



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

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA

La formación militar del individuo, hasta cuando conjunta y hasta cuando específica

TITULO

**Evaluación de las competencias profesionales de un comandante operacional frente a los
nuevos escenarios de conflicto: perspectiva de la organización militar y la interacción
con nuevos actores.**

Autor: Eusebio Carlos Bouciguez

2018

RESUMEN

Cuántas veces identificamos un conflicto con la máxima autoridad militar responsable de los hechos acaecidos. Actor principal de grandes derrotas y victorias. Recordando sus virtudes, las características que constituyeron un perfil para desarrollar la formación de los siguientes comandantes.

En el presente trabajo se acentuarán las cualidades particulares de algunos de los comandantes más destacados, buscando identificar los elementos de peso como la personalidad, el liderazgo, la inteligencia, entre otros, que le permitieron enfrentar grandes desafíos muchas veces en inferioridad de condiciones. Estableciendo correctamente el contexto en que desarrollaron sus proezas y cuáles eran las variantes que influían en sus decisiones.

Desde la perspectiva de los escenarios actuales, caracterizados por una gran interacción de una multiplicidad de actores con distintas capacidades e intereses, se analizará cuáles son las competencias que debe poseer el comandante operacional para afrontar la resolución de problemas militares de nivel operacional. El desafío de reinventar formas de ejercer el liderazgo sobre estructuras muy diversificadas. La aceleración en el ciclo de toma de decisiones y la imposibilidad de controlar la variedad de consecuencias que ellas desencadenan debido a su alcance.

Vislumbrando la probable evolución de los conflictos e identificando las competencias necesarias para afrontarlos, se propondrán medidas para ajustar los procesos de formación y selección de los oficiales que reúnan las características necesarias para desempeñarse eficientemente en el máximo cargo del nivel operacional. Siendo interesante distinguir desde que punto la educación deja de ser una responsabilidad específica y requiere de una visión conjunta o hasta influida por otros ámbitos.

PALABRAS CLAVE:

Comandante – Competencias – Decisión – Liderazgo - Conflicto

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I: Grandes comandantes del pasado	6
Pensadores y grandes comandantes de la historia.....	6
Comandantes de la Guerra Fría.....	9
Los desafíos en el cambio de siglo.....	12
CAPÍTULO II: La evolución del conflictos actuales y futuros	14
Nuevos actores, modos y medios. Nuevos desafíos.....	14
Los recursos energéticos y los conflictos futuros	17
CAPÍTULO III: La formación del personal de oficiales frente a los próximos desafíos ...	22
Competencias del comandante	22
El proceso de formación de los futuros comandantes operacionales	25
CONCLUSIONES	30
BIBLIOGRAFÍA.....	33
ANEXOS.....	38

INTRODUCCIÓN

“La sociedad que separa sus intelectuales de sus guerreros, hará que cobardes tomen las decisiones y tontos luchen las guerras”.

Tucídides

El presente trabajo de investigación se centrará en realizar un estudio de los principales desafíos que deberá afrontar el comandante operacional en los escenarios de conflicto futuros, en base al análisis histórico de los principales referentes del cargo, la evolución de los factores (político, tecnológico, psicosocial, económico, etc.) de influencia en la actualidad y el impacto en el planeamiento y ejecución de la campaña de los actores externos a la organización. Con las conclusiones resultantes se buscará determinar el perfil y competencias que deberá reunir el oficial que se desempeñará como comandante de un teatro de operaciones.

Con esta investigación no se pretende elaborar doctrinas sino enriquecer el conocimiento del lector sobre el tema en cuestión y motivar el pensamiento crítico sobre el proceso de formación de los oficiales, tanto en el ámbito específico como conjunto, que genere los cambios necesarios en vista a obtener mejores resultados.

Si bien se mencionaran problemáticas como guerra híbrida, guerra cibernética, narcotráfico, crimen organizado o terrorismo, no se desarrollarán en forma pormenorizada dada la multiplicidad de aspectos y factores que en ellos influyen y cuyo abordaje excedería la extensión prevista para la presente investigación.

¿En que pensamos al imaginar a un cte. operacional? ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir el oficial que tenga la responsabilidad de accionar con los medios puestos a disposición en los cada vez más variados ambientes operacionales? ¿visualizamos un Eisenhower frente a las playas de Normandía o al General Walter Souza Braga Netto frente a las favelas de Rio de

Janeiro actuando contra amenazas que aún no se perciben totalmente como una problemática a resolver por las FFAA?

La importancia de determinar un perfil del comandante operacional futuro está ligada al peso que sus decisiones han tenido a lo largo de la historia. Hombres que se asocian a eventos que determinaron el destino de millones de personas. Cómo la falta de individuos preparados para ejercer ese cargo ha provocado grandes desastres y la derrota de ejércitos poderosos. Alejandro Magno diría: “No le temo a un ejército de leones comandados por una oveja, le temo a un ejército de ovejas comandadas por un león”. Escribirían sobre el General Patton, “El hombre exhalaba esa confianza que llevaba a sus soldados hasta el límite de su capacidad”.

Pues entonces es de innegable importancia determinar qué características personales y profesionales deberá reunir el comandante de los próximos conflictos. Esto nos permitirá producir los cambios necesarios en la formación de los oficiales de nuestras instituciones, ya específicas como conjuntas. Teniendo como premisa inicial la coherencia que entre ellas debe existir.

Cuando analizamos la figura del comandante en los conflictos recientes, si bien pueden determinarse similitudes con el perfil de los grandes estrategas de la historia, podemos vislumbrar que la transformación de la guerra hizo necesaria la anexión de nuevas competencias para afrontar los desafíos que representan las características del enemigo a confrontar, los avances tecnológicos aplicados a las comunicaciones, los medios y el equipamiento, la interacción con organizaciones distintas de las militares y la mutación de los valores culturales entre otras. Por este motivo y a efectos de contar con el personal adecuado para cumplir esa función de gran valor, es necesario revisar los planes establecidos para la formación de los oficiales de las diferentes instituciones armadas y, especialmente, en el ámbito académico para la acción militar conjunta.

La constante evolución de los factores tecnológico, sociocultural, económico y político plantea nuevos desafíos en la forma de hacer la guerra y en el concepto de victoria. Siendo necesario adaptar la formación de los oficiales de hoy con el objetivo de contar con comandantes de nivel operacional aptos para resolver exitosamente los conflictos futuros.

CAPÍTULO I: Grandes comandantes del pasado

En el presente capítulo se describirán las características particulares, el contexto y los desafíos que debieron afrontar estos protagonistas, que nos permita descubrir si existe un patrón permanente en ellos. Con este fin, recurriremos a ordenar los acontecimientos y personajes cronológicamente para favorecer el entendimiento y no incurrir en errores comunes de descontextualización histórica.

Pensadores y grandes comandantes de la historia

El estudio de las características de los comandantes nos remonta a teorías expresadas por Sun Tzu, Tucídides, Maquiavelo, Jomini, Clausewitz, Liddell Hart, entre otros. Estos pensadores nos dejan definiciones generales sobre los personajes cuyas decisiones repercutieron, en mayor o menor medida en la historia de la humanidad. (Bernd Horn and Stephen J. Harris, 2001)

De acuerdo con Jomini, las cualidades más esenciales para un general siempre serán un gran valor moral y capacidad de gran resolución. En segundo lugar, un coraje físico que no tiene en cuenta el peligro. Sus adquisiciones científicas o militares son secundarias a las características antes mencionadas, aunque si son grandes serán valiosas auxiliares. Estará perfectamente cimentado en los principios básicos del arte de la guerra sin llegar a ser un hombre de gran erudición. Un hombre galante, justo, firme, recto, capaz de estimar el mérito en los demás en lugar de estar celoso de él, y hábil en hacer que este mérito conduzca a su propia gloria, siempre será un buen general. (Bernd Horn and Stephen J. Harris, 2001)

Sin embargo, su contemporáneo, Clausewitz, en su descripción del comandante resalta, con mayor profundidad de análisis, que siendo la guerra el reino del peligro, existen dos tipos de

coraje. El coraje físico para enfrentar el peligro y el moral necesario para aceptar el peso de la responsabilidad. Su liderazgo, además, requiere del intelecto para descubrir la mejor solución, aun en las horas más oscuras, al problema de la guerra y la determinación para implementarla. La condición necesaria de sobreponerse a lo inesperado de la guerra, a través de gran velocidad de pensamiento e intuición, destacándose por poseer un maravilloso grado de visión, que capta y descarta fácilmente mil posibilidades remotas que una mente ordinaria trabajaría para identificar ... mezcla de cerebro y temperamento ... la calma en lugar de la cabeza excitable. (Bernd Horn and Stephen J. Harris, 2001)

Si bien podemos decir que el concepto de nivel operacional es joven dentro del marco histórico de la guerra y su evolución, es factible identificar los principales elementos que lo caracterizan en eventos de la antigüedad. Es así como se puede arribar a conclusiones de interés para el tema que nos ocupa en este trabajo.

