2002; pp. 55 - 82. Kenyon Lischer, Sarah; *Dangerous Sanctuaries? Refugee Camps, Civil War, and the Dilemmas of Humanitarian Aid*; Cornell University Press; Ithaca; 2005; pp. 44 - 72.

136. *Diario International Herald Tribune*; Nueva York; 22 abril 1992; p. 2.

zas: el Hezb-e-Wahdat chiita dominaba el oeste de la ciudad, las fuerzas leales a Massoud, el norte, una milicia asociada con el ex dirigente comunista Abdul Rashid Dostam, la zona de Bala Hissar, y las fuerzas leales a Abdul Rab al-Rasoul Sayyaf, Paghman. Las hostilidades entre el Hezb-e-Wahdat y las fuerzas de Sayyaf estallaron primero, en junio de 1992.<sup>137</sup> A estos enfrentamientos se sumaron los bombardeos lanzados por las fuerzas de Hezb-e-Islami situadas en el sur con armas que habían acumulado durante la década de 1980. El propósito de esos ataques era impedir que nadie más que Hekmatyar tomase el poder. Rabbani se refería a Hekmatyar como “un terrorista peligroso al que había que expulsar de Afganistán”.<sup>138</sup> Este período tuvo gravísimas consecuencias en el plano humanitario y varias de las fuerzas que participaron en el conflicto cometieron crímenes de guerra masivos.<sup>139</sup> Sólo en marzo de 1995, Massoud logró tomar tanto la ciudad como sus alrededores. El período de calma que siguió duró muy poco.

**El Talibán.**<sup>140</sup> En 1994, el movimiento talibán se apoderó en primer lugar de la ciudad de Kandahar, en 1995 de Herat, y finalmente en setiembre de 1996, de Kabul.<sup>141</sup> “Taliban” es, sencillamente, el plural en persa de la palabra “estudiante”. Si bien en Afganistán existían distintos “frentes talibanes” desde principios de los años 80, este movimiento era diferente en el sentido de que se aproximaba mucho más a una fuerza militar convencional. Su surgimiento reflejaba principalmente el deseo de Pakistán de contar con una fuerza sustituta que pudiese ocupar y retener grandes extensiones de territorio, cosa que el Hezb-e-Islami de Hekmatyar no había logrado hacer. El ministro del Interior de Pakistán, el General retirado Nasseerullah Babar, solía referirse a los talibanes como “nuestros muchachos”, lo que exasperaba al ministro de Relaciones Exteriores pakistani.<sup>142</sup>

Además de atrocidades, se cometieron actos de vandalismo puro, como la destrucción de los famosos budas de Bamiyán en marzo de 2001. Por otra parte, dado que la resistencia a los talibanes continuó bajo el mando de Ahmad Shah Massoud, el movimiento no consiguió que Afganistán accediese a las Naciones Unidas y sólo recibió el reconocimiento diplomático de Pakistán, Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos. El fin del régimen talibán sobrevino muy pronto.

Si bien Al Qaeda, la red terrorista de Osama bin Laden, consiguió asesinar a Massoud el 9 de septiembre de 2001, los ataques que lanzó dos días después contra objetivos estadounidenses tuvieron como respuesta un ataque directo de los Estados Uni-

137. Ver Berg Harpviken, Kristian; *Political Mobilization among the Hazara of Afghanistan: 1978 - 1992*; Informe N° 9; Departamento de Sociología; Universidad de Oslo; Oslo; p. 113.

138. Ver BBC; *Summary of World Broadcasts*; FE/1461/B/1; 17 agosto 1992.

139. Ver Human Rights Watch; *Blood-stained Hands: Past Atrocities in Kabul and Afghanistan's Legacy of Impunity*; Human Rights Watch; Nueva York; 2005.

140. Ver Maley, William, *op. cit.*

141. Ver Davis, Anthony; “How the Taliban became a military force”; en Maley, William (ed.); *Fundamentalism Reborn? Afghanistan and the Taliban*; Hurst & Co.; Londres; 1998; pp. 43 - 71. Neamatollah, Nojumi; *The Rise of the Taliban: Mass Mobilization, Civil War, and the Future of the Region*; Palgrave; Nueva York; 2002; pp. 117 - 124.

142. Iftikhar, Murshed; *Afghanistan: The Taliban Years*; Bennett & Bloom; Londres; 2006; p. 45.

dos (la Operación *Enduring Freedom*) en octubre de 2001, que los talibanes fueron totalmente incapaces de resistir.

Para mediados de noviembre, Kabul había caído en manos de las fuerzas antitalibán y a mediados de diciembre, la mayor parte de los dirigentes talibanes habían huido a Pakistán. Es fácil olvidar la rapidez con que cayó el régimen talibán ante la aparición de una fuerza superior; la lección que se desprende de esta serie de acontecimientos es que, en conflictos como los de Afganistán, es fundamental ganar y mantener la iniciativa.

**Conclusiones del ambiente operacional.** El análisis del ambiente operacional constituye una actividad de suma importancia para ejecutar el diseño ante escenarios de gran complejidad. Respecto del ambiente operacional en Afganistán se puede concluir que los elementos distintivos que más influyen son:

- › La geografía y la sociedad afgana poseen un desarrollo particular.
- › Su cultura es milenaria y plena de tradiciones.
- › El Pashtun dicta el estilo de vida pashtun.
- › El Talibán surgió como un elemento distintivo con gran influencia en el pueblo afgano.
- › Primera Guerra Anglo-Afgana 1838-1842.
- › Segunda Guerra Anglo-Afgana 1878-1881
- › Tercera Guerra Anglo-Afgana 1919-1921.
- › Campaña de Waziristan 1936-1937.
- › Guerra Unión Soviética-Afgana 1979-1989.

Desde el ataque a las Torres Gemelas en Nueva York en 2001, cuya autoría intelectual se ha atribuido al líder de la red terrorista Al Qaeda, Osama bin Laden, que se estima utilizaba como santuario el territorio de Afganistán, las capacidades del estado de Afganistán han sido una prioridad en el escenario internacional.

## Formulación del problema

En principio, la raíz del problema se encuentra en lograr llevar la situación observada a una situación deseada en que se arribe a la concreción de un estado final deseado que contemple los siguientes tres puntos vitales que surgieron de la orientación impartida por el Presidente George W Bush después del 11 de septiembre de 2001:

- › Dislocar, desmantelar y derrotar Al Qaeda.
- › Derrotar al Talibán, detrás del cual se escuda Al Qaeda y otras organizaciones terroristas;
- › Reconstruir el gobierno de Afganistán y sus fuerzas de seguridad para configurar un Estado sustentable que contribuya a garantizar la paz internacional.

De lo expuesto resulta el siguiente planteo del problema:

Ante acciones violentas no convencionales de actores no estatales: ¿cuáles son las opciones que deben tomar las fuerzas armadas de los Estados Unidos para proteger a sus

connacionales, orientar el esfuerzo militar, ante oponentes no estatales que llevaron a cabo ataques en propio territorio en un contexto de guerra no convencional a nivel global?

De comprobarse que Al Qaeda se escuda en el Talibán, que a su vez opera desde Afganistán, ¿cuáles son las opciones para enfrentar y derrotar al Talibán?

Habiéndose atribuido las acciones del 11 de septiembre de 2001 a la organización terrorista Al Qaeda, detectada y localizada en Afganistán, ¿qué medidas son factibles y aceptables de tomar tanto si se le atribuye a Afganistán un status de estado responsable como de estado fallido?

## Aproximación operacional

Una vez formulado el contexto del ambiente operacional e identificado el problema, se continúa con el diseño para que las fuerzas armadas de los Estados Unidos puedan sentar las bases para emitir un concepto de diseño que sirva de fundamento para emitir una Directiva de Planeamiento:

- › En la doctrina conjunta de las fuerzas armadas de los Estados Unidos, se denomina “aproximación operacional” a la visualización que todo Comandante intenta obtener de las condiciones necesarias para que la operación militar influya en el ambiente operacional y transforme la situación observada en una situación deseada. Es la descripción de las acciones que toda fuerza debe ejecutar para alcanzar el estado final deseado operacional. Se dice también que es la manera por la cual todo Comandante conceptualiza enfrentar un centro de gravedad del oponente.
- › La aproximación operacional promueve el entendimiento mutuo y la unidad de esfuerzo a través de todos los escalones de comando de todas las fuerzas a disposición. La aproximación operacional refleja la comprensión del ambiente operacional y del problema a la vez que intenta describir la visualización del Comandante para lograr una aproximación al estado final deseado operacional.
- › La transformación de un ambiente operacional o una situación se debe dar en una forma lógica y en forma sistémica. Por ello es común escuchar hablar de métodos de diseño, del enfoque sistémico y holístico para intentar identificar el correcto problema y, finalmente, dar solución a problemas militares complejos.
- › Determinar la aproximación operacional implica combinar líneas de operaciones y líneas de esfuerzos e identificar mecanismos de fuerza o estabilización que permitan cumplir la misión de la mejor forma. Existen dos aproximaciones operacionales: directa o indirecta.
- › **Aproximación directa:** Ataca con el esfuerzo principal el centro de gravedad del oponente y aplican poder de combate directamente contra él. A nivel estratégico se visualizaría como: “neutralizar el líder de Al Qaeda (Osama bin Laden)”.
- › **Aproximación indirecta:** Ataca el centro de gravedad del oponente y aplica el poder de combate a lo largo de una serie de puntos decisivos y, así, evita la fortaleza del oponente. A nivel estratégico se visualizaría como: “declarar la guerra contra el terrorismo a nivel global (*Global War on Terror: GWOT*)” y “ocupar y controlar el lugar desde donde opere Al Qaeda, para posteriormente neutralizar su organización (controlar territorios de Afganistán-Pakistán-Iraq para cercar a Al Qaeda).”

Ambas aproximaciones operacionales utilizan combinaciones de mecanismos de fuerza y mecanismos de estabilización, según la misión:

**Mecanismos de fuerza.** Es el método a través del cual las fuerzas propias cumplen la misión y se oponen al oponente a fin de derrotarlo. Estos mecanismos deben ser expresados en términos de efectos físicos o psicológicos. Las fuerzas armadas, en todos los niveles de conducción, utilizan actualmente combinaciones de los siguientes mecanismos:

- › **Desgastar:**<sup>143</sup> Implica aplicar el poder de combate letal sobre una capacidad del oponente, de modo tal que no pueda cumplir más función de combate alguna y que no se pueda recuperar a no ser que tenga que ser reconstruido completamente.
- › **Dislocar:** Es el empleo de fuerzas para obtener una posición ventajosa que provoquen que el dispositivo del oponente sea irrelevante. Las maniobras envolventes y rodeos producen dislocamientos.
- › **Desintegrar:** Es afectar el sistema de comando y control del enemigo, degradar la habilidad de conducir operaciones y acelerar el colapso de las capacidades del enemigo o voluntad de vencer.
- › **Aislar:** Es negar el acceso del enemigo o adversario a capacidades que permitan el ejercicio de coerción, influencia, potencial ventaja, y libertad de acción. Existe aislamiento físico y/o psicológico.

Ante amenazas de carácter no estatal y de influencia global se amplía la orientación del esfuerzo de guerra. Se concibe la necesidad de la Operación *Enduring Freedom* para aplicar una combinación de mecanismos de fuerza en el territorio de Afganistán. Pero también, se amplía a la posibilidad de aplicar mecanismos de fuerza en Iraq, de confirmarse la existencia de armamento de destrucción masiva: Operación *Iraqi Freedom* (OIF).

**Mecanismos de estabilización:** Es el método primario a través del cual las fuerzas de los Estados Unidos y sus aliados afectan a la población civil a fin de alcanzar condiciones que permitan obtener una paz duradera y estable.

- › **Compulsión:** es el uso o amenaza de uso de la fuerza letal para establecer el control y dominio, afectar un cambio de conducta, o imponer el cumplimiento de mandatos, acuerdos o la autoridad civil.
- › **Control:** implica imponer el orden civil.
- › **Influencia:** es alterar opiniones y actitudes de la población civil a través del uso de los medios de información, presencia o conductas.
- › **Apoyo:** implica establecer, reforzar, o crear las condiciones necesarias para los otros instrumentos del poder nacional para funcionar en forma efectiva.

