



MATERIA: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

TEMA:

Guerra Híbrida y Planeamiento Operacional

TÍTULO:

**Características del Planeamiento Operacional en el marco de la
defensa ante una Amenaza Híbrida**

AUTOR: GONZALO MARTIN CRESPO

Año 2018

Resumen

En el año 2004, el Presidente de los Estados Unidos, George W Bush, declaró que la misión de la coalición en Irak había sido cumplida. Meses más tarde, la violencia en las ciudades iraquíes era insostenible y las bajas civiles y militares superaban a las producidas durante los combates contra las fuerzas regulares del régimen de Saddam Hussein. Algo había salido mal.

Dos años más tarde, y en la misma región, Israel invadió el sur del Líbano para recuperar dos soldados secuestrados por la organización islámica Hezbollah. Al penetrar sus fuerzas terrestres en territorio libanés fueron sorprendidas por un intrincado sistema defensivo de tipo convencional, con fuerzas altamente adiestradas y equipadas que lograron detener su avance. La diplomacia debió salvar el fracaso militar.

En el año 2008, Georgia anunció su probable incorporación a la OTAN. Como respuesta, Rusia intervino en su territorio y generó la secesión de parte de este a través de una acción armada convencional, acompañada además por la infiltración política, operaciones de información, agresiones cibernéticas, despliegue de fuerzas irregulares sin identificación y accionar de grupos armados privados. La misma situación se replicó seis años más tarde en Ucrania, y a mayor escala.

Esta serie de conflictos representó el origen de un nuevo tipo de guerra. Para el caso de Irak fue definida como una nueva generación, la cuarta. En cuanto al Líbano, comenzó a hablarse de la transición hacia un concepto diferente, aún más complejo, que se vería materializado en Ucrania: la Guerra Híbrida.

El presente trabajo determina, cómo las características propias de este tipo de conflictos afectan el planeamiento del nivel operacional, específicamente, el proceso vigente en las Fuerzas Armadas argentinas.

Palabras clave: Guerra híbrida – Amenaza Híbrida – Proceso de Planeamiento para el Nivel Operacional – Interagencialidad – Enfoque comprensivo

Índice

	<i>Pp</i>
Resumen.....	i
Índice de Figuras.....	ii
Parte 1 – Introducción.....	1
Parte 2 – Capítulo 1: Definiendo el Problema.....	4
Parte 2 – Capítulo 2: Planeamiento operacional en un contexto de guerra híbrida.....	18
Parte 3 – Conclusiones.....	30
Referencias.....	32
Apéndice A: Esquema del Proceso de Planeamiento para el Nivel Operacional	

Índice de Figuras

	<i>Pp</i>
Figura 1: Espectro del conflicto híbrido.....	15
Figura 2: Modelo de la campaña híbrida rusa.....	19
Figura 3: Modelo de síntesis de eventos atribuibles al actor híbrido.....	22
Figura 4: Modelo de análisis de la amenaza híbrida.....	22
Figura 5: Modelo de determinación de Estados Finales Operacionales para rechazar una amenaza híbrida.....	24
Figura 6: Modelo de determinación de Objetivo Operacional para rechazar una amenaza híbrida.....	24
Figura 7: Ejemplos de Modos de Acción para rechazar una amenaza híbrida	27
Figura 8: Ejemplo de Diseño Operacional para rechazar una amenaza híbrida	28
Figura 9: Ejemplo de organización de un componente específico para el accionar contra los elementos criminales e irregulares de una amenaza híbrida	29

Parte 1 - Introducción

El presente trabajo de investigación aborda un nuevo y complejo tipo de guerra -y también de conflicto-, que representa la mayoría de los casos actuales y no es tratado en la doctrina para el planeamiento operacional de las Fuerzas Armadas argentinas.

Sobre el tema elegido

Hasta el inicio del siglo XXI, y teniendo como factor de comparación la evolución de la tecnología y el arte militar, los pensadores militares reconocían tres tipos de guerras: las de primera, segunda y tercera generación. Todas ellas atravesadas por un factor común: su carácter convencional, es decir, las fuerzas que se enfrentaban, representaban a dos o más Estados y eran, además, regulares. Siendo la guerra de tercera generación la más moderna -surgida a partir de la mecanización de los ejércitos-, constituye el marco sobre el que se basa, aún hoy, la doctrina militar de la mayoría de los países.