Autores como John Keegan, se han abocado a realizar un análisis de las características que poseían los comandantes más destacados de la historia, de acuerdo con un criterio de selección personal, buscando identificar patrones que le permitan elaborar lo que él denominó la Máscara del Mando.

Keegan describe los aspectos históricos en cuanto al escenario en que se destacaron personalidades como Alejandro Magno, el Duque de Wellington, el General Ulysses Grant y Adolf Hitler. Cualidades personales como capacidad o estilos de liderazgo, el impacto de la evolución tecnológica en la forma de comandar las fuerzas, la visión de sus pares y subordinados respecto a su persona, como la conformación de sus estados mayores y la relación que estos personajes tenían con su nivel superior, entre otros, permiten identificar un perfil del comandante.

Este autor destaca la actividad incansable que desarrollaban estas personalidades, con cortos lapsos de sueño. La claridad con que transmitían sus órdenes. Como el alcance de las armas y

el tamaño de los ejércitos determinó su posición en el campo de combate. Y los tipos de liderazgo que desarrollaron desde un Alejandro y un Hitler teatrales, desafiantes y heroicos, a un Wellington y un Grant pragmáticos, austeros y disciplinados.

Filipo de Macedonia y posteriormente su hijo Alejandro Magno diseñaron y lideraron una combinación de ejército de hombres y equipamiento con que dominaron inicialmente a Grecia y finalmente a todo el mundo conocido. Cambiaron armas, tácticas, maniobras, sistema de disciplina, formas de hacer la guerra y un ingrediente esencial como es un liderazgo de excepcional calidad.

Alejandro particularmente fue moldeado por su padre para la guerra, convirtiéndolo en el comandante al cual pocos pudieron igualar hasta nuestros días. Su coraje desmedido, liderando desde el frente e inspirando a sus hombres dan una idea de que sus acciones estaban dominadas por un impulso irracional hacia un anhelo de grandeza. Sin embargo, situaciones puntuales de su vida pública que perduran hasta nuestros días evidencian una genialidad en su comportamiento y en la forma que este influyo en sus contemporáneos. (Bernd Horn and Stephen J. Harris, 2001)

Recién muchos siglos después, con la Primera y Segunda Guerra Mundial, en especial esta última, puede visualizarse más claramente la figura del Comandante Operacional. Separado de la actividad política, en especial en el bando aliado, a pesar de no existir su denominación formal. Estos enfrentamientos en grandes porciones del globo, incluyendo todas las dimensiones hasta entonces conocidas (aire, mar y tierra), como también del empleo de fuerzas combinadas, hizo necesaria la unificación de la dirección del esfuerzo del instrumento militar. Surgen así hombres como Eisenhower y MacArthur dentro de la organización militar monstruosa que significó el teatro de operaciones de Europa y el Pacífico.

Eisenhower fue un comandante exitoso, y entre sus principales virtudes se destaca su gran experiencia en el desarrollo de planes y trabajos de estado mayor. Era inteligente, abierto al

diálogo, y buscaba rodearse de oficiales creativos. Se destacaba por sus habilidades como soldado, administrador, coordinador y diplomático. Buscando que sus comandantes subordinados carezcan de intereses particulares que influyan en el cumplimiento de la misión. Permitiendo a los mismos la libertad de acción para hacer sus planes, satisfaciendo sus necesidades de personal y material, y preocupándose por la coordinación de las acciones de la fuerza combinada (Parra Rodríguez, 2013).

Sin embargo, he aquí el primer indicio de que las competencias que hacen exitoso a un comandante en un conflicto pueden llevar a resultados diferentes al variar aspectos esenciales en el escenario de otros conflictos. Este es el caso del General MacArthur y los aspectos que hicieron necesario su relevo como comandante supremo en Corea. Su falta de adecuación al estado final estratégico deseado, su tozuda actitud de no mantenerse dentro de los límites establecidos por el nivel político y su inflexible posición sobre la adaptación de los modos a una guerra de características limitadas lo transformo en el hombre inadecuado para alcanzar el éxito.

Comandantes de la Guerra Fría

La culminación de las grandes guerras del siglo XX determinó el surgimiento de nuevos conflictos caracterizados por el desbalance del poder militar, económico y político entre sus actores. Este fenómeno hizo necesario que el actor desfavorecido busque nuevas formas de hacer la guerra, que le posibiliten alcanzar sus objetivos.

Este tipo de conflicto planteó para las potencias nuevos desafíos al tener que combatir en ausencia de líneas de contacto o frentes, contra un enemigo que evade la confrontación directa, se encuentra mezclado con los civiles, y que no se ajusta a los parámetros de lucha internacionalmente establecidos, siendo esa su mayor fortaleza.

Como todo cambio de paradigma, su efecto golpeó profundamente a las potencias que tuvieron que enfrentar a este nuevo enemigo. Comandantes formados bajo una concepción de guerra, y uso de los medios, estructurada sobre la base de conflictos convencionales, no supieron identificar cual era la solución de la nueva problemática que tenían entre manos. El General Henri Navarre en Indochina o el General Charles De Gaulle en Argelia, el General William Westmoreland en Vietnam o el Mariscal Sergéi Sokolov en Afganistán, entre otros, son ejemplos de ello.

También podríamos cambiar la perspectiva e identificar en el mismo periodo a los comandantes adversarios a los que estos hombres se enfrentaron. El General Võ Nguyên Giáp, quien supo identificar y atacar las vulnerabilidades de las potencias invasoras y aplicar las medidas necesarias para proteger las propias. El orden mundial había cambiado y los Estados se habían atado a pactos y acuerdos que limitaban el uso de su instrumento militar. La tecnología nuevamente permitió llevar las imágenes de la guerra a cada hogar del mundo en periodos de tiempo cada vez más cortos.

Los resultados del fracaso de los conflictos anteriormente mencionados provocaron replanteamientos en los institutos de formación militar más destacados. Una vuelta a las bases y el resurgimiento de las ideas de Clausewitz fue el caso de países como EE. UU. El análisis de ejemplos bélicos exitosos, tales como los del Teniente General Gerald Templer, en Malasia, y su estrategia de “Ganar los corazones y mentes”, basada en no dejarse arrebatar la iniciativa, prestar la atención debida a ganar el apoyo de la población y puntualizar los aspectos culturales del conflicto. (José Luis Calvo Alberó, 2010)

Luego de los fracasos iniciales en este tipo de conflictos, los comandantes entendiendo al enemigo al que debían enfrentar y como situarse en los nuevos escenarios adoptaron soluciones más integrales, tratando de ejecutar acciones en forma directa o indirectamente (relaciones interagenciales) y aplicando medidas políticas, económicas y sociales que influyan en la región.

Esto se entiende por la necesidad de quitarle al enemigo el apoyo popular y el financiamiento, generalmente externo, que le es indispensable para el desarrollo de sus operaciones.

La Primera Guerra del Golfo plantea el resurgimiento de los conflictos convencionales, pero con un gran impacto respecto a la utilización de la tecnología. La necesidad de legitimar las acciones que se desarrollarían resultó en la conformación de una gran coalición. Sin embargo, la participación de un gran número de naciones tenía una contracara negativa que era una mayor cantidad de limitaciones de índole política, económica y hasta religiosa. Estos aspectos por sí mismos ya configuran un escenario complejo sin la necesidad de incluir al enemigo.

El General Norman Schwarzkopf como comandante operacional debía interpretar las exigencias e intenciones de las diferentes naciones y determinar el estado final deseado que se pretendía alcanzar, adaptarlo a los modos y medios disponibles. Con respecto a estos dos últimos aspectos, se puede afirmar que su desempeño en ese conflicto fue la culminación de un proceso iniciado a comienzos de la década de los 80', a través de los ejercicios combinados y el desarrollo de tecnologías principalmente en el empleo del poder aéreo.

El impacto de las imágenes mostradas por el comandante operacional, donde podía verse con gran nivel de detalle el ataque con bombas de precisión a instalaciones o medios del enemigo, fue tal que generaron la sensación de que las guerras mediante la utilización de la tecnología asociada al medio aéreo podían ganarse sin sufrimiento innecesario de civiles y con una cantidad reducida de bajas propias. Sin embargo, los daños ocasionados en la población iraquí, dejándola sin posibilidad de cubrir las necesidades básicas, generó el escenario del próximo conflicto.

El General Schwarzkopf era un oficial con experiencia real de combate en sus grados bajos e intermedios, que le valió la entrega de distintas condecoraciones. Egresado y profesor en West Point, era inteligente, pragmático y estudioso de la historia militar. Por su mala experiencia en la Invasión a Granada, fomentaba el trabajo en equipo, tanto en forma conjunta,

como combinada. Era fuerte, enérgico, de gran carácter y muy cercano a la tropa. De acuerdo con su opinión todo líder debía ser un estratega y una persona de carácter, priorizando el segundo aspecto al primero (Parra Rodríguez, 2013).