---

143. En idioma inglés: *attrition*.

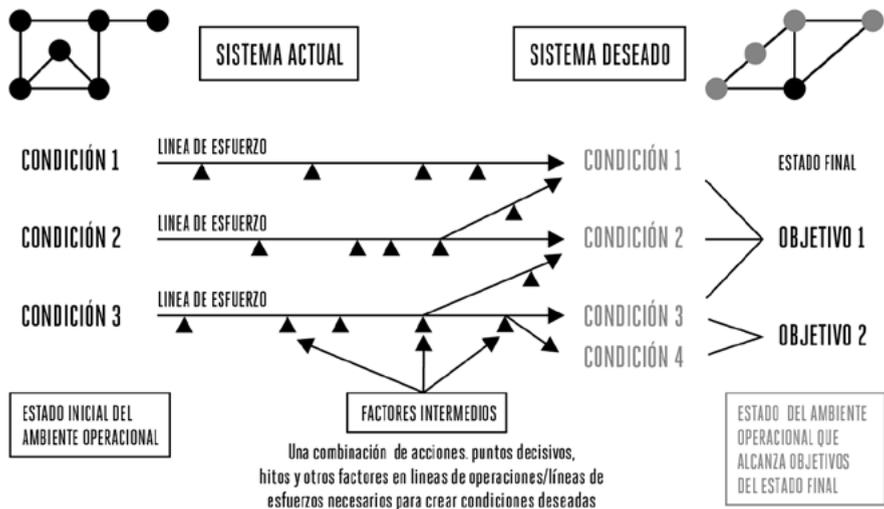
Una vez consolidado el control por parte de las fuerzas militares sobre la capacidad de resistencia militar del oponente, se pasa a mecanismos de estabilización para transformar la victoria militar en un éxito duradero. Estos mecanismos de fuerza y de estabilización complementan el análisis del centro de gravedad e intentan consolidar el estado final deseado operacional y estratégico.

### Concepto del diseño (2001-2010)

Establecida la aproximación operacional se puede habilitar la factibilidad de que el Comandante pueda iniciar la confección de la directiva de planeamiento, haciendo uso del arte operacional propio y de los elementos del diseño operacional para iniciar el planeamiento esquemático de la Campaña.

Este paso constituye el producto final del diseño, en el cual finalmente se visualiza el lanzamiento de la implementación inicial de una aproximación operacional indirecta con mecanismos de fuerza materializados en la Operación *Enduring Freedom* con elementos de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) desplegados desde octubre de 2001. Abarca la posterior transición acorde a la evolución de la resistencia del Talibán, a mecanismos de estabilización con implementación de Grupos de Reconstrucción Provincial (PRT).<sup>144</sup> Ver Figura 22.

**FIGURA 22: APROXIMACIÓN OPERACIONAL BÁSICA** <sup>145</sup>



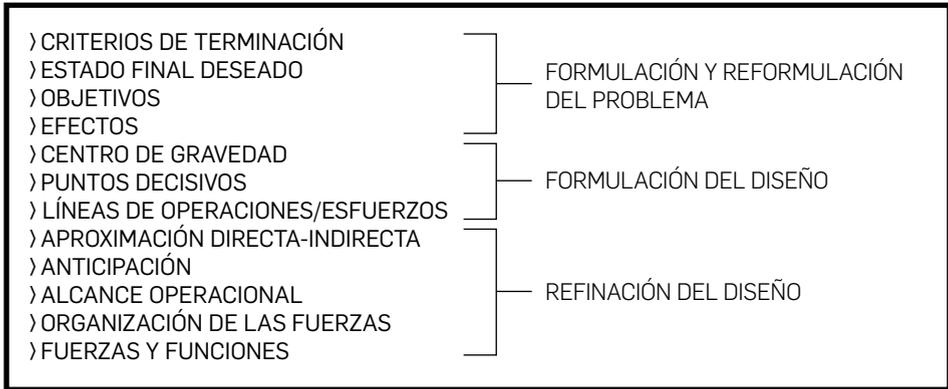
La aproximación operacional es la descripción por parte del comandante de las líneas de operaciones y líneas de esfuerzos que deben identificar al problema y transformar las condiciones existentes en las condiciones del sistema deseado para alcanzar los objetivos del estado final militar y estratégico.

144. PRT siglas en inglés de *Provincial Reconstruction Teams*.

## Aplicación de los elementos del diseño operacional

Cada país dispone de un arte operacional propio. En el periodo 2001-2010, los elementos del diseño operacional que se han utilizado en la construcción del marco que sustentaría las operaciones militares en Afganistán en los Estados Unidos, han sido los detallados en la Tabla 11.

**TABLA 11: ELEMENTOS DEL DISEÑO OPERACIONAL EN AFGANISTÁN ENTRE 2001 Y 2010** <sup>146</sup>



Los elementos del diseño operacional permiten refinar la aproximación operacional del Comandante. Estas herramientas conceptuales ayudan al Comandante y su Estado Mayor a pensar en los desafíos para entender el ambiente operacional, definir el problema y desarrollar la aproximación operacional que guía el planeamiento y crea las condiciones para las futuras operaciones militares.

**Criterios de terminación de la guerra.** Para planificar efectivamente para la terminación (o finalización), el Comandante debe saber cómo el Presidente y el Secretario de Defensa intentan terminar la operación militar y asegurar que los efectos perduren en el tiempo. El Presidente Bush fijó tres criterios:

- › Al Qaeda localizada y dislocada como organización terrorista;
- › Talibán y otras organizaciones terroristas neutralizadas;
- › Gobierno de Afganistán reconstruido.

**Estado final deseado estratégico militar.** Es el conjunto de condiciones requeridas que definen que los objetivos estratégico militares han sido alcanzados. El Secretario de Defensa con el asesoramiento del Comandante fijó como estado final deseado estratégico militar:

145. Ver Publicación del Ejército de Estados Unidos; Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de los EEUU; "Manual del Alumno"; op. cit.

146. Publicación Conjunta Estados Unidos; Joint Publication JP 5-0; "Joint Operation Planning"; 11 de agosto 2011; figura III-9.

- › Al Qaeda neutralizada;
- › Talibán focalizado y aislado del apoyo popular;
- › Gobierno de Afganistán y sus fuerzas de seguridad funcionando como un estado sustentable.

**Objetivos.** Un objetivo es una meta clara, definida, decisiva, y alcanzable, hacia el cual toda operación militar debe ser direccionada. Al inicio de la Operación *Enduring Freedom* se fijaron como objetivos conquistar Kabul y destruir las fuerzas del Talibán y Al Qaeda. Los objetivos militares para el control de Afganistán habían sido logrados en diciembre de 2001.

**Efectos.** Un efecto es un estado físico o de conducta de un sistema que resulta de la acción o un conjunto de acciones u otras acciones u otro efecto. Un efecto deseado puede ser también una condición que puede sostener un objetivo asociado, mientras que un efecto no deseado es una condición que puede inhibir el progreso hacia un objetivo. En 2002, el efecto deseado consistía en lograr que Al Qaeda y el Talibán fueran neutralizados, pero como consecuencia de una fase larga de estabilización, en 2006 se detectaron efectos diferentes respecto de Al Qaeda y el Talibán.

**Centro de gravedad.** Es la fuente de poder que proporciona la fuerza física y moral, libertad de acción y voluntad de lucha. Un objetivo está siempre unido a un centro de gravedad. En la identificación de los centros de gravedad es importante recordar que la guerra irregular se enfoca en la legitimidad y la influencia sobre la población civil, a diferencia de la guerra convencional, en donde se emplean mecanismos de acción directa para derrotar las fuerzas armadas del adversario, destruir su capacidad militar, tomar o retener territorio o para modificar un régimen existente. En la primera fase de la Operación *Enduring Freedom*, luego del atentado a las Torres Gemelas, el 11 de septiembre de 2001, el centro de gravedad se fijó en Kabul como centro de poder de Afganistán y santuario que albergaba a la red Al Qaeda y su líder Osama bin Laden.

**Puntos decisivos.** Un punto decisivo es un lugar geográfico, un evento específico clave, un factor crítico o una función que, al accionar sobre este, el Comandante puede obtener una ventaja sobre el adversario o contribuir materialmente al éxito (por ejemplo: crear un efecto deseado, alcanzar un objetivo). Puntos decisivos fueron las ciudades de Mazar e Sharif, Taloqan, Herat, Kabul-Kandahar- Shindad, Jalalabad, Fuerzas del Talibán-Fuerzas de Al Qaeda.

Finalizada la ofensiva militar, se produjo la fase “transición a autoridad local civil”: En diciembre de 2001 asumió Hamid Karzai como presidente, y en 2004 la transición al gobierno elegido por el pueblo de Afganistán: Como resultado fue reelecto como presidente nuevamente Hamid Karzai (2004-2009).

**Líneas de operaciones y líneas de esfuerzos.** Una línea de operaciones define la orientación interna y externa de la fuerza en relación con el oponente. Dichas líneas

conectan acciones, nodos y puntos decisivos relacionados en tiempo y espacio hacia objetivos. Una línea de esfuerzo enlaza múltiples tareas y misiones utilizando la lógica del propósito o la relación causa-efecto para focalizar el esfuerzo hacia el establecimiento de condiciones operacionales y estratégicas. Las líneas de operaciones se focalizaron en las ciudades tomadas por el Talibán y Al Qaeda que disputaban el control a las fuerzas de la coalición. Las líneas que unían los puntos decisivos referidos anteriormente, se continuaron en las ciudades de Bagram, Tora Bora y Zawar Kili.

**Aproximación directa e indirecta.** La aproximación es la manera en la cual el Comandante enfrenta un centro de gravedad. Una aproximación directa ataca el centro de gravedad o fortaleza principal del oponente y aplica la fuerza directamente hacia este. Una aproximación indirecta ataca el centro de gravedad del oponente, aplicando el poder de combate a lo largo de una serie de puntos decisivos que llevan a la destrucción del centro de gravedad y evita la fortaleza principal del oponente. En este tipo de operaciones predomina la aproximación indirecta por la complejidad de la amenaza y la incertidumbre en su configuración.

**Anticipación.** Es la llave para un planeamiento efectivo. El Comandante debe considerar qué puede llegar a suceder, y visualizar signos y efectos que puedan producir eventos futuros. Gracias a un adecuado sistema de inteligencia, las fuerzas disponían de un robusto sistema de alerta situacional permanente.

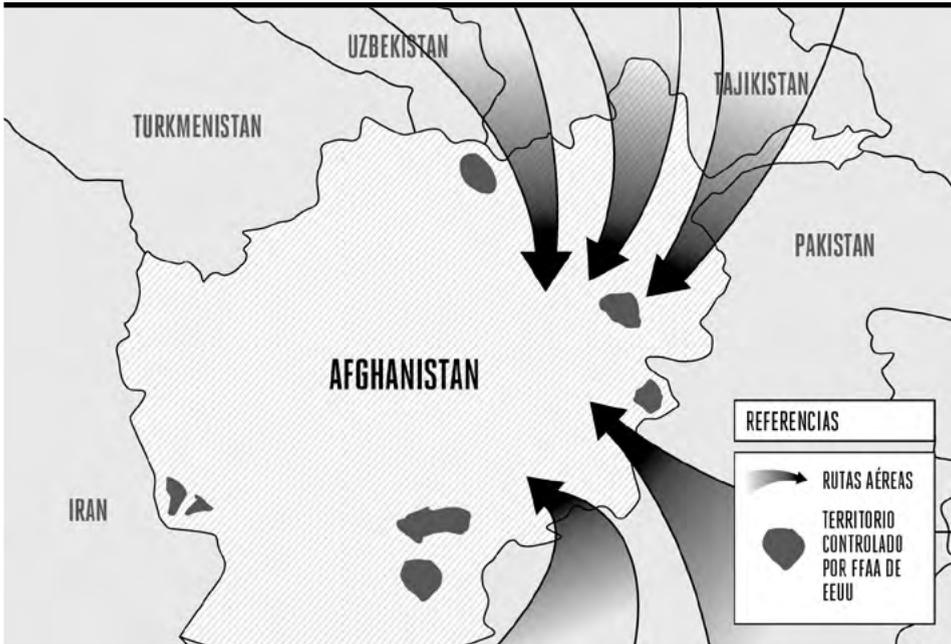
**Alcance operacional.** Es la capacidad de empleo efectivo en distancia y duración de una fuerza militar conjunta. Las fuerzas de los Estados Unidos siempre estuvieron operando dentro del alcance operacional del Comando Central de los Estados Unidos (CENCOM), y sus aliados de la Fuerza Internacional para la Asistencia a la Seguridad en Afganistán (ISAF). A pesar de ello, hubo limitaciones para el despliegue inicial de fuerzas norteamericanas, por la falta de infraestructura en Afganistán y la distancia de más de 400 millas náuticas a portaaviones propios en el Mar Árabe.

Por ello se acudió al medio aéreo para poder insertar en forma sorpresiva y simultánea más de 60.000 soldados desde la Base Aérea Seeb en Muskat-Omán, desde la Base Aérea Jacobabad en Paquistán, la Base Aérea Karshi Khanabad (K-2) en Uzbekistan, Base Aérea en Kuwait City, Aeropuerto de Doha en Qatar, Base Aérea Kulyab en Tajikistan, y desde la Base Aérea en Ganci en Kyrgyzstan, todo ello en menos de tres días.

**Punto culminante.** Es el punto en tiempo y espacio en el cual la operación militar no puede mantener el *momentum*. Inicialmente no hubo problemas para derrotar al Talibán.