En 1989, William Lind predijo la aparición de un nuevo tipo de conflicto: las guerras de cuarta generación. Este constituye el primer antecedente de teorización sobre la Guerra híbrida, sin siquiera mencionarla.

En 2004, en el marco del estancamiento de la guerra en Irak, Lind publicó nuevamente un artículo sobre la evolución de la guerra que terminó de definir el nuevo tipo de conflicto. Lo caracterizó como aquel enfrentamiento entre fuerzas armadas regulares pertenecientes a un Estado foráneo y grupos armados locales que no representan a ninguno, y que tiene lugar dentro de un territorio soberano en el que su gobierno ha perdido el monopolio de la fuerza. (Lind, 2004).

La Guerra del Líbano del año 2006 marcó otro hito en la evolución de los conflictos. Israel acudió con una organización convencional pero adiestrada para combatir las fuerzas irregulares de Hezbollah. Este respondió con un componente convencional muy preparado que sorprendió y paralizó a los israelitas. (Locatelli, 2015). Las acciones del actor no estatal inspiraron a muchos autores que reconocieron en ellas, una evolución del tipo de conflicto definido en 2004 a uno aún más complejo, caracterizado por la existencia de un enemigo con múltiples facetas, denominado como amenaza híbrida. (Hoffman, 2009).

No obstante, es a partir del año 2008, y en el marco de las acciones llevadas a cabo por Rusia en Georgia, Crimea y el Donbass, donde queda mejor expuesta la estructura del actor híbrido, compuesta por fuerzas regulares, fuerzas irregulares y elementos criminales, que recurren a distintos tipos de delito para financiar al componente irregular

y contribuir al logro del efecto deseado (Davis, 2013).

Las complejas operaciones rusas tuvieron una respuesta organizacional a partir del año 2014. La OTAN, en su papel de actor internacional, actualizó su organización para este nuevo desafío.

En cuanto a las Fuerzas Armadas (FFAA) nacionales, ningún reglamento de carácter conjunto contempla la amenaza híbrida. No obstante, se han creado organismos relacionados, como el Comando Conjunto de Ciberdefensa. Además, existe una manifiesta intención de la conducción política de ampliar las posibilidades de empleo de las FFAA, incluyendo la respuesta contra amenazas externas, no necesariamente estatales, ya definida en el decreto 683/2018.

Este vacío doctrinario llevó al planteamiento del siguiente interrogante de investigación: ¿Cómo puede adaptarse el Proceso de Planeamiento para el Nivel Operacional (PPNO) vigente en las FFAA argentinas a la guerra híbrida?

La respuesta tentativa es que esa adaptación puede lograrse a través de la inclusión de aspectos propios de la hibridez dentro de aquellos pasos del proceso a los que afecta.

Para comprenderla, comprobarla y profundizarla, este trabajo tiene como objetivos particulares analizar las características de la guerra híbrida e identificar de qué manera estas afectan el Proceso de Planeamiento para el Nivel Operacional (PPNO) vigente en las FFAA argentinas. El objetivo general es determinar la forma en que puede adaptarse este proceso a la guerra híbrida.

Sobre el Trabajo

Para alcanzar los objetivos propuestos, este trabajo aborda en el primer capítulo, a través de la investigación bibliográfica, el análisis de la evolución de la guerra híbrida, enfocado en la identificación de sus características y los métodos utilizados por los distintos actores que la llevaron a cabo.

En el segundo capítulo, basado en el análisis precedente, la bibliografía consultada, el trabajo de campo realizado en los ejercicios Alianza desarrollados en la Escuela Superior de Guerra Conjunta y la experiencia extraída de ellos, se determina de qué manera este tipo de guerra afecta el PPNO.

Como aporte teórico, la determinación de la forma en que puede adaptarse el planeamiento operacional a la guerra híbrida, constituye una contribución al plexo doctrinario del nivel en cuestión.