Martin Van Creveld nos recuerda que el ejercicio del comando no puede entenderse desde una perspectiva aislada, y debe ser vista en su relación con la tecnología, inteligencia, armas, entrenamiento, disciplina, formas de hacer la guerra, políticas y otros factores. La evolución del comando está ligada a la evolución (y en ocasiones revolución) de la tecnología, el armamento y la naturaleza predominante de la guerra. Lo mismo sucede para la inteligencia y la política. Mientras que con el adiestramiento y la disciplina no se progresa de la misma forma, sin embargo, es claro que las condiciones para ellos varían enormemente con el tiempo, el lugar y las circunstancias de liderazgo. (Bernd Horn and Stephen J. Harris, 2001)

Los desafíos en el cambio de siglo

La falsa impresión de una guerra sin daños y muertes innecesarias mediante la utilización de medios aéreos se transformó en exigencia por parte de los jefes de gobierno y la opinión pública durante el conflicto de Kosovo. El general Wesley Clark, comandante operacional en esta ocasión, se vio en una situación de reducida libertad de acción para producir los efectos necesarios que le permitiera llevar a la mesa de negociaciones al gobierno serbio.

La lucha contra la insurgencia y el terrorismo en la primera década del siglo XXI redefinió el concepto de victoria, un triste aprendizaje del escenario resultante de la primera guerra del golfo en Irak y países de la región. En adelante la victoria está definida en asegurar que el país o región donde se desarrolla el conflicto quede en mejores condiciones sociales, económicas y políticas que al comenzar los enfrentamientos. Esta exigencia plantea nuevos y complejos

desafíos al comandante operacional, inicialmente debido a que los tiempos concebidos son de largo plazo y además por la interacción continua con mayor cantidad de agencias.

Generales como Franks, McChrystal, Petraeus con sus distintos perfiles se vieron envueltos como comandantes en Irak en la complejidad de adecuar los objetivos del nivel superior a un escenario cuya multiplicidad de actores requiere una solución integral atada a conceptos como consenso, coordinación, seguridad, estabilidad y eficiencia.

Así una vez que se adaptan mecanismos para enfrentar los conflictos que se están desarrollando, sorprende una nueva alternativa que pone a prueba la capacidad de adaptación de los comandantes y sus estructuras de comando en ese continuo ciclo OODA. Es el caso de la guerra híbrida, en ambos sentidos, desde el actor asimétrico como Hesbollah contra Israel hasta la adecuación de acciones ante las trabas de las relaciones internacionales como Rusia en Crimea.

CAPÍTULO II: La evolución del conflictos actuales y futuros

Con los conceptos descritos en el capítulo anterior, se prosigue con el detalle de los principales aspectos que configuran los escenarios de conflicto, qué actores tienen injerencia en ellos y ante esto cuáles son las problemáticas con que lidia un oficial que ocupa el máximo cargo de nivel operacional y su probable evolución.

Nuevos actores, modos y medios. Nuevos desafíos

En la actualidad ya no existe la división entre seguridad y defensa en el mundo, encontrando al enemigo inserto entre la población, desarrollando sus actividades o expectante. Este enemigo ingresa a los países bajo la forma de refugiado, inmigrante en busca de mejores condiciones de vida, etc. Escudado por los valores que las sociedades anfitrionas se jactan de defender. Nuevamente vemos como una fortaleza es convertida en vulnerabilidad. “Las nuevas formas de invasión mediante la inmigración”. Analizadas por el periodista español Arturo Pérez-Reverte desde una visión sociopolítica, como una situación irreversible que sin dudas marca la decadencia de las actuales sociedades. (Bouciguez, 2017)

Una región turbulenta e inestable luego de la invasión a Irak y situaciones no resueltas en estados próximos como Líbano, Palestina y Afganistán configuraron el escenario que hoy pone foco en Siria-Irak-Estado Islámico, con la injerencia continua de actores internacionales estatales y no estatales. Estos últimos adaptan sus instrumentos, métodos y adoptan decisiones rápidas dándole mayor importancia a su gestión que a las consecuencias múltiples e impredecibles de las mismas. (Ángel Tello, 2017)

La inestabilidad social derivada de factores políticos, sociales, económicos, etc, generan el ambiente ideal para fortalecer el accionar del insurgente, aumentando su área de influencia y

constituyendo santuarios que, además reducen la eficacia de las medidas para atender la crisis y negando la información que pueden aportar los ciudadanos.

La guerra cibernética es la aproximación indirecta en su máxima expresión y plantea una nueva forma de analizar y conducir los conflictos en el nivel operacional. El ciberespacio da lugar a las operaciones de alcance mundial, obligando a generar capacidades para contrarrestar la posibilidad de afectación, atemporal e intangible, pero muy real del centro de gravedad propio. Un nuevo concepto en el dimensionamiento del nuevo teatro de operaciones y la visión del comandante operacional, que determina acciones contra un enemigo ubicado del otro lado del mundo en un contexto cultural, político, económico y social totalmente diferente.

El crimen organizado y el narcotráfico al servicio de los estados u otros actores plantea desafíos en materia legal e interacción con agencias u organismos nacionales e internacionales, complejizando aún más la resolución de conflictos y el proceso de toma de decisiones. Situación en la que se encuentran inmersas actualmente las fuerzas armadas del Brasil, a través de las operaciones de pacificación en las favelas, para garantizar el imperio de la ley y el orden público. (Carlos Eduardo Bayão Mercês, 2017)

“Para combatir el crimen organizado se requieren acciones efectivas por parte del gobierno en las esferas económicas y sociales, para que el tráfico de drogas sea menos atractivo en áreas donde una buena parte de la población lidia con el desempleo”, ... “Incluso cuando el ejército ha sido convocado para actuar en distintas áreas, a veces por periodos extendidos, no vemos cambios considerables debido a una falta de compromiso por parte de las agencias de gobierno responsables de otras áreas”. (ERNESTO LONDOÑO y SHASTA DARLINGTON, 2018)

Incertidumbre constante de los fines sumado a la normal escasez de medios. Mientras que los modos de la campaña representan la verdadera problemática del cte. “existencia de problemas maliciosos... aquellos que se desenvuelven en medio de procesos sociales

dinámicos y complejos, donde no existe una solución definitiva única ...” (TFI 01/2006 ACOSTA)

La naturaleza desestructurada y dinámica de los conflictos asimétricos requerirá que el comandante considere posibles modos de acción hacia estados finales alternativos hasta visualizar el mejor, sin que el mismo sea definitivo.

Asimismo, el comandante deberá incluir dentro de su plan de campaña, a efectos de consolidar su influencia y brindar seguridad a sus fuerzas, las acciones de contrainsurgencia, seguridad, estabilización y reconstrucción en forma coordinada y simultánea (Ganar corazones y mentes).

“Los teatros de operaciones futuros se caracterizarán por actores múltiples, amenazas adaptativas y condiciones caóticas, en donde interactuarán fuerzas militares, paramilitares, organizaciones insurgentes y criminales empleando métodos asimétricos en áreas urbanas congestionadas.” (TFI 01/2006 ACOSTA).

Importantes problemas de seguridad por la presencia de grupos armados, necesidad permanente de establecer la autoridad del estado, desequilibrio ante la presencia de desplazados internos y refugiados, explotación ilícita de los recursos, inestabilidad regional, estancamiento o retroceso en el desarrollo económico y, normalmente, una fuerte necesidad de apoyo internacional para legitimar las acciones emprendidas. Esta nueva complejidad en la naturaleza y evolución de los conflictos exige y genera modelos de aproximación militar con mayor capacidad de comprensión de los procesos sociales y de la influencia de estos en la legitimidad de las operaciones y éxito de la misión. (TFI 01/2006 ACOSTA)

La cada vez más difusa distinción entre niveles de la guerra ante la incidencia de acciones tácticas con efectos a nivel operacional/estratégico, tales como, la operación Chavín de Huántar, Fénix, Anaconda, Lanza de Neptuno, Tora-Bora y Jaque obliga a centrar nuevamente la atención en las repercusiones de los efectos no deseados y sus consecuencias.

Los escenarios actuales y futuros de gran multiplicidad tienden a generar una conducta reactiva basada, ya no tanto, en la planificación y concepción de accionar sino en la capacidad de adaptación. Las reglas de empeñamiento estructuran la toma de decisiones y el pensamiento reduciendo la iniciativa por temor al riesgo. Por lo tanto, la capacidad de adaptación a la acción cambiante del enemigo se encuentra gravemente afectada, cediendo la iniciativa a un enemigo desestructurado.

Si bien es claro el concepto de evitar el sufrimiento innecesario de la población dentro del área de conflicto, los daños colaterales siempre existieron, y siempre surgirán situaciones complejas cuya resolución implique la afectación de personas, medios o medioambiente en diferentes grados. Sin embargo, la explotación de estos hechos a través de los medios de comunicación puede tener consecuencias catastróficas para alcanzar los objetivos del conflicto y, por lo tanto, requiere de las medidas necesarias para amortiguarlos.