**Organización de las operaciones.** La organización, enlace o arreglo de las operaciones debe ser determinada por el Comandante para la óptima organización de la fuerza conjunta para cumplir su misión, y de las operaciones de los componentes para conducir sus tareas asignadas. Esta organización frecuentemente será una combinación de operacio-

**FIGURA 23: DESPLIEGUE Y OCUPACIÓN DE LAS FUERZAS DE LOS ESTADOS UNIDOS EN LA OPERACIÓN ENDURING FREEDOM<sup>147</sup>**



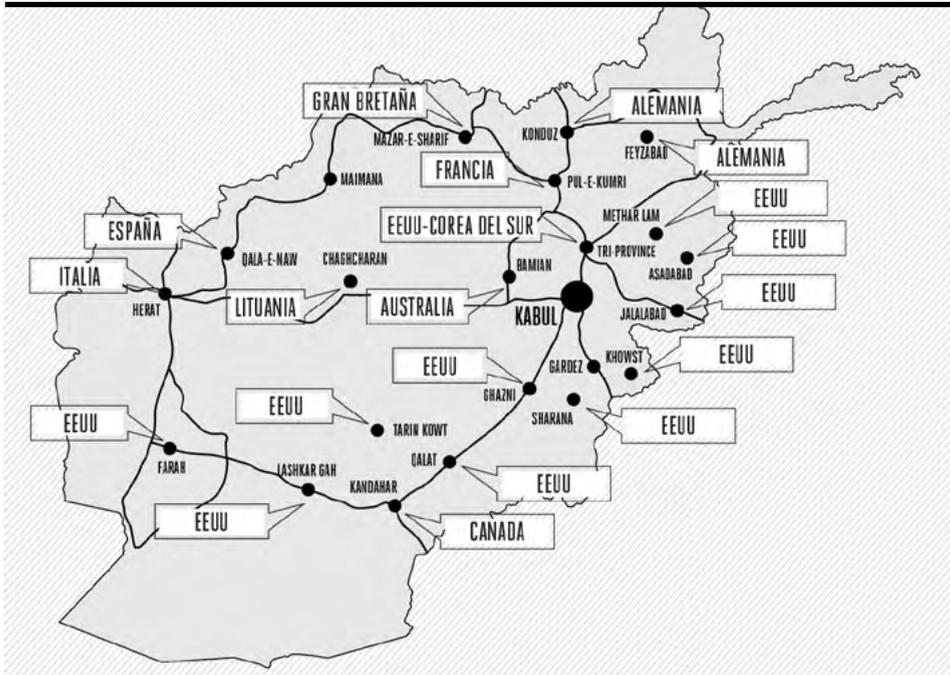
nes secuenciales y simultáneas para alcanzar las condiciones del estado final deseado, al menor costo de personal y otros recursos. Las fuerzas norteamericanas en Afganistán no fueron muy numerosas para el nivel que acostumbran empeñar los Estados Unidos. Llegaron a un máximo de 100.000 hombres en 2010.

**Fuerzas y funciones.** Los Comandantes y planificadores pueden diseñar campañas y operaciones militares que se focalicen en derrotar a fuerzas del adversario, a sus funciones o a una combinación de ambas.

### **Reformulación del Estado Final Deseado por parte del Presidente Barack Obama (2010)**

Durante la presidencia de George W. Bush y los primeros años de la administración Obama, los Estados Unidos disponían de alrededor de 140.000 soldados desplegados en Iraq y otros 80.000 en Afganistán. Para este último Teatro de Operaciones, el estado final deseado estratégico era el siguiente:

147. Granger, Martha; Moving an Expeditionary Force; School of Advanced Military Studies; United States Army; 2002-2003.

**FIGURA 24: GRUPOS DE RECONSTRUCCIÓN PROVINCIAL (PRT)**

- › Al Qaeda dislocado, desmantelado y derrotado;
- › el Talibán, detrás del cual se escuda al Qaeda, derrotado;
- › Gobierno de Afganistán y sus fuerzas de seguridad para sostener el país, reconstruidos.

No obstante, Obama reformuló el problema y restringió su estado final deseado al primero de los puntos, dejando de lado el segundo y tercero.

*“Ya hemos traído a casa 33.000 de nuestros valientes hombres y mujeres que han peleado en Afganistán. Esta primavera, nuestras fuerzas se constituirán en rol de APOYO, mientras que las Fuerzas de Seguridad de Afganistán que hemos reclutado tomarán el liderazgo. Esta noche, puedo anunciar que en el transcurso del año que viene, otros 34.000 soldados estadounidenses van a regresar a casa desde Afganistán. El retiro de tropas estadounidenses continuará, y para fin del próximo año, la Guerra en Afganistán habrá finalizado.”*<sup>148</sup>

148. Obama's State of the Unión 2013 recuperado de [www.washingtonpost.com/blogs/worldviews/wp/2013/02/13/the-11-foreign-policy-takeaways-from-obamas-state-of-the-union/](http://www.washingtonpost.com/blogs/worldviews/wp/2013/02/13/the-11-foreign-policy-takeaways-from-obamas-state-of-the-union/); febrero 2013.

**Abandonar Afganistán.** Obama inició la reducción del número de tropas a la mitad en Afganistán durante el año 2014. Las tropas remanentes se enfocarán en el adiestramiento de las fuerzas de seguridad locales de Afganistán. Este no es un cambio en la política de Obama, pero demuestra su compromiso de retirar las fuerzas estadounidenses de un área, luego de once años de guerra. Lo que ocurre después de la primavera de 2014 está siendo debatido actualmente, pero lo que sí queda claro luego de la reformulación del estado final deseado es que a nivel operacional la guerra va a continuar.

*“Después del 2014, el compromiso de Estados Unidos para lograr un Afganistán unido y soberano va a perdurar, pero la naturaleza de nuestro compromiso va a cambiar. Estamos negociando un acuerdo con el gobierno de Afganistán que se enfocará en dos misiones:*

- 1. adiestrar y equipar a las fuerzas afganas para que el estado afgano pueda ejercer el monopolio de la violencia y no vuelva a reinar el caos.*
- 2. realizar operaciones contra-terroristas que faciliten la persecución y neutralización de células de Al Qaeda y sus seguidores.*

*Hoy, la organización que nos atacó el 11 de septiembre de 2001 es una sombra de lo que era antes. Es verdad, hay otras organizaciones y grupos extremistas que han emergido desde la península arábiga hasta África. La amenaza que estos grupos representan está evolucionando. Pero para enfrentar estas amenazas no necesitamos enviar diez mil de nuestros hijos e hijas a la guerra para ocupar otras naciones. En lugar de esto, necesitamos ayudar a países como Yemen, Libia, Somalia, para que se provean su propia seguridad y colaborar con los aliados que pelean contra los terroristas, como lo hemos hecho en Mali. Igualmente, cuando sea necesario, y a través de una amplia gama de capacidades, continuaremos realizando acciones directas contra aquellas organizaciones terroristas que representen amenazas reales contra nuestro país.”<sup>149</sup>*

**Menos guerras, más drones.** El párrafo anterior es un resumen de la forma de pensar del Presidente Obama acerca del uso de la fuerza: No más nuevas guerras, no a las intervenciones, pero toneladas de trabajo junto a los aliados. Obviamente resulta un eufemismo que habilita todo tipo de operaciones de fuerzas especiales y por supuesto la continuidad de los drones.

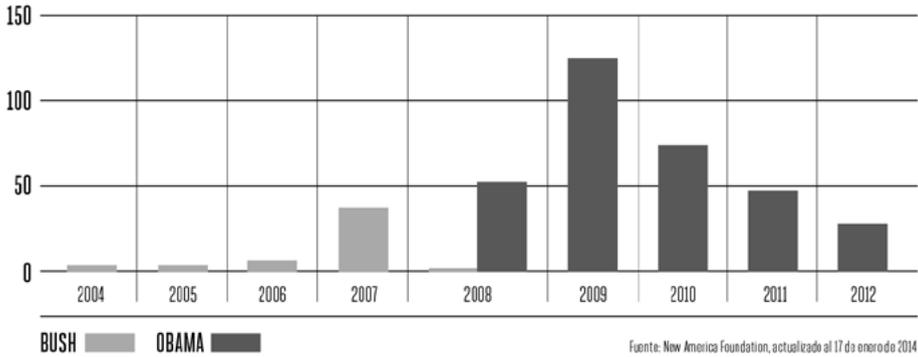
*“Como lo hemos hecho, debemos alistar nuestros valores en la lucha. Esa es la razón por la cual mi administración ha trabajado sin cansancio para forjar un marco político y legal duradero, que guíe nuestros esfuerzos contra el terrorismo. Es más, hemos mantenido nuestro congreso totalmente informado, y reconozco que en nuestra democracia, ninguno puede tomar mi palabra y aseverar que nosotros estamos haciendo las cosas en la forma correcta. Por ello, en los siguientes meses, vamos a continuar trabajando con el congreso para asegurarnos que nuestra detección, detención y prosecu-*

---

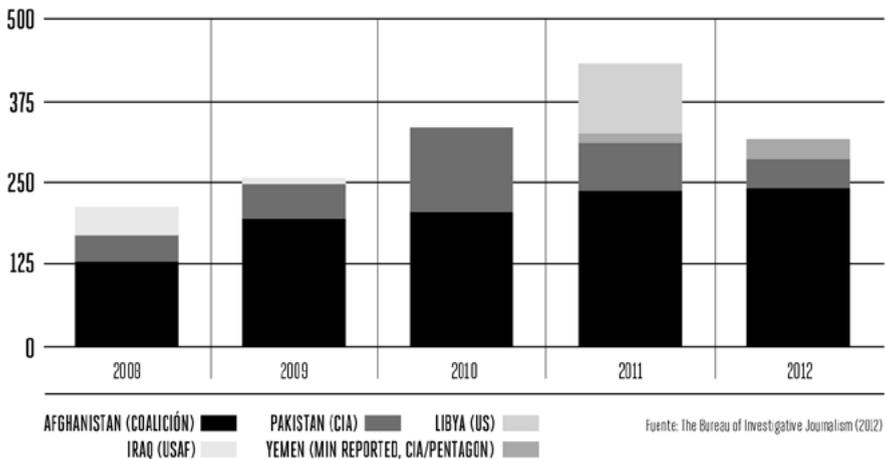
149. Obama's State of the Union 2013; op. cit.

*ción de terroristas permanece consistente con nuestro sistema legal de control, pero que nuestros esfuerzos son incluso más transparentes para el pueblo de Estados Unidos y para el mundo.*<sup>150</sup>

**FIGURA 25: ATAQUE CON DRONES EN LOS GOBIERNOS DE BUSH Y OBAMA**



**FIGURA 26: ATAQUES CON DRONES DE 2008 A 2012**



150. Obama's State of the Union 2013; op. cit.

**Reformulación del problema.** El presidente Obama reformuló el problema y restringió su estado final deseado, solamente al primero de los puntos: “Al Qaeda dislocado, desmantelado y derrotado”, dejando de lado la derrota del Talibán y la reconstrucción del gobierno de Afganistán.

Comprendiendo que las fuerzas de Estados Unidos se han focalizado los últimos catorce años en la colección de información de inteligencia sobre los grupos insurgentes y no sobre el ambiente operacional en el cual se opera: ¿por qué no se pueden concretar los criterios finales de guerra para derrotar a Al Qaeda? y ¿qué efectos hay que producir para lograr el estado final deseado estratégico en un ambiente operacional tan complejo como el de Afganistán?

**Aproximación operacional.** La República Islámica de Afganistán posee una historia sumamente compleja e insostenible con la aproximación operacional llevada a cabo desde 2001. La doctrina operacional aplicable no puede crear las condiciones adecuadas mientras exista una desconexión entre contexto y fines.<sup>151</sup>

Evidentemente existieron y siguen existiendo condicionantes que interactuaron en la aproximación a la solución vigente:

- › Fallas para asimilar las experiencias de Vietnam,
- › La experiencia soviética condiciona el ambiente operacional actual.
- › Falencias para entender la geografía y sociedad de Afganistán.
- › El rol del Islam y la Ley Sharia en Afganistán.
- › La geografía y el impacto en la historia.
- › La cultura y vida tradicional.
- › El Pashtun dicta el estilo de vida pashtun.
- › El resurgimiento del Talibán y su influencia en Afganistán.
- › Primera Guerra Anglo-Afgana 1838-1842.
- › Segunda Guerra Anglo-Afgana 1878-1881
- › Tercera Guerra Anglo-Afgana 1919-1921.
- › Campaña de Waziristan 1936-1937.
- › Guerra Unión Soviética-Afgana 1979-1989

## **Concepto del diseño a través de un enfoque sistémico**

Luego de que el presidente Obama asumiera en 2008 su mandato, el Secretario de Defensa requirió del entonces Comandante en Afganistán: General Stanley McChrystal, una evaluación general de la situación para la toma de ulteriores decisiones de nivel estratégico.

Desde 1982, y luego de las experiencias de la Guerra de Vietnam,, la Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de los Estados Unidos (US Army School of Advanced Military Studies) constituye una de las más importantes usinas de conocimiento que permite a las fuerzas armadas determinar cómo enfrentar los futuros conflictos arma-

---

151. Ver Damon, Shwan; op. cit.

dos a nivel global, lo que requiere un permanente análisis y adaptación para que el planeamiento sea eficaz.