Método de investigación empleado

El método de investigación utilizado para el trabajo es cualitativo y el diseño de carácter descriptivo y analítico.

Se usaron técnicas de análisis documental para el estudio de la doctrina nacional vigente y análisis bibliográfico para la investigación de la experiencia de otros países, con la finalidad de extraer conclusiones de interés para el trabajo. Se recurrió tanto a fuentes primarias como secundarias.

Parte 2 - Capítulo 1: Surgimiento y evolución de la guerra híbrida

El objetivo particular de este capítulo es analizar las características de la guerra híbrida.

Dado que no existe un esquema fijo de acciones que identifique a la guerra híbrida, sino características generales que fueron mutando en cada conflicto, se analizará a la misma en el marco de aquellos que más incidieron en su concepción.

Ellos son: La Invasión de Irak en el año 2003, por ser el primero de ellos, la Segunda Guerra del Líbano en el año 2006, por ser pionera en el uso coordinado y simultáneo de los componentes que conforman una amenaza híbrida y las Guerras de Osetia del Sur y Ucrania, por representar una evolución en la complejidad del fenómeno.

1. Invasión de Irak: La aparición de la Guerra de Cuarta Generación

1.1 Desarrollo de las acciones

El día 20 de marzo de 2003 una coalición liderada por Estados Unidos, y sin un mandato de intervención de la ONU, invadió Irak con el argumento de la supuesta fabricación de armas químicas y su posible venta a organizaciones fundamentalistas árabes. Esta acción se produjo en el marco de la lucha contra el terrorismo internacional y sus estados benefactores, iniciada como respuesta a los atentados contra las torres gemelas el 11 de septiembre de 2001. La campaña tenía como objetivo acabar con el régimen de Saddam Husein e instaurar uno más afín a los intereses norteamericanos.

Las fuerzas de la coalición ocuparon Bagdad tras sólo 21 días de combates, en los que la abrumadora superioridad tecnológica y de medios definió la rapidez con que finalizaron las acciones. El 1 de mayo, el presidente Bush proclamó el fin de los combates en la capital y el inicio de la transición hacia la democracia iraquí, pero algo salió mal, y pronto la violencia golpeó nuevamente al país.

Las fuerzas invasoras no sólo habían destruido al ejército iraquí, también habían destruido su gobierno y su estructura estatal, y con ella, el delicado equilibrio que aseguraba la estabilidad nacional. La ausencia del estado como garante del orden generó un vacío de poder que las tropas convencionales norteamericanas no supieron llenar. Irak se transformó en un estado fallido donde ninguna institución pública sobrevivió, y sobrevino el colapso.

Lo que había sido concebido como una operación militar no estaba en condiciones de dar respuesta a la emergencia humanitaria, de seguridad y defensa que esta misma había generado. Esta situación se vio agravada por la aparición de numerosos grupos armados rivales ante la pérdida del monopolio de la fuerza por parte del Estado. Incluso, algunos de ellos estaban constituidos por aquellos terroristas que la campaña había tratado de afectar en forma indirecta. “Se iniciaba así la fase de estabilización que daría lugar a la lucha de la insurgencia, a la aparición de los terroristas de Al Qaeda en el escenario iraquí y a una larvada guerra multiétnica entre sunitas, chiitas y kurdos...” (Ballesteros, 2010)

El caos ganó las calles, comenzaron los ataques a tropas norteamericanas y ya ni siquiera los vencedores estaban seguros. Las técnicas empleadas por los grupos armados resultaron eficaces al ser no convencionales, y los estadounidenses pronto se vieron inmersos en un conflicto nuevo, para el cual no estaban preparados, y que superó en cifras a su antecesor.