Destacando que estos efectos no deseados pueden ser producidos por un error de apreciación, provocados por el enemigo o ficticios, y constituyen una vulnerabilidad a explotar o mitigar dependiendo de la situación. Como ejemplo de ficciones tenemos los montajes sobre los daños producidos por bombardeos en Siria y que impactan en la opinión pública internacional, desgastando la credibilidad de los principales actores.

Estas situaciones contrastan con la necesidad de ceder libertad de acción a los comandantes de nivel táctico, a efectos de estimular la iniciativa que genere velocidad y flexibilidad para responder a las exigencias de adaptación ante un escenario complejo y cambiante.

Los recursos energéticos y los conflictos futuros

La evolución tecnológica, el aumento de la población mundial con su movimiento constante alrededor del globo, la competencia por ganar los mercados y principalmente la necesidad de

aumentar continuamente las condiciones de bienestar para los habitantes, de acuerdo con los diferentes parámetros culturales establecidos para cada tipo de sociedad, han marcado el ritmo de la aceleración en el uso de los recursos energéticos.

El desarrollo energético plantea problemáticas directamente ligadas a la Defensa Nacional. La búsqueda de nuevos yacimientos que aseguren la subsistencia de los Estados representa nuevos desafíos desde la perspectiva de evitar la dependencia y condicionamiento de su libertad de acción, frente a otras naciones más poderosas, determinando el surgimiento de nuevos conflictos.

Los países que desde la perspectiva de la energía, no solo no cuentan con los recursos dentro de sus territorios, sino que tampoco están en capacidad de sostener con sus ingresos la importación de estos para la generación energética, impulsan a gran parte de su población a traspasar las fronteras en movimientos cada vez más generalizados, impactando en los Estados próximos con fenómenos de seguridad que producen reacciones destinadas a la protección de su estilo de vida, dando lugar a conflictos de carácter interno de compleja resolución.

La seguridad energética es un punto permanente en la agenda de los gobiernos que apuestan a su supervivencia, desarrollo e independencia en un futuro que se vislumbra caótico. En este contexto, se van estableciendo posiciones definidas en el concierto internacional. El resurgimiento de los Estados como actores, en un ámbito donde las organizaciones de derecho pierden fuerza e impera la ley del más fuerte, las alianzas regionales son las únicas alternativas para los países que pretenden mantenerse como tales y carecen del poder para lograrlo por sí mismos.

La aparente vulnerabilidad de la infraestructura crítica de la industria energética ante ataques terroristas de toda índole demanda atención. Debido a que las tuberías, pozos, plantas generadoras y refinerías son un objetivo estratégico demasiado rentable para los grupos cuyo fin es la desestabilización y el caos.

El hecho que los Estados que actualmente poseen los recursos se caracterizan por su inestabilidad política y social, obligan al resto de los Estados a planificar distintas alternativas donde no se descarta la intervención militar para asegurar el abastecimiento e independencia. Asimismo, tampoco se descarta lógicamente la utilización de Fuerzas Armadas para proteger los recursos energéticos propios. Configurándose de esta forma escenarios de conflicto, centrados fundamentalmente en las regiones africana, oriente próximo y ex URSS, debido a la concentración de recursos no renovables que actualmente poseen, pero que no tardarán en propagarse al resto de las regiones.

El paulatino aumento en el costo de las fuentes de energía, con fuertes medidas impositivas, agudizaran las tensiones económicas y sociales dentro de los Estados, renaciendo los movimientos nacionalistas frente a la invasión cultural y a la creciente caída de la calidad de vida. Pero el mayor peligro lo representa el aumento brusco de precios originado por la manipulación arbitraria de los países exportadores, ya que obliga a la modificación de las previsiones y recortes energéticos en el muy corto plazo, como también el paulatino uso de las reservas para amortiguar el impacto, siendo necesario dimensionar el impacto que puede generar el desabastecimiento energético en un país.

Dependiendo de las latitudes, las implicancias van desde la imposibilidad de supervivencia, el desorden social, el retroceso económico y la incapacidad de desarrollo, y sus efectos serán migraciones masivas, demandando grandes costos energéticos en traslado, reubicación y continuidad de vida.

El cambio climático es el otro gran desafío, exigiendo acciones inmediatas que preparen a la humanidad en su conjunto para enfrentar, de forma inevitable, un planeta hostil y cambiante. Otra vez las medidas implican grandes gastos energéticos para el desarrollo de tecnologías, mecanismos para amortiguar los efectos y la reconstrucción de la infraestructura dañada.

Sintetizando las medidas orientadas a la seguridad energética persiguen tres objetivos que deben desarrollarse en paralelo con mayor o menor intensidad dependiendo de la geopolítica. El posible desabastecimiento de los Estados y su consecuente crisis interna, el surgimiento de conflictos frente a la escasez de recursos con alcances regionales y la preparación para el ya inevitable cambio climático y sus impactos sin distinción de fronteras. En todos los casos la naturaleza política de las alternativas deviene en su peor faceta, que es la utilización del Instrumento Militar de los Estados para garantizar sus intereses nacionales.

“Los países no mantienen sus fuerzas armadas porque tienen la certeza de que van a entrar en guerra, sino porque las consecuencias de que eso sucediera sin que ellos estuviesen armados serían catastróficas.” (Dirmoser, Dietmar. Seguridad energética, Berlín. 2007.)

Asegurar los recursos, en un mundo donde sus principales actores abandonan paulatinamente, en forma más generalizada, la adecuación de sus comportamientos a las exigencias por las organizaciones internacionales ya desgastadas vislumbra un resurgimiento de la lucha por la supervivencia del Estado.

Por lo tanto, es de vital importancia, contar con estrategias de defensa tales como ocupación homogénea del territorio nacional, concientización de la población, acercamiento entre los países de la región, vigilancia de las zonas estratégicas en el territorio y fundamentalmente establecer las medidas necesarias para constituir un instrumento militar eficiente y acorde a los desafíos que implican el resguardo de los recursos energéticos.

Ese es el futuro escenario de conflicto y las medidas sobre el aspecto del liderazgo militar y la formación del comandante que deba guiar el accionar del instrumento militar deben tomarse sin dilaciones. Sus acciones y, principalmente, decisiones tendrán implicancias estratégicas y decisivas en el desarrollo y bienestar del Estado.

En este contexto identificar, con un elevado porcentaje de certeza, la totalidad de los actores que influyen directa o indirectamente en el desarrollo de las acciones resulta una obra titánica, pero de vital importancia para alcanzar una solución eficiente.

El enemigo ya no será, solo, el grupo extremista que se diluye en el entramado social, sino también lo serán la comunidad aborigen que reclama parte del territorio nacional y es financiada por otro estado, o los hackers ubicados en distintos puntos del globo y que tienen la capacidad de anular el sistema de defensa e impedir el normal desarrollo de la vida de los ciudadanos del estado, mientras responden a intereses de corporaciones multinacionales.

En un mundo en constante transformación, a ritmos cada vez más acelerados, el desafío es pensar en nuevas formas de hacer la guerra y en mejorar la capacidad de adaptación y reacción ante la conducta de los diversos actores frente a los cambios. La incertidumbre es la única certeza frente a la realidad, y ello radica en la libertad del ser humano para actuar.

Todas las guerras, todas las nuevas crisis se desencadenan sobre modelos inesperados. El comandante debe decidir en un escenario de fricción, azar y desorden. La multiplicidad de consecuencias que originan estas decisiones, basadas en el conocimiento imperfecto de la realidad, las torna incontrolables. (Ángel Tello, 2017)

CAPÍTULO III: La formación del personal de oficiales frente a los próximos desafíos

En este capítulo se destacarán que medidas y mecanismos resultan necesarios adoptar para asegurar la adecuación de los procesos educativos y de selección al entorno cambiante. Siendo necesario contar continuamente con el personal que reúna las competencias para dar solución a los problemas militares de su tiempo.

Competencias del comandante

Por definición competencia se refiere a la pericia, aptitud, idoneidad que posee una persona para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. En el caso que nos ocupa, esto se puede traducir en rasgos distintivos de liderazgo, capacidad de análisis y experiencia en situaciones similares.

De acuerdo con el General John A. Shaud (USAF) los atributos del mando son la inteligencia-compasión-energía. Teniendo a la inteligencia como una habilidad callejera. Para Napoleón los atributos conforman un triángulo que contiene inteligencia-coraje-carácter. Desde el pensamiento de Clausewitz el comandante debe tener bravura intelectual, rasgo característico de la determinación del mando. El General Eisenhower destacaba el desinterés en sus subalternos, expresando que un comandante no debe tener intereses personales mayores que el cumplimiento de la misión encomendada.