En Afganistán se detectó que el problema a enfrentar con el Talibán y Al Qaeda no era de las mismas características que el de la guerra de Iraq en 1991 o Kosovo en 1999. El oponente presentaba una complejidad diferente, que dio lugar a estudios con un enfoque sistémico.<sup>152</sup>

Los sistemas complejos están abiertos al flujo de energías, materia e información, que transitan redes que retroalimentan devoluciones positivas o negativas, que son fuente de:

**Complejidad:** Interdependencia entre componentes. Todos los sistemas complejos se pueden representar como una red y esconden sus detalles, pero se enfatizan las interacciones en el sistema y proveen una idea de cómo la topología afecta el funcionamiento.

**Dinámicas no lineales.** Los resultados no son proporcionales a los aportes. Normalmente los problemas complejos no se manifiestan en una relación de causalidad, causa-efecto y requieren que, desde aproximaciones dinámicas basadas en diseños sistémicos complejos, ganen estructura para acotar la incertidumbre.

**FIGURA 27: ORGANIZACIÓN ESPONTÁNEA DE AUTODEFENSA DE PECES PEQUEÑOS**



**FIGURA 28: INSTINTOS MIGRATORIOS DE AVES EN VUELO**



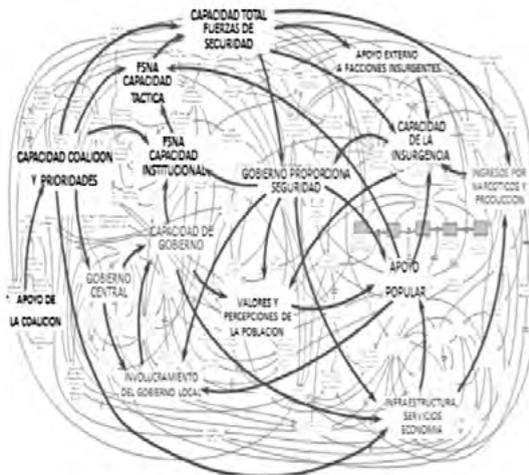
152. Publicación del Ejército de Estados Unidos; Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de Estados Unidos de América; "Manual del Alumno"; op. cit.; Dinámica de Estabilización en Afganistán.

**Auto-organización.** Crecimiento espontáneo y organizado. Por ejemplo, la generación espontánea de organización de defensa de pequeños peces contra tiburones, que se muestra en la Figura 26, más allá del equilibrio dentro de un sistema abierto, muestra que la sincronización es la forma más simple de auto-organización.

**Capacidad de adaptación.** La retroalimentación retiene la capacidad útil de variación. Disponer de una adecuada capacidad de adaptación permite a un sistema complejo adoptar cambios que incrementan su supervivencia a través del tiempo. La adaptación significa apostar al futuro, siendo en cierta forma, como en el pasado.

**Propiedades emergentes.** Diferencia entre estructura local y global. Por ejemplo, la propiedad emergente que se manifiesta en los instintos migratorios del vuelo en formación de una bandada de aves, para proteger –durante vuelos de largas distancias– a las aves más jóvenes. Las propiedades emergentes de la bandada de aves (macro) puede no tener sentido en una sola ave (micro).

**FIGURA 29: CONCEPTO DE DISEÑO CON ENFOQUE SISTÉMICO APLICADO A AFGANISTÁN** 153



**Nueva aplicación de los Elementos del Diseño Operacional** 154

**Criterios de terminación de la guerra:** El presidente Obama fijó un solo criterio:

- › Al Qaeda localizada y dislocada como organización terrorista.

**Estado final deseado estratégico militar:** El Secretario de Defensa con el aseso-

ramiento del Comandante Militar de la ISAF designado por el presidente Obama, General Stanley McChrystal, fijó como nuevo estado final deseado:

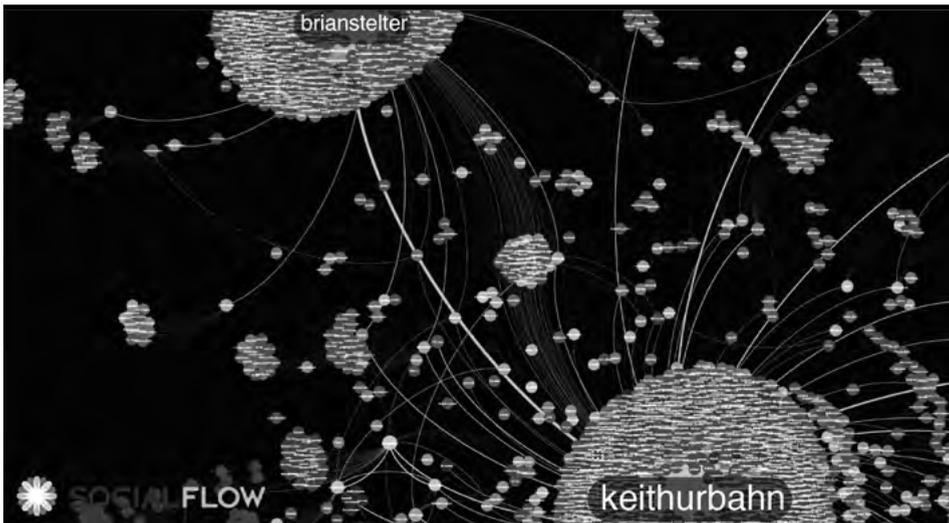
› Liderazgo de Al Qaeda (Osama bin Laden) destruido.

**Objetivos:** Entre 2006 y 2010 se neutralizó un intento de recuperación de la iniciativa por parte de Al Qaeda y a partir de ese entonces se enfocaron las operaciones militares en aislar a la insurgencia y en fortalecer las fuerzas de seguridad locales de Afganistán. A partir del nuevo estado final deseado, el objetivo se fijó en Osama bin Laden.

**Efectos:** Se extremaron medidas de seguridad para evitar daños colaterales con la población civil en Afganistán y Paquistán, pero la red Al Qaeda se refugió en las montañas impenetrables al este del país en el límite con Paquistán.

**Centro de Gravedad:** El 02 de mayo de 2011, a través de la Operación *Neptune Spear* llevada a cabo por fuerzas especiales de Estados Unidos (*Seal Team Six*), se atacó y neutralizó la organización Al Qaeda, lo que ocasionó la muerte de su líder Osama bin Laden en Paquistán.

**FIGURA 30: VISUALIZANDO EL PODER DE UN SIMPLE TWEET <sup>155</sup>**



153. Publicación del Ejército de Estados Unidos; Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de Estados Unidos de América; "Manual del Alumno"; op. cit.

154. Ver Publicación Conjunta de Estados Unidos; Joint Publication JP 5-0; op. cit.

155. Social Swarming; cada nodo representa un usuario de twitter que menciona @KeithUrbahn en 1 hora y 15 minutos el efecto de viralización de la noticia. Se puede encontrar esta representación en [www.blog.socialflow.com/post/5454638896/breaking-bin-laden-a-closer-look](http://www.blog.socialflow.com/post/5454638896/breaking-bin-laden-a-closer-look).

**Punto decisivos:** Se ampliaron los puntos decisivos de Kabul-Kandahar - Fuerzas del Talibán - Fuerzas de Al Qaeda a lugares como Islamabad en países limítrofes como Paquistán y la afirmación del gobierno que apoya al presidente Hamid Karzai en las elecciones democráticas de 2009 hasta 2014.

**Líneas de operaciones y líneas de esfuerzo:** Se han establecido líneas de esfuerzo que enlazan múltiples tareas y misiones utilizando la lógica del propósito: causa-efecto para focalizar el esfuerzo hacia el establecimiento de condiciones operacionales y estratégicas de un estado afgano autosustentable pero que todavía posee graves inconvenientes para su control y ejercicio de soberanía efectiva.

**Aproximación directa e indirecta:** A partir de la muerte de bin Laden, las fuerzas de Estados Unidos se han constituido en apoyo a las fuerzas de seguridad afganas locales, que operan vigilando que no se configure un nuevo centro de gravedad que amenace y dispute el control y seguridad estatal.

**Anticipación:** Los Comandantes afganos deben considerar visualizar signos y efectos que los eventos futuros puedan producir. Gracias a un adecuado sistema de inteligencia, las fuerzas de los Estados Unidos proporcionan la información necesaria para montar un robusto sistema de alerta situacional permanente.

**Alcance operacional:** Las fuerzas afganas todavía no lo poseen en forma autónoma y requieren todavía del apoyo de los Estados Unidos - CENTCOM y sus aliados de la ISAF.

**Punto Culminante:** En 2010 se estuvo próximo a llegar al punto culminante por lo que se reforzó la operación llegando a un efectivo de 100.000 soldados norteamericanos.

**Enlace operacional:** El promedio de fuerzas estadounidenses en la Operación *Enduring Freedom* ha sido de 30.000 a 70.000 soldados y se llegó a un pico de 100.000 en 2010. Luego de la Operación *Neptune Spear*, las fuerzas iniciaron su retiro gradual hasta el 28 de diciembre de 2014, fecha en que finalizó formalmente la Operación *Enduring Freedom*.

**Fuerzas y funciones:** El Comandante y su Estado Mayor pueden diseñar la Campaña y las operaciones componentes para que se enfoquen en derrotar a las fuerzas del adversario, sus funciones o una combinación de ambas.

Si bien se ha manifestado el surgimiento de la amenaza terrorista de Estado Islámico (ISIS: *Islamic State of Iraq and Siria* o ISIL: *Islamic State of Iraq and Levant*), los últimos años de Obama luego de 2011 fueron de una política exterior más conservadora por parte de Estados Unidos en Medio Oriente, sin empeñarse con gran densidad de tropas y se permitió jugar un papel más protagónico a Europa y Rusia. Por ejemplo, se ha visto a Francia encabezar ataques en Libia y a Rusia en Ucrania y Siria y no a Estados Unidos.

## Reformulación del estado final deseado por parte del Presidente Donald Trump (2017)

Desde que asumió, el presidente Donald Trump ha orientado a su gabinete a incrementar el poder militar de Estados Unidos y transformarlo directamente en incuestionablemente superior a cualquier estado del mundo que intente desafiarlos o amenazarlos.

**FIGURA 31: PRESIDENTE DONALD TRUMP SALUDANDO AL JEFE DE ESTADO MAYO CONJUNTO DE LAS FFAA DE LOS ESTADOS UNIDOS JOSEPH DUNFORD Y AL ENTONCES ASESOR DE SEGURIDAD NACIONAL MICHAEL FLYNN, FEB 2017** <sup>156</sup>



Si bien se prevé permanecer con tropas de Estados Unidos en Afganistán en el marco de la Operación *Freedom Sentinel*, se está intentando enfocar el problema en Medio Oriente para abarcar la amenaza de Estado Islámico de Irak y Siria (ISIS), Iraq y Afganistán en forma interconectada.

El 19 de enero de 2017, el Presidente Trump ordenó al Secretario de Defensa James Mattis que le exponga una nueva estrategia militar para derrotar a ISIS, con lo cual ha asignado prioridad a esta zona del conflicto en Medio Oriente, pero sin dejar de lado a Afganistán. También inició estrecho contacto con Rusia, Japón, Francia, Alemania y Australia para conformar una coalición que permita dar solución al flagelo del terrorismo.

La base inicial de la nueva estrategia es producto del asesoramiento de Michael Flynn, autor del libro *"In the Field of Fight"*, quien sostiene que Estados Unidos debe volver a una estrategia similar a la de la Segunda Guerra Mundial. Esta estrategia expresa

156. <http://www.voanews.com/a/analysis-new-tactics-or-grand-strategy-for-trump-s-war-plan/3709550.html> accedido el 12 de Marzo de 2017.

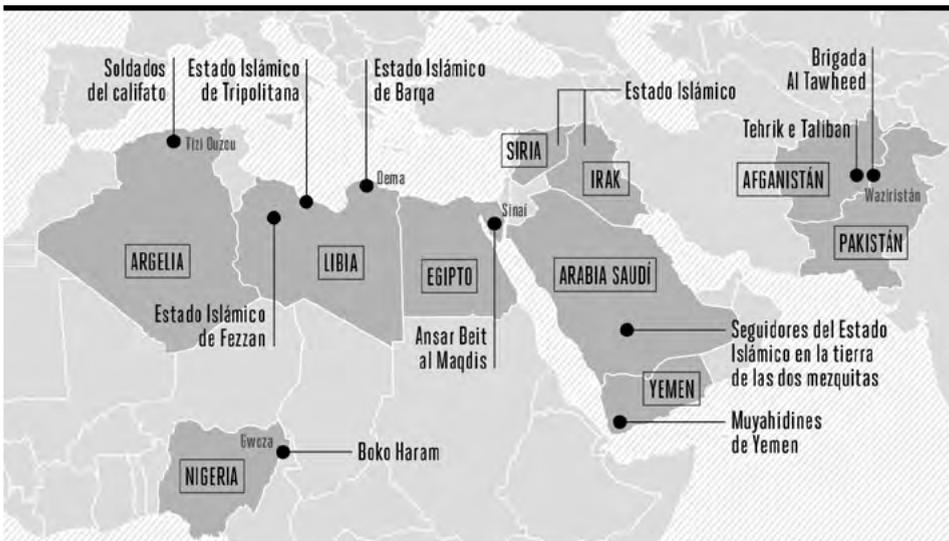
que las opciones de la estrategia de Estados Unidos en Medio Oriente deben descansar más en el músculo militar que en la política exterior.