Marco Tulio Cicerón destacaba dentro de los atributos del General, el conocimiento militar, centrado en la historia, la doctrina, el impacto de la evolución tecnológica y las capacidades de las fuerzas enfrentadas. También resaltaba su coraje, la autoridad conferida por los subordinados en base al reconocimiento y la lealtad, y la buena suerte (azar, la diosa fortuna).

Sin lugar a duda, los conceptos sintéticos anteriores remarcan los aspectos esenciales en el perfil de un conductor de todos los tiempos. Pero el General Evergisto De Vergara brinda un concepto que coincide plenamente con las características de los conflictos actuales y futuros, respecto a la velocidad, alcance y transformación.

Un comandante debe aprender de la experiencia de otros, y eso requiere estudio permanente, porque no existe comandante con intelecto limitado; anticipar las cosas que pueden venir y la forma de enfrentarlas; y adaptarse a la evolución de los hechos, mediante la concepción inicial de planes flexibles. Un plan es solo una base para cambios. (General Evergisto De Vergara, 2018)

No puede pensarse la guerra como un fenómeno en el cual todo aspecto externo quede relegado. De esta forma podemos observar a través de la historia como teoría de otras disciplinas generaron grandes aportes para determinar métodos o procesos de análisis que facilitaron la resolución de conflictos.

Lo fundamental para un comandante operacional consiste en determinar claramente cuál es el Estado Final Deseado (EFD), como se termina el conflicto. Y, actualmente, que posea la flexibilidad y capacidad de adaptación de modificar los modos y medios ante la cada vez más común situación de que varíen algunas o todas las condiciones que componen el EFD inicial.

El comandante debe tener la capacidad de saber fijar el tempo durante la campaña. Manteniendo una continua presión sobre el oponente. Además de la habilidad, generada en base a la experiencia y adiestramiento, de identificar rápidamente la raíz del problema, construir soluciones, tomar decisiones (hacer - actuar) y sostenerlas o modificarlas con nuevos análisis hasta alcanzar el resultado previsto.

El avance de la tecnología, el aumento de las capacidades en las comunicaciones y el comando y control, hacen cada vez más actual la teoría de John Boyd y el paradigma del tiempo

aplicado a la toma de decisiones (Ciclo OODA). Decisiones adecuadas con más rapidez que el adversario. La variable es el tiempo, como factor decisivo en el combate.

Cuando se analiza la distinción entre un comandante operacional y uno táctico, se destaca un concepto claro respecto a cómo la atención del primero está centrada en anticiparse al enemigo y atender la logística. Buscando integrar los medios disponibles para alcanzar los fines fijados. La logística ocupa un lugar central en el nivel operacional, donde deben dominarse los procesos, los actores intervinientes, los tiempos requeridos y principalmente las fricciones que se producen. (Brigadier Mayor Alejandro Moresi, 2018)

Dado que la complejidad de los conflictos actuales se debe en gran medida a la cantidad de actores intervinientes, que responden a diversos intereses y, por tanto, el no poder determinar exactamente el impacto de las decisiones que se toman a nivel teatro de operaciones, el comandante debe poseer la capacidad de poder desenvolverse en varios tipos de ambiente como el político, diplomático, interagenciales, combinado, conjunto, operativo, táctico, periodístico, entre otros.

Su principal tarea en los ambientes mencionados es fundamentar y comunicar sus decisiones y acciones de comando desde distintas perspectivas, con el objeto de diseñar soluciones que aseguren el éxito, en base a la sinergia y cohesión de los componentes bajo su mando y los que cooperan con él. (Brigadier Mayor Alejandro Moresi, 2018)

El comandante debe dominar el arte del engaño. Hacer que el enemigo este completamente convencido, completamente seguro y completamente equivocado (VC 14 – 2016 Risso Patrón). Eso representa un desafío en la actualidad debido al flujo de información que se recibe de fuentes variadas y de difícil comprobación.

La posibilidad de que la realidad y la reconstrucción de la realidad tengan diferencias poco despreciables, hace necesario que un comandante tenga la capacidad de discernir correctamente la realidad y, por otro lado, de poder recrear la ficción que el enemigo percibe como la realidad.

Por tanto, debe tener un profundo conocimiento de las ciencias del comportamiento humano. La idea expuesta por Martin Van Creveld de lógica paradójica.

Se puede engañar al comandante enemigo, pero no conviene neutralizarlo. Lo acertado es influenciarlo y asegurarse de darle pequeños triunfos. El engaño es un multiplicador de combate, incrementando la eficiencia cuando los medios se mantienen iguales e incluso en situación de desventaja. El comandante operacional envía un mensaje a dos destinatarios (el enemigo y las fuerzas propias) a uno le dice que está en condiciones de destruirlo y al segundo que es invencible y está listo para combatir. (VC 14 – 2016 Risso Patrón)

En octubre de 1973, Israel fue atacado sorpresivamente por Siria y Egipto en la que se denominó la Guerra de Yom Kippur. El Informe Agranat, confeccionado con posterioridad al conflicto, reveló que una de las principales causas de la sorpresa y el elevado número de bajas israelíes iniciales fue el resultado de la obnubilación de los comandantes, quienes eran héroes nacionales luego de la gran victoria de la Guerra de los 6 días. Este es el único conflicto conocido en donde el defensor contaba con toda la información, inclusive la fecha y hora del ataque. Sin embargo, los comandantes no pudieron adaptarse a los cambios de situación y fallaron en la toma de decisiones. El enemigo había aprendido y evolucionado, rompiendo paradigmas (Superioridad Aérea) y engañando.

El proceso de formación de los futuros comandantes operacionales

“Creatividad según la teoría de la inversión de Stenberg y Lubart es una función interactiva de 6 fuentes: inteligencia, conocimiento, estilo cognitivo, personalidad, motivación y ambiente. El dilema es ¿cómo formar este tipo de mente?”. Aspectos puntuales como contar con un espacio físico donde poder generar ideas, un contexto social de promoción de ideas nuevas y el grado de valorización que las ideas nuevas tienen por parte de la organización son necesarios.

Desde el punto de vista educativo cuando se apunta a la generación de ideas, nos encontramos con la problemática entre la resistencia doctrinaria y el análisis lógico de la realidad. La evolución en el pensamiento analítico basado en los adelantos científicos y disciplinarios ha permitido arribar a un mejor entendimiento del ambiente operacional actual cada vez más complejo.

Ante el interrogante sobre que aspecto cambiaría o mantendría del actual proceso de formación de oficiales, a nivel conjunto, el General Evergisto De Vergara (R) fue muy específico respecto al perfil del futuro comandante operacional. “Impulsar la iniciativa en los comandantes, que requiere una formación cultural prolongada; eliminar el paso obligado de toda ejercitación de gabinete, que es “requerimientos al escalón superior”. (General Evergisto De Vergara, 2018)

Este concepto se basa en el conocimiento de las experiencias israelíes en la “Operación Kadesh”. Planificar con los medios con que se dispone actualmente, integrando al resto de las agencias del Estado a efectos de arribar a soluciones mas integrales, pero raramente definitivas, planteando nuevos desafíos.

Eliminar el concepto de batalla definitiva es otro paso necesario que dar en pos de adaptarse a los nuevos escenarios, donde el conductor debe decidir en un contexto de fricción, azar y desorden. Siendo incapaz absoluto de controlar las múltiples consecuencias de sus decisiones y, por lo tanto, arribar a soluciones definitivas.

El desafío actual se centra en crear condiciones favorables para adoptar decisiones individuales en escenarios de gran multiplicidad dentro del espacio humano donde se refugia la guerra contemporánea. Entonces se deberán adoptar, dentro del proceso de formación, medidas culturales apropiadas para el desarrollo de la iniciativa y la cultura del riesgo.

Por lo tanto, es necesario fomentar una educación más abierta, centrada en la formación del decisor y no en la acumulación de conocimientos. Priorizar la enseñanza de ciencias duras y sistemas que faciliten la resolución de problemas.

Para alcanzar un gran nivel de adaptabilidad es necesario fomentar la confianza en el hombre, la consolidación en la cultura común de las instituciones armadas y la construcción de la flexibilidad de los sistemas. A nivel operacional estos aspectos se ven favorecidos con el adiestramiento y formación conjunta. Entonces de la idea de adaptabilidad resulta una mayor libertad de acción frente a la incertidumbre.

La formación de los comandantes operacionales debe estar dirigida a que los mismos adquieran la capacidad de visualizar y entender rápidamente la naturaleza del conflicto al cual se enfrenta, y a partir de ella establecer, basado en su experiencia de combate, adt o en la historia, un modo de acción. Siendo necesario, además, que posea la fuerza moral y el coraje de llevarlo adelante hasta las últimas consecuencias.