Sin embargo, Flynn estuvo sólo 24 días en su cargo y el Jefe de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos Joseph Dunford, expresó que en la zona de Medio Oriente (Siria, Iraq, Afganistán) a pesar de que Estados Unidos tomara nuevamente un rol protagónico en la ofensiva contra ISIS, no hace falta más fuerza cinética (bombardeo, fuegos, etc.) sino esfuerzo de inteligencia y de obtención de información.

**Criterios de terminación de la guerra:** Respecto de Afganistán, el Presidente Trump se percibe fijó un solo criterio:

- › Conexiones con ISIS (ISIL), Talibán y Al Qaeda e intentos por configurar la provincia del Estado Islámico de Khorasan (región de Afganistán, parte de Irán, Turkmenistán, Tajikistán, Uzbekistán, y Pakistán), localizadas, dislocadas y destruidas como organización terrorista que amenace a Estados Unidos.

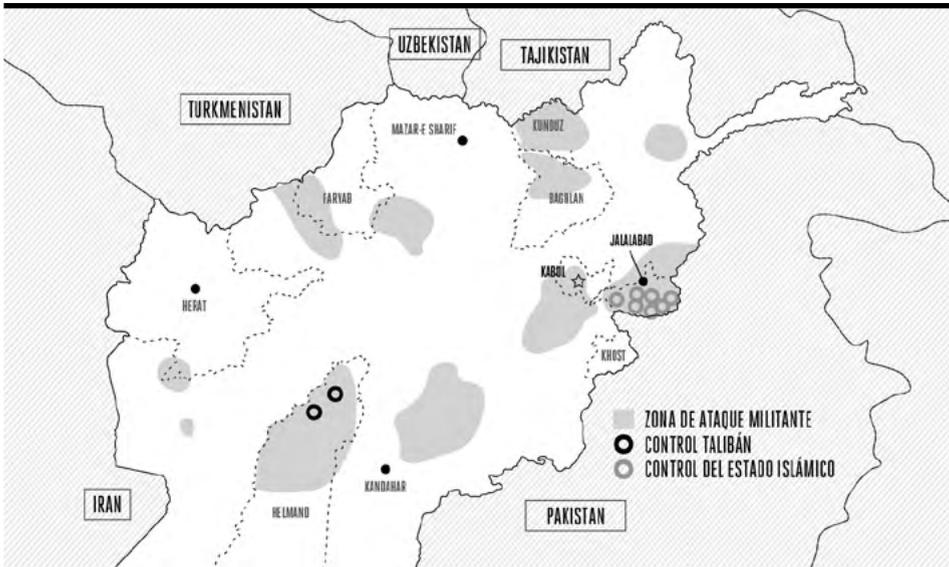
**FIGURA 32: FRONTERAS DEL CALIFATO DE ISIS EN MEDIO ORIENTE Y ÁFRICA**<sup>157</sup>



157. [http://internacional.elpais.com/internacional/2015/03/13/actualidad/1426274600\\_855747.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2015/03/13/actualidad/1426274600_855747.html), 13 de marzo de 2015.

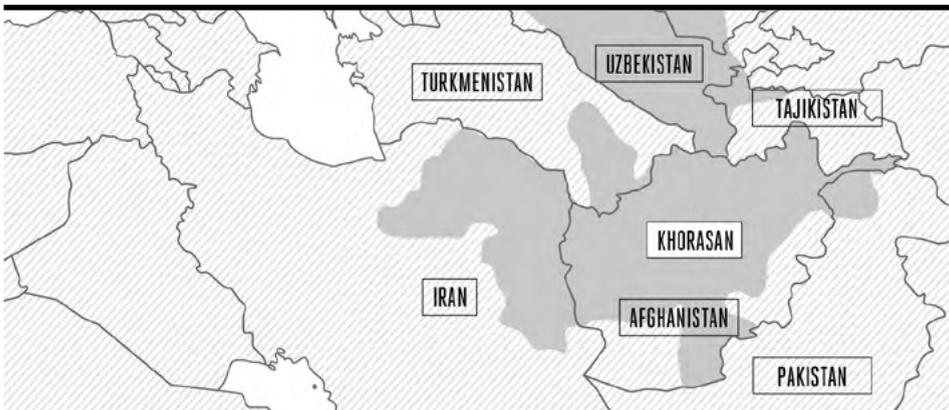
158. <http://pysnnoticias.com/la-expansion-del-estado-islamico-en-afganistan/>, 24 de febrero de 2017.

159. <https://syrianfreepress.wordpress.com/2014/10/01/what-is-khorasan-a-new-mysterious-syria-based-terrorist-entity-and-why-the-us-is-bombing-an-al-qaeda-group-youve-never-heard-of-khorasan-explained/>, Oct 2014.

**FIGURA 33: ZONAS BAJO CONTROL DEL TALIBÁN E ISIS EN AFGANISTÁN.**<sup>158</sup>

**Estado final deseado estratégico militar:** Se infiere que el Secretario de Defensa con el asesoramiento del Comandante Militar de la ISAF, General John Nicholson, fijó como nuevo estado final deseado:

- › Liderazgo y potenciales alianzas de ISIS, Talibán y Al Qaeda para configurar la provincia de Khorasan en Afganistan dislocadas y destruidas.

**FIGURA 34: PROVINCIA ISLÁMICA DE KHORASAN EN LA REGIÓN DE AFGANISTÁN.**<sup>159</sup>

**Objetivos:** Desde 2014 al 2017 se neutralizó un intento de recuperación de la iniciativa por parte de Al Qaeda y, a partir de la muerte del líder de Al Qaeda Osama bin Laden en 2011, la muerte del líder talibán Mullah Mohammed Omar en 2013 y la muerte de su sucesor Akhtar Mohamed Mansur en 2015, se enfocaron las operaciones militares para aislar a la insurgencia y para fortalecer a las fuerzas de seguridad locales de Afganistán. A partir del nuevo estado final deseado, el objetivo se fijó en neutralizar al nuevo líder talibán Haibatullah Abkhundzada y al líder de ISIS Abu Bakr Albaghdadi y destruir toda posible alianza entre estos.

**Efectos:** A pesar de la retirada inicial de tropas de Estados Unidos, se están extremando las medidas de seguridad para evitar daños colaterales con la población civil en Iraq, Siria, Afganistán y Paquistán, pero ISIS ha iniciado acciones en Afganistán disputando incluso el liderazgo al Talibán. La red Al Qaeda ha sido dislocada en 2011 con la muerte de bin Laden; sin embargo se estima que parte de la organización sigue refugiada en las montañas impenetrables al este del país en el límite con Paquistán, a la espera del hipotético retiro de tropas de Estados Unidos.

**Centro de gravedad:** Si bien el nuevo Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos ha expresado la necesidad de no develar la estrategia militar futura a emplear en Medio Oriente, se estima que el centro de gravedad será evitar que Afganistán forme parte del territorio del Califato que persigue construir ISIS (Korasan) y destruir toda alianza posible entre ISIS y el Talibán en Afganistán.

**Puntos decisivos:** Se ampliaron los puntos decisivos de la narcoinsurgencia en Kandahar - Fuerzas del Talibán - Fuerzas de Al Qaeda, a lugares como Islamabad en países limítrofes como Paquistán, conexiones con Irán, Rusia, la afirmación del gobierno afgano que apoya al Presidente Ashraf Ghani Ahmazdai y el monitoreo de las Fuerzas de Seguridad Afganas desde 2014, que solo pueden controlar dos tercios del territorio.

**Líneas de operaciones y líneas de esfuerzo:** Se han establecido líneas de esfuerzo que enlazan múltiples tareas y misiones utilizando la lógica del propósito: causa-efecto para focalizar el esfuerzo hacia el establecimiento de condiciones operacionales y estratégicas de un estado afgano autosustentable pero que todavía posee graves inconvenientes para el control y el ejercicio de la soberanía efectiva.

**Aproximación directa e indirecta:** A partir de la muerte de bin Laden en 2011, la muerte del líder del Talibán Mullah Omar en 2013 y de su reemplazo el Mullah Mansur muerto en 2015, se ha orientado el esfuerzo militar para anular al nuevo líder talibán Haibatullah Abkhundzada. Si bien se han retirado gran parte de las fuerzas, las de Estados Unidos se han constituido en apoyo a las fuerzas de seguridad afganas locales, que operan vigilando que no se configure un nuevo centro de gravedad junto a ISIS y Al Qaeda, que amenace y dispute el control y seguridad estatal en Afganistán.

**Anticipación:** Los Comandantes afganos deben considerar visualizar signos y efectos que los eventos futuros puedan producir. Gracias a un adecuado sistema de inteligencia, las fuerzas de los Estados Unidos proporcionan la información necesaria para montar un robusto sistema de alerta situacional permanente a las fuerzas de seguridad afganas.

**Alcance operacional:** Las fuerzas afganas todavía no lo poseen en forma autónoma y requieren todavía del apoyo logístico de los Estados Unidos por medio del Comando Central (CENTCOM) y sus aliados de la ISAF, para combatir eficientemente a ISIS y el Talibán.

**Punto culminante:** En 2014 finalizó la Operación *Enduring Freedom* e inició la Operación *Freedom's Sentinel*, que preveía el retiro de las tropas de Estados Unidos en 2017. Ello no ocurrió así, deduciendo que las fuerzas de seguridad afganas están próximas a llegar al punto culminante mientras comienza a ganar *momentum* la acción del Talibán e ISIS. Por ello, se prevé reforzar la operación a partir de la implementación de la estrategia militar de Donald Trump.

**Enlace operacional.** El promedio de fuerzas estadounidenses en la Operación *Enduring Freedom* ha sido de 30.000 a 70.000 soldados y llegó a un pico de 100.000 en 2010. Luego de la Operación *Neptune Spear*, las fuerzas iniciaron su retiro gradual hasta el 28 de diciembre de 2014, fecha en que finalizó formalmente la Operación *Enduring Freedom*. Se tenía previsto disponer de 5000 efectivos de Estados Unidos para retirar de Afganistán en 2017 pero en realidad se han dejado 9800 todavía y con los aliados suman unos 13.000.

**Fuerzas y funciones:** Acorde a las nuevas directivas del Presidente Trump, el Comandante y su Estado Mayor en Afganistán se encuentran rediseñando la Campaña y las operaciones componentes para que se enfoquen en derrotar las fuerzas del adversario, sus funciones o una combinación de ambas.

### ¿Operación *Enduring Freedom* (OEF) u Otro Enfoque Fallido (OEF)?

Afganistán es un pueblo de una cultura milenaria con un condicionamiento geopolítico histórico y que continúa sufriendo desde la época de Alejandro Magno el fenómeno de la guerra.

El estado final deseado fijado inicialmente por el presidente de los Estados Unidos George W Bush, cuatro semanas después del 11 de setiembre de 2001, cuando se iniciaron los bombardeos en Afganistán el 7 de octubre de 2001, fue el siguiente:

- › Al Qaeda localizada y dislocada como organización terrorista.
- › Talibán y otras organizaciones terroristas neutralizadas;
- › Gobierno de Afganistán reconstruido.

En 2008, asumió el gobierno el presidente Barack Obama. Al principio, impulsó una necesidad política de reducir fuerzas y se comprometió a iniciar la retirada de tropas a

partir de 2011. En realidad, a requerimiento del General Stanley McChrystal, aumentó el efectivo de las mismas en 30.000 soldados. Hacia junio de 2010, cuando McChrystal es entrevistado por la revista Rolling Stone, manifiesta su disconformidad con la conducción política de la guerra y critica duramente –entre otros– al vicepresidente de los Estados Unidos Joe Biden, por lo que se ve obligado a dejar el comando en Afganistán. Es reemplazado por el General David Petraeus.

Luego de la muerte de bin Laden en 2011, se decide el rediseño de la Campaña restringiendo el Estado final deseado al cumplimiento del primero de los puntos y dejando de lado los otros dos. Además, se permitió el retiro de tropas norteamericanas hacia 2014 y se previó el retiro total para 2017.

En 2017 asume Donald Trump como presidente de Estados Unidos y reformula la estrategia militar. Las fuerzas armadas de Estados Unidos deben rediseñar la Campaña, teniendo en cuenta la complejidad de enfrentar en Afganistán no sólo a un Talibán que recuperó momentum, sino a un ISIS con mayor presencia en la región.

Luego del análisis, se puede concluir en principio que ni la Operación *Enduring Freedom* se trató de otro enfoque fallido, ni la Operación *Freedom's Sentinel* fue un fracaso, sino que el surgimiento de oponentes demanda un aprendizaje sistémico y la necesidad de adaptarse para enfrentar amenazas sumamente complejas.