Ante las características mencionadas de evolución continua del conflicto, es necesario formar comandantes con una gran capacidad intuitiva. Las particularidades salientes de los decisores intuitivos son: elevada autoconfianza, confianza en sus subordinados, capacidad de reconocer los elementos esenciales de un problema, capacidad de decidir intuitivamente bajo stress y elevada incertidumbre (desarrollada con la práctica y apoyada en la experiencia, doctrina y los procedimientos) y capacidad para reconocer, oportunamente, cuando las condiciones para aplicar la doctrina dejaron de existir y decisión para apartarse de ella siendo consciente de sus implicancias.

Cuando combinamos temas como el accionar militar conjunto y el comandante operacional y su formación, nos encontramos con fuertes dilemas, principalmente a un mayor desarrollo de la actividad dentro de un ambiente operacional conjunto. El comandante operacional tiene un

desafío intrínseco que es concientizar a los integrantes de la organización de su comando que la misión esta por sobre los intereses de cada institución.

El renovar esfuerzos en fomentar la formación de lideres y destacar aquellos con aptitudes claras en este sentido es un gran paso para asegurar la continuidad en la formación de oficiales capaces de desempeñar la función de comandante. Afianzando las características del líder: visionario inconformista, persona de acción, brillante, coraje, contagia entusiasmo, gran comunicador, convincente, gran negociador, capacidad de mando, exigente, carismático, honestidad, cumplidor y coherente.

Cuando analizamos las condiciones y aptitudes para ejercer el liderazgo, normalmente enfocamos nuestra atención sobre la persona que desempeña el rol de líder y dejamos de analizar al grupo que serán los liderados y cuyas características también influyen sobre el tipo de líder que se requiere. Es así como podemos deducir que el liderazgo es situacional, dinámico y dependerá no solo de la persona que lo ejerce, sino también del contexto social y las personas que lo reconocen como tal.

El carisma y la confianza personal le confieren la autoridad para poder unir a todos los integrantes de la organización bajo un objetivo común. Su racionalidad despiadada, basada en la conducta enérgica, la determinación y la inteligencia estará siempre enfocada en el logro de ese objetivo. Un líder es un fiel creyente de que con el tiempo y los recursos suficientes puede conseguir cualquier cosa.

Un pensamiento estratégico, enfocado a largo plazo, ejecutando cada paso de su plan con determinación y precisión es una característica del líder. Se definen por su fuerza de voluntad enfocada en el objetivo y por sus habilidades sociales que le permiten inducir a sus subalternos a lograr resultados espectaculares. De carácter dominante e implacable, disfrutan como nadie de los desafíos.

Las edades del liderazgo marcan las tendencias de los individuos a seguir a jefes de acuerdo con diferentes características, actualmente estamos viviendo lo que los especialistas llaman la edad del liderazgo de la nueva edad. Donde los individuos buscan aquellos líderes que les ayudan a lograr cumplir con sus propias metas.

Sin embargo, la importancia de este concepto es que es un fenómeno de carácter dinámico. Y tendrá un gran peso en la selección del comandante operacional que lidere a la organización. Otra conclusión que arroja esta concepción es que un comandante que fue exitoso en el pasado puede no serlo en conflictos futuros.

Después del análisis realizado en los capítulos anteriores, es dable resaltar una de las principales exigencias que debe afrontar un oficial en el nivel operacional. Definir correctamente ¿cómo se gana la guerra?, ¿cuál es el concepto de victoria? Definir el Estado Final Deseado y traducírselo al nivel táctico. Esta tarea requiere de todas las características antes detalladas de conocimiento, anticipación, adaptación y liderazgo.

CONCLUSIONES

“Victoria es el arte de continuar donde otros resuelven parar”

El ocaso de los grandes bloques, el desprestigio de las organizaciones internacionales con fines altruistas, el renacimiento de los estados. El rol de los países emergentes y su futura disputa contra las grandes potencias, el surgimiento de nuevas tecnologías y su relación con el descalabro de los modelos económicos actuales. La asignación de mayores responsabilidades del instrumento militar en aparente tiempo de paz. Todos estos son fenómenos que están en proceso y representan un desafío que exigirá, sin duda, cambios en la formación de los nuevos conductores y en especial en la capacidad de aquellos que guíen sus acciones como comandantes operacionales.

Con lo expresado anteriormente se puede decir que, en la formación del oficial puede vislumbrarse la necesidad de fomentar la creatividad, la motivación, la iniciativa, el conocimiento histórico, el liderazgo y la visión estratégica para concebir las posibles soluciones al problema militar.

Se debe aceptar que no existen decisiones que determinen la solución completa y definitiva a un conflicto con múltiples implicancias. Se requiere de decisiones rápidas orientadas a lograr efectos, pero más importante aún es imprescindible tener el carácter de enfrentar los resultados de estas y gestionarlos hacia los efectos mencionados. Partiendo de la base de que nunca existirán situaciones donde se posean todos los datos para la toma de decisiones, debe tenerse el coraje de afrontar la incertidumbre y actuar sin dilaciones ya que la variable relevante es el tiempo.

En la actualidad la táctica refleja efectos estratégicos y por lo tanto las decisiones de los niveles más bajos determinan el éxito o fracaso de las operaciones. El comandante operacional

debe tener la capacidad de transmitir sus intenciones de tal forma que asegure la libertad de acción necesaria a sus comandantes subordinados, para que sus decisiones oportunas reflejen el estado final deseado.

Se debe explorar las características de las nuevas generaciones de velocidad de análisis, pragmatismo analítico, filtrar información irrelevante, visión sistémica del problema. Evitando transferirle modelos de análisis antiguos. Buscar la generación de ideas, el trabajo en equipo, el compromiso por la identificación con el problema y su necesidad de resolución. La importancia del tiempo en los procesos. La continuidad y constancia.

La complejidad de los conflictos se acentúa y evoluciona con gran velocidad, situación que exige, como expresamos, aprender-anticiparse-adaptarse. En ese contexto, se acrecienta la figura del comandante.

Con este trabajo se pretende resaltar la importancia de diseñar correctamente el proceso de formación del personal de oficiales de cuerpo comando, que se transformarán en los comandantes del mañana, poniendo especial énfasis en los desafíos que deberán superar. Como también dejar clara la necesidad del constante ajuste, adecuación y coherencia que este proceso debe tener, respecto a una realidad que evoluciona y se complejiza.

Desarrollar la idea de visión desestructurada de la realidad. Saber aprovechar las vulnerabilidades del oponente. Capacidad de identificar al verdadero adversario. Visión sistémica. Romper las barreras y valerse de modos políticos, económicos, psicosociales, tecnológicos. Requerir efectos a otras agencias. Trabajar por la necesidad de ampliar la libertad de acción a través de la modificación de leyes, la concientización de la población, las políticas de Estado tendientes a fortalecer la defensa nacional. Visualizar las amenazas en todas las dimensiones del conflicto (comunicaciones, cibernéticas, electromagnéticas, etc.). Son algunas de las medidas necesarias para formar a los futuros comandantes y brindarles el marco favorable para enfrentar los desafíos por venir.

Un hecho que debemos asumir es que el instrumento militar no es el principal protagonista en los conflictos actuales. Además, que la idea de conflicto tal como se lo conoce ha desaparecido.

El conflicto es permanente y no se encuadra en una sola dimensión. Nos encontramos en constante conflicto. Las fuerzas que se mueven debajo del entramado social, económico, político y tecnológico de los países con objetivos concretos, que responden a intereses de otros Estados o grupos, no descansan. Es un fenómeno inevitable y la necesidad de actuar para asegurar la defensa de la forma de vida particular de cada Estado también lo es.

Romper con la resistencia al análisis de soluciones creativas, basando esta actitud a consideraciones tradicionales de uso de los medios, y fomentar el compromiso en el accionar conjunto y la ausencia de intereses sectarios son elementos esenciales para promover la formación de los futuros comandantes operacionales.

El amplio espectro que involucra el conocimiento profundo de los conflictos hace necesaria la continua readecuación de los procesos de formación de los futuros decisores, a efectos de que reúnan las competencias necesarias para definir y alcanzar la victoria.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y revistas

Bergamaschi, J. (2014). *Educación por competencias en nuestras FFAA*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Revista de la Escuela Superior de Guerra Aérea.

Castelli, M. (2000). La Escuela Superior de Guerra y su contribución a la formación del pensamiento militar argentino. ESG N° 536. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Revista de la Escuela Superior de Guerra.

Clausewitz, C. (1999). *De la guerra*. Madrid: Ministerio de Defensa.

Courtois, G. (1981). *¿Sabemos Mandar?* Madrid: Sociedad de Educación de Atenas.

Dirmoser, D. (2007). Seguridad energética. Las nuevas escaseces, el resurgimiento del nacionalismo de recursos y las perspectivas de los enfoques multilaterales. Berlín: Editorial Friedrich-Ebert-Stiftung. Departamento de Política de Desarrollo.

Horn, B. (2001). *Generalship and the Art of the Admiral: Perspectives on Canadian senior military leadership*. Ontario: Vanwell Publishing Limited.

Liddell Hart, B.H. (1953). *Estrategia: La Aproximación Indirecta*. Buenos Aires: Circulo Militar.

López-Davalillo Larrea, Julio; Martín Roda, Eva María. (2017). Geopolítica. Claves para entender un mundo cambiante. España: Editorial Universitaria Ramón Areces.

Matesa, M. (2016). La Formación y Evaluación bajo el Enfoque de Competencias Requiere del cambio de la Subjetividad de los Docentes. ESGN N° 62. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval.

Paret, P. (1986). *Creadores de la Estrategia Moderna: Desde Maquiavelo a la Era Nuclear*. Madrid: Ministerio de Defensa.

Paz, J.G. ()

Valladares, J. A. (2015) *¿Dónde está lo importante?* ESGN N° 61. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval.

Van Creveld, M. (1991). *La transformación de la guerra*. Buenos Aires: José Luis Uceda Editor.

Libros en versión electrónica:

Calvo Albero, J. L. (2010). *Contrainsurgencia: Corazones, mentes y “ventanas de oportunidad”*. Recuperado de https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20100630_art008SPA.pdf

De Espona, R. J. (2013). *El moderno concepto integrado de seguridad energética*. Recuperado de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2013/DIEEEE032-2013_SeguridadEnergetica_RafaelJ.Espona.pdf

Guo, Xuetang. (2006). *The Energy Security in Central Eurasia: the Geopolitical Implications to China's Energy Strategy*. Recuperado de http://www.academia.edu/4947364/The_Energy_Security_in_Central_Eurasia_the_Geopolitical_Implications_to_Chinas_Energy_Strategy

Keegan, J. (1987). *La máscara del mando: un estudio sobre el liderazgo*. Recuperado de <https://www.epublicbre.org/libro/detalle/32809>

Klare, M. T. (2008). *La nueva geopolítica de la energía*. Recuperado de <http://www.sinpermiso.info/textos/la-nueva-geopoltica-de-la-energa>

Klare, M. T. “Buscar más y hallar menos”, *Planeta sediento, recursos menguantes: la nueva geopolítica de la energía*. Recuperado de <https://www.amazon.com.mx/Planeta-sediento-recursos-menguantes-Tendencias-ebook/dp/B01B61F8CG>

Koutoudjian, Adolfo. (2008). Argentina en el Marco Regional: Geopolítica de la energía. Recuperado de <http://repositoriouba.sisbi.uba.ar>

Londoño, E. y Darlington, S. (2018) Brasil pone al ejército al mando de la seguridad en Río de Janeiro ante ola de violencia. Recuperado de <https://www.nytimes.com/es/2018/02/16/brasil-rio-janeiro-ejercito-seguridad/>

Maquiavelo, N. (1519). Del Arte de la Guerra. Recuperado de <https://freeditorial.com/es/books/del-arte-de-la-guerra>

Shapiro, R. J. “La crisis que se avecina en sanidad, energía y medio ambiente global”, 2020: Un Nuevo Paradigma, Como los retos del futuro cambiaran nuestro modo de vivir y trabajar. Recuperado de <https://www.casadellibro.com/libro-2020-un-nuevo-paradigma-como-los-retos-del-futuro-cambiaran-nue-tro-modo-de-vivir/9788493619473/1243571>

Shaud, J.A. (1994). La experiencia del estado mayor y el desarrollo del don de mando. Recuperado de <http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/apj-s/1994/ver94/shaud.htm>

Trabajos

Andreoli, G.R. (2014). La influencia del liderazgo de los conductores del nivel operacional, como condición para garantizar el éxito de la misión. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/101>

Acosta, J.E. (2016). Desarrollo de competencias en el Oficial de Estado Mayor para su aplicación en Teatros de Operaciones futuros. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/867>

Barrales, J.P. (2015). Decisión racional y decisión intuitiva. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/222>

Bayão Mercês, C.E. (2017). Derecho humanitario en operaciones de pacificación: aplicabilidad en Río de Janeiro. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/917>

Caniza, J.I. (2017). Incidencia de daños colaterales en la conducción de Nivel Operacional: Caso de estudio Operación “Allied Force” (Kosovo 1999). Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/845>

Carranza, H. (2012). Contexto Energético Mundial. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/68>

Carranza, H. (2016). Recursos Energéticos y Defensa. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/654>

Castellanos, C. (2015). La influencia de la ética profesional militar en el teatro de operaciones. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/499>

D'Angelo, D.L. (2013). Los problemas del Comando Operacional aliado durante el planeamiento y la ejecución de la Operación Iraquí Freedom. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/233>

Etienot, N.A. (2014). Método de gestión de riesgo para el apoyo de decisiones de un comandante a efectuar por un equipo gestión de riesgo integrante de un estado mayor especial del componente ejército en operaciones. <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/398>

Gómez, J.E. (2014). La conducción operacional de Israel en la Operación Plomo Fundido, 2008 – 2009. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/163>

Jáuregui, P.M. (2012). La Relación entre los Comandantes operacionales y los medios de comunicación periodística durante la Guerra de Malvinas. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/243>

Kenny, A. (2016). Aporte de la educación específica a la experiencia conjunta del oficial de Estado Mayor. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/652>

Locatelli, O.A. (2016). Los generales y los elementos del diseño operacional. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/651>

Locatelli, O.A. (2013). Arte Operacional. Nuevo enfoque de viejos y exitosos conceptos de cómo hacer la Guerra. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/48>

Páez, E.P. (2014). La Guerra cibernética en el nivel operacional. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/147>

Parra Rodríguez, R. (2013). Aproximación a las competencias básicas para el desempeño de un Comandante de Nivel Operacional en el siglo XXI. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/181>

Pascual, C. (2017). Where does America stand in the new geopolitics of oil? Recuperado de <https://www.weforum.org/agenda/2017/01/america-new-geopolitics-of-oil/>

Podestá, M. A. (2015). La sociedad posmoderna y su impacto sobre las fuerzas armadas. Desafíos para el liderazgo militar indirecto. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/257>

Podestá, M. A. (2015). Método para la toma de decisiones militares. Una mirada crítica. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/650>

Ramos Castañera, M.E. (2012). Las características del liderazgo estratégico en el nivel operacional. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/277>

Risso Patrón, H. (2016). ¿Cómo entender el engaño hoy? Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/423>

Rodríguez Cisneros, E.H. (2012). Desafíos operacionales en el ciberespacio como nuevo campo de lucha. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/249>

Segura, E.E. (2012). El sinuoso camino hacia el accionar militar conjunto. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/56>

Squillacci, J.M. (2014). Las relaciones de comando y dependencia de un Comandante de Teatro de Operaciones con el poder político. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/146>

Tello, A. (2017). Pensar la incertidumbre. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/849>

Trejo, P. (2012). La contribución de la teoría general de sistemas al diseño operacional del comandante de un teatro de operaciones. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/242>

Vergara, E. (2017). Cientificistas versus realistas: el método como herramienta apta para tomar decisiones. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/handle/123456789/852>

ANEXOS

Anexo “ALFA”: Encuesta al General Evergisto De Vergara (R)

Anexo “BRAVO”: Encuesta al Brigadier Mayor Alejandro Moresi (R)

Anexo “CHARLY”: Encuesta al General Gabriel Guerrero (R)

Encuesta al General Evergisto De Vergara (R)

Trabajo Final Integrador “Evaluación de las competencias profesionales de un comandante operacional frente a los nuevos escenarios de conflicto: perspectiva de la organización militar y la interacción con nuevos actores.

1. Teniendo en cuenta el concepto de competencia como la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos, basada en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. ¿Cuáles competencias cree Ud. que son esenciales en un Comandante Operacional para afrontar los nuevos escenarios de conflicto?

Las tres A: aprender, anticipar y adaptarse.

Aprender de la experiencia de otros, y eso requiere estudio permanente, porque no existe comandante con intelecto limitado; anticipar las cosas que pueden venir y la forma de enfrentarlas; y adaptarse a la evolución de los hechos, mediante la concepción inicial de planes flexibles. Un plan es solo una base para cambios.

2. ¿Qué aspectos considera necesario mantener o modificar dentro de la organización militar actual para asegurar la formación de los futuros comandantes operacionales?

Impulsar la iniciativa en los comandantes, que requiere una formación cultural prolongada; eliminar el paso obligado de toda ejercitación de gabinete, que es “requerimientos al escalón superior”. Cito al General Dayan en su libro Operación Kadesh:

Pensamiento de Moshe Dayan relacionado con las órdenes para la “Operación Kadesh” en 1956

Yo puedo señalar el canal de Suez en un mapa y decir al comandante de una unidad israelí: “Éste es su objetivo y éste su eje de avance. No me pida más hombres o más material durante la lucha. No tendrá más soldados, ni más armas ni más vehículos. Todo lo que se le puede dar ya se le ha dado. Manténgame informado sobre su avance. Debe alcanzar Suez en cuarenta y ocho horas”. Puedo dar órdenes así a los comandantes de nuestras unidades, porque sé que están prontos para asumir es tipo de tareas y son capaces de llevarlas a cabo.