## Reflexiones

En este tipo de operaciones militares, en las que se enfrenta a oponentes no estatales y complejos, el diseño previo al planeamiento con enfoque sistémico estudiado, permite concluir lo siguiente:

### Respecto de la adaptación

- › La aproximación adaptativa es más importante que las condiciones iniciales.
- › Existen muchos niveles de adaptación.
- › Dar “prioridad a los objetivos” es la parte más difícil de la adaptación.
- › Cada acción es una oportunidad de aprendizaje.
- › Sincronizar la organización de comando y control para enfrentar y solucionar el problema.
- › Pensar el plan como una red, y no como una entidad monolítica.
- › El proceso de planeamiento de comando aislado, no es adecuado para problemas “complejos”, sino que requiere de una etapa de diseño previo al planeamiento.
- › Existen ocasiones en las que se considera conveniente el empleo de “medidas de contra-adaptación” para enfrentar a los oponentes.
- › El rol de la “Inteligencia, Vigilancia y Reconocimiento” es para probar y evaluar respuestas a estímulos, y no para desplegar la “Plataforma Digital de Información Global”, para alcanzar una vigilancia y alerta situacional perfecta.
- › Las “Operaciones de Información” no pueden trabajar como una función de planeamiento separada. Las “palabras, imágenes y hechos” deben tener una total coherencia.

En la Operación *Enduring Freedom* murieron en combate 2.356 soldados de los Estados Unidos. Luego del inicio de las hostilidades en Afganistán en 2001, la confianza en el éxito de las operaciones que ejecutaban las fuerzas de los Estados Unidos rondaba un 76 por ciento en 2007, y con la finalización de la Operación *Enduring Freedom* en diciembre de 2014 llegaba apenas a un 23 por ciento. El apoyo popular cayó en 2014 a casi un 50 por ciento del que disponía en el esfuerzo de guerra de 2001.<sup>160</sup>

La Operación *Enduring Freedom*, más que “otro enfoque fallido”, requiere de “otro enfoque futuro”, por lo cual, los 10.800 soldados que permanecen en Afganistán iniciaron otra misión bajo el nombre Operación *Freedom’s Sentinel*. Barack Obama retiró otros 5000 soldados en 2016. Fue su deseo que las operaciones militares de apoyo a la estabilización finalicen antes de dejar el gobierno en 2017 pero no pudo cumplir.

Donald Trump ha ordenado una reformulación total del diseño operacional para Medio Oriente, para enfrentar decisivamente las potenciales amenazas a Estados Unidos.

La idea superadora es que no basta la conquista territorial o la neutralización de los insurgentes. Lo primordial es lograr la seguridad del control estatal, la capacidad de gobierno, la protección, el apoyo y la autosuficiencia del valiente pueblo afgano. Solo el tiempo juzgará los enfoques adoptados.

---

160. Recuperado 31 julio 2015 en: [www.militarytimes.com/story/military/pentagon/2014/12/29/afghanistan-war-officially-ends/21004589/](http://www.militarytimes.com/story/military/pentagon/2014/12/29/afghanistan-war-officially-ends/21004589/)



## CAPÍTULO 10

# ELEMENTOS DEL DISEÑO OPERACIONAL Y CONDUCCIÓN DE LA CAMPAÑA

*Una importante diferencia entre una operación militar y una operación quirúrgica, es entender que el paciente no está atado, pero es un error muy común de los conductores militares creer que sí lo está*  
**Liddel Hart**

## Teoría y praxis

La aplicación práctica sobre la Campaña en Afganistán realizada en el Capítulo 9 tiene la virtud de mostrar, no ya maniobras operacionales diferenciadas, sino concepciones estratégicas diferentes, basadas en el cambio o mutación del estado final deseado. Esto generó aspectos trascendentes para el devenir del conflicto que incluyó el relevo de uno de sus Comandantes más conspicuos (Stanley McChrystal) por pretender desvirtuar el designio político, aunque también por haber concedido una larga e imprudente entrevista a un medio masivo (revista Rolling Stones).

Independientemente, se han podido observar en la aplicación práctica los siguientes aspectos a destacar:

- › Se asigna una gran importancia a los criterios de terminación de la guerra. Este fue, sin dudas, uno de los temas principales de debate de la administración Obama, dado que es el desencadenante de la permanencia o no, de tropas en el lugar. Por otra parte, se han incorporado en la doctrina criterios que se denominan de finalización, que no constituyen elementos del diseño operacional separados, sino que se incluyen dentro del concepto de estado final deseado operacional.
- › El elemento “organización de las operaciones” es equivalente al que se utiliza y denomina “enlace operacional”.

- › El elemento “fuerzas y funciones” empleado está muy vinculado con el enfoque sistémico.

Si bien la Guerra de Afganistán es ciertamente ajena al quehacer militar del presente, muestra aristas interesantes para aprender sobre la naturaleza de los conflictos que conmueven el mundo globalizado actual.

## Valor de la intención del Comandante

En un ambiente operacional caracterizado por la incertidumbre (niebla y fricción), amplios espacios y ausencia de directivas u órdenes, donde puede perderse el contacto y las comunicaciones entre las fracciones, hoy es trascendente que los Comandantes de todos los niveles conozcan e internalicen el estado final deseado. Ello les va a permitir actuar y mantener la iniciativa, sin esperar órdenes que puedan llegar tarde o nunca. Por ello, se incluye la intención del Comandante en el concepto de la Campaña tradicional.

La intención del Comandante es un enunciado claro y conciso, en pocas oraciones, acerca del estado final deseado que se pretende obtener, antes de transferir la responsabilidad a otros elementos. En los pasos iniciales del planeamiento, la intención del Comandante impulsa todo el proceso en la dirección deseada, puesto que representa la forma en que el Comandante visualiza la finalización exitosa de la Campaña.

## Conducción de la Campaña

Cuando un “golpe de mano”<sup>161</sup> no tiene probabilidades de éxito o es imposible, el Comandante puede verse en la necesidad de conducir operaciones de combate sostenidas. Durante estas operaciones, el Comandante empleará simultáneamente fuerzas convencionales y especiales y otras capacidades, a todo lo ancho y en la profundidad del área que le haya sido asignada.

El Comandante interviene en la designación de sus Comandantes Subordinados, quienes respectivamente conducirán una línea de operaciones. Una o más de estas líneas de operaciones constituirán el esfuerzo operacional principal, mientras otros esfuerzos (esfuerzos operacionales secundarios) serán contribuyentes directos al logro del objetivo operacional o proveerán apoyo, lo que tampoco es un tema menor. Cuando las condiciones o los planes cambian, el esfuerzo operacional principal puede cambiar a otra línea de operaciones. Algunas operaciones (por ejemplo: operaciones con fuerzas especiales, de ciberguerra u operaciones de inteligencia) continúan a todo lo largo de la Campaña para negar santuario al oponente, libertad de acción o ventaja informacional.

Cuando las operaciones son ejecutadas concurrentemente con otras, los esfuerzos pueden degradar la moral del oponente o su cohesión física y llevarlo cerca del punto culminante. Cuando se les impide la concentración de sus fuerzas, los oponentes pueden ser atacados o aislados y derrotadas sus unidades “por líneas interiores”. En otros momen-

---

161. Golpe de mano: se refiere a una operación militar limitada en términos de personal, medios y efectos, por lo general violenta e inesperada. Por ejemplo la que puede ser llevada a cabo por fuerzas de operaciones especiales.

tos, el Comandante puede provocar que el oponente concentre sus fuerzas para facilitar el propio ataque concentrado y decisivo “por líneas exteriores”.

El Comandante desarrolla la Campaña para lograr objetivos operacionales que le son ordenados o que acuerda con las máximas autoridades nacionales para lograr el estado final deseado. Lo hace mediante los elementos del diseño operacional que comprenden las maniobras operacionales necesarias para desarticular el centro de gravedad del oponente y proteger el propio. La maniobra operacional de cada fase debe lograr el empleo secuencial y sincronizado de todas las fuerzas terrestres, marítimas, aeroespaciales y otras, en consonancia con las acciones que emprendan las agencias gubernamentales y no gubernamentales actuantes en el Teatro de Operaciones. Los principios de la guerra son de aplicación durante toda la Campaña. Entre otros aspectos, la Campaña debe ser simple y debe concentrarse en objetivos claramente definidos.

Un aspecto no menor vinculado a la conducción de la Campaña es el que hace a la coexistencia de las fuerzas militares del Teatro de Operaciones, con organizaciones gubernamentales y agencias no gubernamentales que se involucran en los conflictos globalizados de la guerra moderna. Algunas podrán ser agencias de la Organización de Naciones Unidas (UNHCR, UNDP, etc.), de la Organización de Estados Americanos (OEA), o aun de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR). También podrán ser de ayuda humanitaria (ICRC, Médicos sin Fronteras, Médicos del Mundo, etc.). Otras agencias podrán estar vinculadas a los medios masivos de comunicación de masas, ya sea de prensa, radiales, televisivos, telefónicos o de internet.

Para el logro del estado final deseado, se podrán generar líneas de operaciones que involucren a algunas de las agencias mencionadas, pero la interacción que se suscita es compleja, muy dinámica y requiere el máximo de atención y previsión.<sup>162</sup> Por ejemplo, debido a la velocidad de las comunicaciones con que las imágenes del campo de batalla o de sus consecuencias pueden ser transmitidas instantáneamente al mundo a través de un teléfono móvil, se hace necesario considerar estos aspectos previendo su utilización hasta como herramientas del comando del Comandante.

Constituye un asunto prioritario la organización de una Oficina de Prensa y Asuntos Políticos que dependa directamente del Comandante y que tenga como responsabilidad el enlace fluido con los medios de comunicación, otras agencias y eventualmente la organización de la ayuda humanitaria dentro del Teatro de Operaciones. Debe preverse que el Comandante puede quedar expuesto al asedio de medios de prensa. Incluso, sin una estrategia apropiada vinculada a los medios, pueden desvirtuarse, tergiversarse o transparentarse acciones de guerra tales como operaciones a emprender o de evaluación de daños, que por su propia naturaleza ponen en riesgo las operaciones de la fuerza propia, o bien la continuidad del Comandante al frente de sus tropas, con el consiguiente perjuicio para la política de defensa emprendida.<sup>163</sup>

162. Arteaga, Félix; “Del General McChrystal, el Presidente Obama y la Estrategia Estadounidense en Afganistán”; Área Seguridad y Defensa; Real Instituto Elcano ARI; ARI111/2010.

163. Las vicisitudes del General Stanley McChrystal en Afganistán en 2010, por la publicación de un artículo provocativo de la revista Rolling Stones, son por demás elocuentes.

Podrá convenir designar un vocero del Comandante, quien con experiencia y talento, deberá estar al tanto de la situación, para transmitir de modo apropiado los mensajes que coadyuven a mantener a las operaciones propias dentro de los cauces previstos.

La respuesta más actual que se orienta al fondo de la cuestión indica que el arte operacional “se elabora” de manera conjunta. Esto es así porque el arte operacional comparado es esencialmente conjunto. En concordancia con lecciones aprendidas derivadas del Conflicto del Atlántico Sur de 1982 entre la Argentina y el Reino Unido, no hay país que de una manera u otra no haya adoptado criterios conjuntos de formación, capacitación y empleo de sus fuerzas.

## Principales actores del nivel operacional

El primer protagonista del nivel operacional de la guerra es el Comandante Operacional o Comandante del Teatro de Operaciones, que será “*un oficial superior escogido entre los de más alta jerarquía que será un intérprete bilingüe*”,<sup>164</sup> que sabrá “interpretar” al nivel estratégico, y “traducirlo” al nivel táctico. Él tendrá el privilegio y el honor de constituir la más alta jerarquía militar al mando de fuerzas, con directivas de empleo efectivo o disuasivo, con toda la responsabilidad que eso conlleva y con una comunicación directa con las máximas autoridades nacionales.

El nivel operacional involucra no sólo al Comandante, sino también a su Estado Mayor y a sus Comandantes Subordinados, quienes también elaboran arte operacional. Mientras el Comandante emplea el arte operacional –junto con la guía estratégica y la dirección que recibe del nivel estratégico militar– para desarrollar la Campaña, el nivel táctico de la guerra es el de los enfrentamientos y, por lo tanto, uno solo, aunque los niveles de conducción en ese nivel pudieran ser varios.

La Campaña se planea hasta los primeros puntos decisivos. Uno o varios puntos decisivos originan un plan de Operaciones a cargo de un Comandante Subordinado. Los Comandos de las Fuerzas –hasta que son asignados a un Comandante Operacional/Comandante del Teatro de Operaciones– son comandos de alistamiento.

## Errores comunes en el diseño operacional<sup>165</sup>

Muchas veces se puede arribar a diseños con errores que atentan contra el éxito de la Campaña. Los factores o situaciones que pueden llevar a esos errores pueden ser:

- › Llevar a cabo un planeamiento estrictamente jerárquico en beneficio del secreto, dejando poco tiempo disponible a los Comandantes Subordinados para la elaboración de los planes de Operaciones. Lo más beneficioso es el planeamiento continuo, concurrente, simultáneo y recurrente.
- › Estimar hechos muy lejanos en el futuro y olvidar que, producidos los primeros enfrentamientos, el curso de los acontecimientos puede cambiar diametralmente.

---

164. Pertusio, Roberto; Estrategia Operacional; op. cit.; p. 22.

165. Ver Publicación Conjunta; MC 20-01; capítulo III; artículo 3.05; p. 75 y 76.

Los planes deben adaptarse a las circunstancias.

- › Demorar la elaboración del diseño operacional hasta que se tenga información más completa. La información podrá no ser completa ni certera.
- › Pretender planear con mucho detalle: Vale más la visión global que los detalles.
- › Aplicar un proceso de planeamiento inflexible, aferrándose con demasiado rigor al método.
- › Focalizarse más en la técnica que en la naturaleza humana. La naturaleza humana es la que rige el comportamiento de los hombres en situaciones de peligro.

### **Principales aspectos que han tenido en cuenta los Comandantes Operacionales o Comandantes de Teatro de Operaciones exitosos**

Del estudio de la historia y de teorías del arte operacional surge que los Comandantes exitosos han tenido especialmente en cuenta los siguientes aspectos vinculados a su quehacer:

- › Un profundo conocimiento de la historia militar.<sup>166</sup>
- › La identificación del centro de gravedad del adversario y la concentración de efectos para explotar sus vulnerabilidades críticas.<sup>167</sup>
- › El tempo, la simultaneidad y el engaño para ganar una ventaja adicional.
- › La importancia del sostenimiento y la logística.
- › El vínculo entre el empleo de la fuerza militar y el estado final deseado, y la trascendencia de la terminación del conflicto.
- › Que las fuerzas asignadas estén debidamente adiestradas para el ambiente operacional de que se trate y que se hagan los ensayos toda vez que sea posible.
- › Contar con una relación e infraestructura elaboradas con los medios de difusión.

---

166. Ver Vego, Milan; "Military History and the Operational Art"; Joint Force Quarterly Journal; National Defense University Press; issue 57; Washington DC; 2nd quarter 2010; pp. 124 - 129.

167. Ver Publicación Conjunta Reino Unido; Joint Warfare Publication JWP 3-00; "Joint Operations"; Londres, 2001, p. 4-4.



# EPÍLOGO

*En las cosas que la fuerza entra,  
no hay otra regla de criterio que el resultado*

**José María Paz**

La aparición del nivel operacional de la guerra y del arte operacional como conceptos tuvo probablemente su origen en Europa Occidental. Con la interpretación de las guerras napoleónicas, los teóricos comenzaron a reconocer que existía un campo intermedio que enlazaba los objetivos estratégicos nacionales con las acciones tácticas del campo de batalla.

Los alemanes, y entre ellos el Mariscal Helmuth von Moltke el Viejo, fueron los que diseñaron los conceptos iniciales acerca del arte operacional, en tanto que los franceses diseñaban una estrategia de nivel operacional satisfactoria que les era propia. Los rusos aprendieron estas tendencias de Europa Occidental, y desarrollaron una doctrina excelente que los soviéticos aplicaron con maestría durante la Segunda Guerra Mundial. Los estadounidenses entraron a considerar el nivel operacional y su arte un poco más tarde, y los conceptos aparecieron a mediados de la década del 80. El arte operacional fue aplicado con cierta extensión durante las Operaciones Escudo y Tormenta del Desierto, en la guerra contra Irak.<sup>168</sup>

El uso de los elementos del diseño operacional entre profesionales hoy se está generalizando, pero hay una variedad de diferencias entre quienes más han elaborado estos conceptos. La doctrina más estructurada parece ser en la actualidad la que se ha consolidado en el seno de la OTAN que ha adoptado también algunos aspectos menos discutibles de las Operaciones Basadas en Efectos (OBE). No obstante, sus integrantes difieren, en cierta medida, con la doctrina consensuada. Por ejemplo, consta que los franceses, los británicos y los españoles muestran y enseñan su propia doctrina del nivel operacional, además de la de la OTAN, en las respectivas Escuelas de Guerra de sus Fuerzas Armadas.

Se considera que debemos continuar elaborando conceptos y modelos, partiendo de elementos tradicionales, novedosos y circunstanciales del diseño para que las nuevas generaciones tengan herramientas apropiadas para el diseño y el planeamiento operacionales, que hacen a la esencia de su profesión como militares. No obstante, previamente

168. Ver Publicación Conjunta; MC 20-01; op. cit.; p. 39.

cada herramienta debe ser analizada en profundidad, recurriendo a la historia, a los clásicos, a los doctrinarios y a la experiencia propia y ajena.

Cuando se apliquen, se debe recordar que –ante una situación conflictiva dada– “elaborar arte operacional” es concebir la maniobra operacional y sus esfuerzos, desarrollar la Campaña, enlazar los objetivos, los puntos decisivos/condiciones decisivas y los enfrentamientos en un diseño operacional que permita proteger el centro de gravedad propio y desarticular el centro de gravedad del oponente, para lograr el objetivo operacional y el estado final deseado operacional establecido por el poder político.

Para ello, en una Campaña, los medios terrestres, navales y aeroespaciales deben conformar equipos conjuntos que se encuentren cada uno bajo un comando –de componente, de fuerzas conjuntas, de fuerzas de tareas o de fuerzas combinadas– que sean capaces de emplear eficientemente el poder de combate.

¿Cuál es el aporte que las operaciones terrestres, navales y aeroespaciales pueden hacer al desarrollo eficiente de las operaciones conjuntas? Esta es la pregunta que actúa como corolario e incentivo para continuar elaborando, luego de haber desmenuzado en buena medida el arte operacional y los elementos del diseño operacional.

En la **Introducción** a este libro se afirmó que el aporte a lo conjunto debe consolidar una doctrina militar como tal constituida por principios fundamentales por los que las fuerzas militares guían su accionar para el logro de objetivos, que sea obligatoria, pero que requiera juicio en su aplicación. Parece un contrasentido, pero en concordancia con la ya madura definición de la OTAN,<sup>169</sup> es necesario que la doctrina nunca sea pétrea, porque si así lo fuera, siempre quedará atrasada respecto del conflicto que le toque en fortuna.

La doctrina militar entonces debe ser madurada, puesta a prueba y debe ser relevante. Sus “hacedores” deben tener idoneidad, aquilatada experiencia, continuidad y capacidad para saber recoger y elaborar –en equipo– aquello que se piensa, en cualquier ámbito militar en que se trabaje con seriedad profesional.

Consecuentemente, la doctrina debe ser redactada con el foco puesto en dos aspectos principales:

- › Tener en cuenta la importancia de la iniciativa, para que nunca se desanime a los Comandantes, a desafiar la sabiduría acumulada cuando ello sea necesario.
- › Estar sujeta a una revisión regular, con protocolos respetables, que aseguren que la sabiduría acumulada, sea promulgada con formalidad, sin hacer cambios innecesarios, o desechando conceptos antes de tiempo.

La historia y la experiencia propia ya han demostrado que si así no se hiciera, el futuro puede traer aparejada una pérdida inútil de recursos, que quizá no fuera demasiado si no estuvieran involucradas especialmente las vidas de compatriotas, y también las de aliados y de eventuales oponentes.

---

169. AAP-6 “NATO Glossary of Terms and Definitions”; 2010; p. 2-D-9: Doctrine: “Fundamental principles by which military forces guide their actions in support of objectives. It is authoritative, but requires judgement in application”. Definición en vigor desde el 1º marzo de 1973.

# BIBLIOGRAFÍA

- › Abdulkader, Sinno; *Organizations at War in Afghanistan and Beyond*; Cornell University Press; Ithaca; 2008.
- › Arteaga, Félix; “Del General McChrystal, el Presidente Obama y la Estrategia Estadounidense en Afganistán”; Área Seguridad y Defensa; Real Instituto Elcano ARI; ARI 111/2010.
- › Barfield, Thomas; *Afghanistan: A Cultural and Political History*; op. cit.
- › Barrales, Jorge; “Punto Culminante y Estado Final Deseado”; revista *Visión Conjunta*, Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas; N° 9; Buenos Aires; 2013
- › BBC; *Summary of World Broadcasts*; FE/1461/B/1; 17 de agosto de 1992.
- › Beaufre, André; *Introducción a la Estrategia*; Instituto de Estudios Políticos; Madrid; 1965.
- › Bellew, Henry W.; *Afghanistan and the Afghans*; Sampson Low, Marston, Searle, & Rivington; London; 1879.
- › Berg Harpviken, Kristian; *Political Mobilization among the Hazara of Afghanistan: 1978 – 1992*; Informe N° 9; Departamento de Sociología; Universidad de Oslo.
- › Bosworth, C. Edmund; “Ghaznavids”; *Encyclopaedia Iranica*; Online Edition; December 15, 2001; disponible en [www.iranica.com/articles/ghaznavids](http://www.iranica.com/articles/ghaznavids).
- › Caroe, Olaf; *The Pathans, 550 B.C – A.D. 1957*; St. Martin’s Press; New York; 1958.
- › Clausewitz, Karl Von; *De la Guerra*; editorial Distal; Buenos Aires; mayo 2011.
- › Damon, Shwan; *Rediseñando Afganistán: El planeamiento operacional, ¿Está ligado a la historia y cultura?*, School of Advanced Military Studies; 2012.
- › Davis, Anthony; “How the Taliban became a military force”; en Maley, William (ed.); *Fundamentalism Reborn? Afghanistan and the Taliban*; Hurst & Co.; Londres; 1998.
- › Directiva Estratégica Militar 1/82; Manuscrito; abril 1982.
- › Dupree, Louis; *Afghanistan*; Princeton University Press; Princeton; 1973;
- › Eikmeier, Dale; “Design Versus the Center of Gravity”; *Small Wars Journal*; Mar 28, 2012.
- › Eikmeier, Dale; “Redefining the Center of Gravity”; *Joint Force Quarterly*; National Defense University Press; issue 59; 4th trimester 2010;
- › Eikmeier, Dale; “The Center of Gravity Still Relevant After All These Years?”; *Military Review*; Kansas MI; Online Exclusive; May 2017.
- › Elphinstone, Monstuart; *An Account of the Kingdom of Caubul, and its Dependencies, in Persia, Tartary, and India, Comprising a View of the Afghan Nation and a History of the Dooraunee Monarchy*; Richard Bentley; London; 1839.

- › Encyclopaedia Iranica, Online Edition, December 15, 2001.
- › Ewans, Martin; Afghanistan: A New History; Curzon Press, London; 2001.
- › Ferrier, J.P.; History of the Afghans; John Murray; London; 1858.
- › Fraser-Tytler, W.K.; Afghanistan: A Study of Political Developments in Central Asia; Oxford University Press; London; 1950.
- › Goldsworthy, Adrian; Grandes Generales del Ejército Romano; Ariel; Barcelona; 2006.
- › Granger, Martha; Moving an Expeditionary Force; School of Advanced Military Studies; United States Army; 2002-2003.
- › Gregorian, Vartan; The Emergence of Modern Afghanistan: Politics of Reform and Modernization, 1880-1946; Stanford University Press; Stanford; 1969.
- › Human Rights Watch; Blood-stained Hands: Past Atrocities in Kabul and Afghanistan's Legacy of Impunity; Human Rights Watch; Nueva York; 2005.
- › Herald Tribune; Nueva York; 22 abril 1992.
- › Iftikhar, Murshed; Afghanistan: The Taliban Years; Bennett & Bloom; Londres; 2006.
- › Keegan, John; El Rostro de la Batalla; Ediciones del Ejército; Servicio de Publicaciones del EME; Madrid; 1990.
- › Keegan, John; The Iraq War – the 21 Day Conflict and Its Aftermath; Pimlico; Londres; 2005.
- › Kenyon Lischer, Sarah; Dangerous Sanctuaries? Refugee Camps, Civil War, and the Dilemmas of Humanitarian Aid; Cornell University Press; Ithaca; 2005
- › Laffin, John; Grandes Batallas de la Historia; editorial El Ateneo; Buenos Aires; 2004.
- › Le Bohec, Yann; El Ejército Romano; Ariel; Barcelona; 2004.
- › Lidell Hart, Basil; Estrategia, la Aproximación Indirecta; editorial del Círculo Militar; Buenos Aires; 1984.
- › Lind, William; Manual de la Guerra de Maniobras; editorial del Círculo Militar; Buenos Aires; 1991.
- › Locatelli, Omar; El Arte Operacional de Clausewitz en la Segunda Guerra del Líbano; revista Visión Conjunta; Año 3; N° 3; Escuela Superior de Guerra Conjunta; Buenos Aires; 2011.
- › MacMunn, George; Afghanistan, From Darius to Amanullah; Gosha-E-Adab; Quetta, Pakistan; 1977.
- › Maley, William, International Review of the Red Cross, N° 880; diciembre de 2010.
- › Neamatollah, Nojumi; The Rise of the Taliban: Mass Mobilization, Civil War, and the Future of the Region; Palgrave; Nueva York; 2002.
- › Noor, Ahmad Khalidi; “Afghanistan: demographic consequences of war, 1978 – 1987”; Central Asian Survey, vol. 10; 1991.
- › Olivier, Roy; Islam and Resistance in Afghanistan; Cambridge University Press; Cambridge; 1990.
- › Peltzer, Juan Felipe; Jomini & Clausewitz en la Doctrina Operacional Argentina; Editorial Universitaria del Ejército Argentino; Buenos Aires; 2009.
- › Pertusio, Roberto; Estrategia Operacional; Instituto de Publicaciones Navales; tercera edición; Buenos Aires; 2005.