Extraído del libro “Campaña de Sinaí” de Dayan – Emecé Editores – Buenos Aires 1967 – 3ra impresión – Pag 60

3. ¿Qué diferencias considera Ud. que existen entre el perfil de un comandante operacional y uno táctico?

El comandante táctico piensa en la acción inmediata, en las operaciones, en el enfrentamiento, y en sus resultados; el comandante operacional piensa más en anticipación y en logística.

4. John Keegan en su libro “La máscara del mando” plantea el interrogante de la necesidad de exposición del comandante y su posición durante el desarrollo de las operaciones. Basado en sus conocimientos y experiencias: ¿Dónde debe estar el Comandante Operacional? ¿Con que frecuencia debe dejarse ver? Junto a sus soldados, mientras combaten, ¿siempre, algunas veces o nunca?

Sigue lo que decía el General Patton en la Directiva Nro. 1 al Tercer Ejército, que sigue vigente

a. Don de mando.

1) Cumplimiento del deber.

Cada cual, en la esfera que le compete, ejercerá el mando personalmente. Todo comandante que fracase en el logro de su objetivo, y que no resulte muerto o gravemente herido, no ha cumplido cabalmente con su deber.

2) Visitas al frente.

El Comandante o su Jefe de Estado Mayor (nunca ambos a la vez) y un miembro de cada una de las secciones del Estado Mayor General, las secciones de Comunicaciones, Cuerpo Médico, Artillería, Ingenieros e Intendencia deben visitar el frente diariamente. Para mejor distribución de la tarea que demande esta actividad el Jefe de Estado Mayor designará el sector que inspeccionará cada uno de ellos.

La función de estos oficiales de Estado Mayor es observar y no entrometerse. En la esfera de sus respectivas especialidades deben informar todo lo que tenga relevancia desde el punto de vista militar. Recuérdese que el elogio es más valioso que el reproche. Recuérdese asimismo que la misión primordial que compete al Jefe es apreciar de visu la situación y ser visto por la tropa durante la actividad de reconocimiento personal.

3) Ubicación de los Puestos de Comando.

Cuanto más adelantados se encuentren los Puestos de Comando, se pierde menos tiempo en idas y venidas hacia y desde el frente. La situación ideal para el puesto de Comando del Ejército sería encontrarse a una hora de marcha en un vehículo al puesto de Comando de División. El trayecto por recorrer hasta el frente desde el puesto de Comando de las Unidades inferiores debe ser correlativamente más corto.

Se ahorra mucho tiempo y sistemas telegráficos si los puestos de Comando de las Unidades superiores están cerca de los puestos de Comando del escalón próximo inferior.

Todos los puestos de Comando de una División y Unidades superiores deben tener por lo menos dos niveles de abastecimiento. El puesto de comando adelantado debe ser tan reducido y móvil como sea posible, con el mínimo de comunicaciones a través de la radio,

3) Hospitales.

Tanto la evacuación como los hospitales de campaña deben mantenerse cercanos al frente.

Visiten a los heridos personalmente.

Apenas escanee, te mandaré el contenido de la Comisión Agranat, la que juzgó a la conducción política y militar de Israel en la Guerra del Yom Kippur. Los judíos triunfaron, pero políticos y militares israelíes fueron juzgados por haber sido sorprendidos, y esa es una responsabilidad de los Comandantes Operacionales.

Encuesta al Brigadier Mayor Alejandro Moresi (R)

Trabajo Final Integrador “Evaluación de las competencias profesionales de un comandante operacional frente a los nuevos escenarios de conflicto: perspectiva de la organización militar y la interacción con nuevos actores.

1. Teniendo en cuenta el concepto de competencia como la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos, basada en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. ¿Cuáles competencias cree Ud. que son esenciales en un Comandante Operacional para afrontar los nuevos escenarios de conflicto?

a. Capacidad de moverse en cualquier tipo de ambiente (político, diplomático, interagenciales, combinado, conjunto, operativo, táctico, periodístico, entre otros).

b. Analizar, Sintetizar, Clasificar, Comparar con claridad las relaciones de los ambientes operacionales y las capacidades de cada uno de los elementos asignado.

c. Habilidad para gestionar una Estrategia de accionar interno, externo.

d. Elevado conocimiento de los procesos logísticos, sus fricciones, tiempos e interlocutores.

e. Demostrar, explicar y resolver acerca del planeamiento, las relaciones interagenciales, la problemática logística y todo aspecto de la conducción de su comando.

f. Evaluar y Justificar cada una de sus acciones de comando en los aspectos militares, legales, operacionales, políticos militares, periodísticos entre otros.

g. Organizar, mantener la disciplina y escuchar los debates de sus fuerzas y componentes y elementos dependientes.

- h. Fundamentar y comunicar sus decisiones hasta los niveles más bajos
- i. Interpretar, la situación propia, del enemigo y lo que de él se espera en el ámbito propio interno y en lo externo tanto
- j. Hipotetizar, con empatía acerca de posibles situaciones futuras de modo tal de siempre anticipar los eventos por venir actuando proactivamente siempre
- k. Producir, desarrollar y diseñar soluciones que aseguren el éxito que sean interpretadas por sus mandos componentes y por todos los miembros de la fuerza de manera sinérgica y cohesionada

2. ¿Qué aspectos considera necesario mantener o modificar dentro de la organización militar actual para asegurar la formación de los futuros comandantes operacionales?

- a. La determinación de la capacidad de liderazgo positivo.
- b. La capacidad de trabajo en conceptos avanzados de Estado Mayor
- c. La educación abierta hacia la formación del decisor y no la acumulación de conocimientos
- d. Es necesaria una formación más abierta, con mayores conocimientos de ciencias duras y de sistema para solución de problemas.

3. ¿Qué diferencias considera Ud. que existen entre el perfil de un comandante operacional y uno táctico?

- a. El comandante operacional debe tener una visión integral del problema militar que enfrenta, el comandante táctico debe conocer la técnica y capacidades que posee, tener el pleno desarrollo y conocimiento de las capacidades de sus fuerzas y como emplearlas en la consecución de los objetivos o efectos requeridos.
- b. Ambos deben tener plena capacidad de integrar medios disponibles para alcanzar los fines fijados

4. John Keegan en su libro “La máscara del mando” plantea el interrogante de la necesidad de exposición del comandante y su posición durante el desarrollo de las operaciones. Basado en sus conocimientos y experiencias: ¿Dónde debe estar el Comandante Operacional? ¿Con que frecuencia debe dejarse ver? Junto a sus soldados, mientras combaten, ¿siempre, algunas veces o nunca?

a. Las que considere necesarias, puede variar desde casos como Rommel o Patton a personalidades como Eisenhower o Bradley.

b. Depende de la situación táctica, el tipo de guerra la organización del CyC, etc.

Encuesta al General Gabriel Guerrero (R)

Trabajo Final Integrador “Evaluación de las competencias profesionales de un comandante operacional frente a los nuevos escenarios de conflicto: perspectiva de la organización militar y la interacción con nuevos actores”.

✓ Teniendo en cuenta el concepto de competencia como la capacidad de un buen desempeño en contextos complejos y auténticos, basada en la integración y activación de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores. ¿Cuáles competencias cree Ud. que son esenciales en un Comandante Operacional para afrontar los nuevos escenarios de conflicto?

✓ Capacidad de desarrollar y emplear un pensamiento Crítico

Equilibrada capacidad para tomar riesgos

Liderazgo

✓ ¿Qué aspectos considera necesario mantener o modificar dentro de la organización militar actual para asegurar la formación de los futuros comandantes operacionales?

Generar el pensamiento crítico en la Acción Militar Conjunta

Desarrollar la Doctrina Conjunta inexistente

Seleccionar adecuados líderes y formarlos desde la ESGC en adelante

✓ ¿Qué diferencias considera Ud. que existen entre el perfil de un comandante operacional y uno táctico?

Tres fundamentales

El CO emplea pensamiento crítico el táctico procedimientos

El CO debe tender a la visión mientras el táctico a la acción.

El CO debe ser soldado con un dote de diplomático el táctico soldado

✓ John Keegan en su libro “La máscara del mando” plantea el interrogante de la necesidad de exposición del comandante y su posición durante el desarrollo de las operaciones. Basado en sus conocimientos y experiencias: ¿Dónde debe estar el Comandante Operacional? ¿Con que frecuencia debe dejarse ver? Junto a sus soldados, mientras combaten, ¿siempre, algunas veces o nunca?

Según las circunstancias debe hacerse ver o tomar contacto con sus subordinados por todos los medios que hoy son posibles aun con la tecnología TODO lo que se lo permita el tiempo disponible que tenga dado que es la bisagra con el nivel EM aunque a veces el EN.