- › Plan de Campaña Esquemático del Comandante del TOM; Manuscrito; Buenos Aires; 1982
- › Publicación Conjunta República Argentina; MC 20-01; “Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta. Nivel Operacional – La Campaña”; revisión 2013.
- › Publicación Conjunta República Argentina; PC 20-01; “Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional”; proyecto 2015.
- › Publicación Conjunta España; Escuela Superior de las Fuerzas Armadas de España; DOPE Tomo II; “Fundamentos de las Operaciones Conjuntas: Proceso de Planeamiento a Nivel Operacional”; septiembre 2011.
- › Publicación Conjunta EUA; Joint Publication JP 5-0; “Joint Operation Planning”; 11 agosto 2011.
- › Publicación Conjunta EUA; US Joint Operation Warfighting School; JAWS; “Operational Art and Campaigning”; Primer AY 08.
- › Publicación Conjunta Francia; Collège Interarmées de Défense; PIA-05.401; “Méthode de Planification Opérationnelle”; 3<sup>ème</sup> édition; versión modificada 15 septiembre 2008.
- › Publicación Conjunta Reino Unido; The Development, Concepts and Doctrine Centre; JDP 0-01; 4th edition; “British Military Doctrine”; November 2011.
- › Publicación Conjunta Reino Unido; The Development, Concepts and Doctrine Centre; JDP 01; 2nd edition; “Campaigning”; December 2008.
- › Publicación Conjunta Reino Unido; Joint Warfare Publication JWP 3-00; “Joint Operations”; 2001.
- › Publicación del Ejército Argentino; Escuela Superior de Guerra; “Bases para el Pensamiento Estratégico III Estrategia Operacional”; 1<sup>ra</sup> edición; 1993.
- › Publicación del Ejército EUA; Escuela de Estudios Militares Avanzados del Ejército de los EUA; “Manual del Alumno”; mayo 2010.
- › Publicación OTAN; AAP-6; “NATO Glossary of Terms and Definitions”; 2010.
- › Shaista Wahab and Barry Youngerman, A Brief History of Afghanistan; Facts on File Publishing; New York; 2007.
- › Strange, Joe y Iron, Richard; Centers of Gravity and Critical Vulnerabilities Part 2: The CG-CC-CR-CV Construct: A Useful Tool to Understand and Analyze the Relationship between Centers of Gravity and their Critical Vulnerabilities;
- › Sun Tzú; El Arte de la Guerra; editorial Estaciones; Buenos Aires; julio 1992.
- › Tanner, Stephen; Afghanistan: A Military History from Alexander the Great to the War Against the Taliban; De Capo Press; Philadelphia; 2009.
- › Tate, G.P.; The Kingdom of Afghanistan: A Historical Sketch; Bennett Coleman & Co.; Bombay; 1910.
- › Terry, Fiona; Condemned to Repeat? The Paradox of Humanitarian Action; Cornell University Press; Ithaca; 2002.
- › Trama, Gustavo; Reglas de empeñamiento: historia, definición y objetivos; editorial Visión Conjunta; Biblioteca Conjunta; Contribución Académica I; Buenos Aires; 2013; tomo I.
- › Trama, Gustavo; Reglas de empeñamiento: influencia en el planeamiento y en la con-

- ducción; editorial Visión Conjunta; Biblioteca Conjunta; Contribución Académica II; Buenos Aires; 2013; tomo II.
- › Trama, Gustavo; Reglas de empeñamiento, el uso de las armas y la autodefensa; editorial Visión Conjunta; Biblioteca Conjunta; Contribución Académica IV; Buenos Aires; 2014; tomo III.
  - › Van Creveld, Martin; La Transformación de la Guerra; José Luis Uceda editor; Buenos Aires; 2007.
  - › Vego, Milan; Joint Operational Warfare, Theory and Practice; revised edition; US Naval War College; Newport RI; 2009.
  - › Vego, Milan; "Military History and the Operational Art"; Joint Force Quarterly Journal; National Defense University Press; issue 57; Washington DC; 2d quarter 2010.
  - › Wilber, Donald N.; Afghanistan: Its People, Its Society, Its Culture; Hraf Press; New Haven; 1962.
  - › [www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/cog2.pdf](http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/cog2.pdf).
  - › [www.blog.socialflow.com/post/5454638896/breaking-bin-laden-a-closer-look](http://www.blog.socialflow.com/post/5454638896/breaking-bin-laden-a-closer-look).
  - › [www.google.com/imgres?imgurl=http://www.zonu.com/images/0X0/2010-01-05-11619/The-Safavid-Empire-or-Safavid-Dynasty-1501-1722.png&imgrefurl=http://www.zonu.com/fullsize-en/2010-01-05-11619/The-Safavid-Empire-](http://www.google.com/imgres?imgurl=http://www.zonu.com/images/0X0/2010-01-05-11619/The-Safavid-Empire-or-Safavid-Dynasty-1501-1722.png&imgrefurl=http://www.zonu.com/fullsize-en/2010-01-05-11619/The-Safavid-Empire-)
  - › [www.iranchamber.com/history/achaemenids/images/achaemenid\\_empire\\_map.gif](http://www.iranchamber.com/history/achaemenids/images/achaemenid_empire_map.gif).
  - › [www.militarytimes.com/story/military/pentagon/2014/12/29/afghanistan-war-officially-ends/21004589/](http://www.militarytimes.com/story/military/pentagon/2014/12/29/afghanistan-war-officially-ends/21004589/).
  - › [www.smallwarsjournal.com/jrnl/art/design-versus-the-center-of-gravity](http://www.smallwarsjournal.com/jrnl/art/design-versus-the-center-of-gravity)
  - › [www.upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/archive/9/96/20100703012806!Ghaznavid\\_Empire\\_975\\_-\\_1187\\_\(AD\).PNG](http://www.upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/archive/9/96/20100703012806!Ghaznavid_Empire_975_-_1187_(AD).PNG).
  - › [www.usuarios.multimania.es/superjulio/IMPERIOSDEASIACENTRAL\(SURDERUSIA,KAZAJISTAN,MONGOLIA,CHINAOCIDENTAL,KIRGUISTAN,TAYIKISTAN,TURKMENISTAN,UZBEKISTAN,AFGANISTAN\)/MapasImperialesImperio-Durrani.jpg](http://www.usuarios.multimania.es/superjulio/IMPERIOSDEASIACENTRAL(SURDERUSIA,KAZAJISTAN,MONGOLIA,CHINAOCIDENTAL,KIRGUISTAN,TAYIKISTAN,TURKMENISTAN,UZBEKISTAN,AFGANISTAN)/MapasImperialesImperio-Durrani.jpg).
  - › [www.washingtonpost.com/blogs/worldviews/wp/2013/02/13/the-11-foreign-policy-takeaways-from-obamas-state-of-the-union/](http://www.washingtonpost.com/blogs/worldviews/wp/2013/02/13/the-11-foreign-policy-takeaways-from-obamas-state-of-the-union/).
  - › [www.worldmapfinder.com/afghanistan-political-map.jpg](http://www.worldmapfinder.com/afghanistan-political-map.jpg)

# ÍNDICE TEMÁTICO

- › Abbas
- › Abdali
- › Albaghdadi, Abu Bakr
- › Abkhundzada, Haibatullah
- › Agencia para Refugiados de las Naciones Unidas (UNHCR)
- › Al Qaeda
- › alcance operacional
- › Alejandro Magno
- › Durrani, Ahmad Sha
- › Massoud, Ahmad Shah
- › aproximación operacional
- › Aquenimida, imperio
- › Área de Operaciones 44, 60
- › Área de Operaciones Conjunta 60
- › Área de Responsabilidad
- › Babar, Nasseerullah
- › Bamiyan Buddhas, civilización
- › Barakzais, dinastía
- › Biden, Joe
- › bin Laden, Osama
- › Bush, George W.
- › Campaña 22, 24, 28, 33, 55, 71, 72, 73
- › capacidades críticas
- › centro de gravedad
- › ciberespacio
- › ciberguerra
- › Ciro
- › Comandante Operacional
- › Comandante del Teatro de Operaciones
- › Comandante Subordinado
- › Comandante de Fuerza de Tarea
- › Comité Internacional de la Cruz Roja (ICRC)
- › concepto de la Campaña
- › condición decisiva
- › Conflicto del Atlántico Sur de 1982
- › Crespo, Ernesto 42
- › Cusan, imperio
- › doctrina militar
- › Darío
- › Durrani, Imperio
- › Ejército Norcoreano del Pueblo (ENCP)
- › Endurance, HMS 41, 104
- › enlace operacional
- › esfuerzos operacionales
- › esfuerzo operacional principal
- › esfuerzo operacional secundario
- › estado final deseado
- › Estado Islámico de Irak y Levante (ISIL)
- › Estado Islámico de Irak y Siria (ISIS)
- › factores críticos
- › fricción
- › Fuerza Internacional de Asistencia para la Seguridad en Afganistán (ISAF)
- › Ghaznavid, imperio
- › Gandharan
- › Garcia, Osvaldo J.
- › Gengis Kan
- › Ghilzai
- › Grupos de Reconstrucción Provincial
- › Hekmatyar, Gulbuddin
- › Hezb-e-Islami
- › Hezb-e-Wahdat
- › intención del Comandante
- › Karzai, Hamid
- › líneas de esfuerzos
- › líneas de operaciones
- › Lind, William
- › Lombardo, Juan J. 42

- › Malvinas
- › Mahmud de Ghazni
- › maniobra operacional
- › Mansur, Akthar Mohamed
- › Marco Polo
- › Menéndez, Mario B. 42
- › McCrystal, Stanley
- › misión
- › Mohamed, Dost
- › Mojadiddi, Sibghatullah
- › momentum
- › Mongol, Imperio
- › muyahidin
- › Nadir, Sha
- › Nicholson, John
- › niebla
- › Obama, Barack
- › objetivo operacional
- › objetivo estratégico militar
- › objetivo táctico
- › Omar, Mullah Mohammed
- › Operaciones de Información
- › Operación *Chromite*
- › Operación *Enduring Freedom* (OEF)
- › Operación *Escudo del Desierto*
- › Operación *Freedom's Sentinel*
- › Operación *Huskey 66-67*.
- › Operación *Mikado 102*
- › Operación *Neptune Spear*
- › Operación *Rosario 67*
- › Operación *Tormenta del Desierto*
- › Organización del Tratado del Atlántico vNorte (OTAN)
- › pausa operacional
- › Petraeus, David
- › principios de la guerra
- › Concentración
- › Iniciativa
- › Libertad de acción
- › Maniobra
- › Moral
- › Objetivo
- › Ofensiva
- › Simplicidad
- › Sorpresa
- › Tempo
- › Unidad de comando
- › Sostenimiento
- › Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDP)
- › punto decisivo
- › punto culminante
- › Rabbani
- › Rahman, Abdur
- › Reagan, Ronald
- › reglas de empeñamiento
- › requerimientos críticos
- › Sadozai, dinastía
- › Safavida, Imperio
- › Samanid, dinastía
- › Sayyaf, Abdul Rab al-Rasoul
- › secuencia
- › Shuja, Sha
- › Shir Ali
- › simultaneidad
- › Talibán
- › Teatro de Guerra
- › Teatro de Operaciones
- › Teatro de Operaciones Malvinas
- › Teatro de Operaciones Atlántico Sur
- › tempo
- › tiempo duración
- › tiempo oportunidad
- › tiempo ritmo
- › Timurlane
- › Trump, Donald
- › Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR)
- › Vietnam, guerra de
- › vulnerabilidades críticas
- › Weber, Hellmuth Conrado
- › Yihad
- › Zaratustra
- › Zia ul-Haq
- › Zona de Operaciones



---

Este libro es el resultado de un trabajo en conjunto desarrollado por docentes que integran las cátedras de Estrategia Operacional y Fundamentos de las Operaciones Conjuntas, correspondientes a la Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto (Nivel 1), de la Escuela Superior de Guerra Conjunta.

La obra tiene por objeto recoger el pensamiento predominante en la doctrina militar propia y comparada, aplicada en el nivel operacional. Esta doctrina no es unívoca, ya que se encuentra en cada país en debate permanente. No obstante, se ha estudiado el tema con detenimiento a lo largo de más de siete años de ejercicio de la cátedra, y se ha enriquecido con el aporte de los estudiantes y de la interacción con ellos.

El escrito procura tener una mirada con bases en la experiencia de nuestro país en el Conflicto del Atlántico Sur de 1982 (CAS), en la doctrina propia conjunta, y en el pensamiento de muchos estudiosos del Ejército, la Fuerza Aérea y la Armada.

Al profundizar el conocimiento sobre el arte y el diseño operacional, se fue redescubriendo una forma diferenciada de pensar las opciones militares. Esto representó una lógica distinta en el devenir del monopolio de la violencia, especialmente referido al uso de la fuerza militar y su interacción con los otros factores de poder del Estado.

Si lo que se quiere demostrar es que el uso de la violencia por parte del Estado tiene sentido cuando están en jaque los intereses vitales de la Nación, los elementos del diseño operacional constituyen un modelo aplicable a un espectro muy amplio de opciones militares controlables que podrían ciertamente apoyar de manera analítica una perspectiva de este tipo.