“Los planes de la operación Libertad para Irak incluían las acciones para acabar con el régimen de Saddam, pero la estabilización tenía una planificación mínima y basada en estimaciones de inteligencia erróneas. Las diferencias entre los planes iniciales y los ejecutados realmente han sido muy importantes. Según el Pentágono, la guerra le costó al Tesoro norteamericano 22.000 millones de dólares, bastante menos que la Guerra del Golfo de 1991 que ascendía a 61.000 millones, sin embargo la estabilización llevó más de 762.000 millones de dólares. La guerra les supuso menos de 200 bajas, pero la estabilización les ha costado más de 4200 vidas y más de 33.000 soldados heridos, sin olvidar 316 bajas de otros países de la Coalición y decenas de miles de muertos iraquíes” (Ballesteros, 2010)

Es en esta situación que William Lindt, estudió y definió en el año 2004, un nuevo tipo de guerra, al que llamó Cuarta Generación. Su característica principal es la pérdida del monopolio de la violencia por parte del Estado, en manos de actores no estatales como Al Qaeda, Hamas, Hezbollah y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC).

1.2 Análisis de la guerra

No obstante, algunos autores lo consideran como un conflicto híbrido, dada la comprobada participación de fuerzas regulares, irregulares y facciones criminales. Para los criterios que se irán definiendo en este trabajo no se lo considera como tal, dado que

la acción de los tres componentes que lo caracterizan no se dio de forma integral ni sostenida en el tiempo. Estos componentes existieron, pero no de manera simultánea, sino distribuidos a lo largo de la guerra (Chambers, 2016).

Es así que en primer término se produjo la batalla abierta, convencional, característica del choque entre fuerzas regulares, el cual fue breve y significó una rápida victoria para los Estados de la Coalición. Desarticuladas las FFAA aparecieron las fuerzas irregulares constituidas por remanentes de la Guardia Republicana Iraquí, Fedayines de Saddam y seguidores del partido gobernante, pero que no actuaban coordinadamente. El componente criminal representado por los grupos terroristas como Al Qaeda y otros de origen tribal, tampoco respondía a una conducción centralizada, de hecho, la mayoría eran rivales entre sí y también con las fuerzas irregulares.

La etapa posterior a la batalla abierta convencional, en la que proliferó el caos producido por los grupos criminales y las fuerzas irregulares, generó el surgimiento de un nuevo tipo de operaciones, las de estabilización. Las mismas, como todas las operaciones militares, tienen un correlato en la historia, pero a partir de este conflicto cobrarían renovada importancia y vigencia.

Su surgimiento es tan reciente y su naturaleza tan compleja que no están comprendidas en la doctrina argentina, por lo cual se recurrió al manual JDP 3-40 del Reino Unido de Gran Bretaña citado por el Mayor Luzuriaga en su Trabajo Final Integrador "Las operaciones de estabilización: contribución al arte operacional. Caso de estudio Irak 2003 - 2011". Este las define como uno de los enfoques utilizados en situaciones de conflicto violento, diseñadas para proteger y promover la autoridad política legítima, utilizando una combinación de acciones civiles y militares integrados para reducir la violencia, restablecer la seguridad y prepararse para la recuperación a largo plazo mediante la construcción de un entorno propicio para la estabilidad estructural.

La importancia de este concepto en relación a la guerra híbrida, radica en que justamente es el quiebre de la estabilidad adversaria el objetivo que persigue la amenaza híbrida en su primera etapa, como se verá más adelante. Otro aspecto a destacar es que este tipo de operaciones requiere un nuevo enfoque para la solución de conflictos, el interagencial, que promueve la acción articulada de organizaciones civiles y militares para dar una respuesta integral al problema complejo que supone la desestabilización.

En síntesis, la invasión a Irak del año 2003, marcó un quiebre en la evolución de los conflictos armados modernos, dando forma y entidad a los de Cuarta Generación. Además, introdujo los importantes conceptos de Operaciones de Estabilización e Interagencialidad, fundamentales para comprender y enfrentar una agresión híbrida.¹

2. 2da Guerra del Líbano: Consolidación de la Guerra híbrida como nuevo tipo de conflicto.

2.1 Desarrollo de las acciones

La Segunda Guerra del Líbano comenzó el 12 de julio de 2006 con una coordinada operación militar de muy baja intensidad ejecutada por fuerzas de Hezbollah en el norte de Israel. Esta consistió en el lanzamiento de cohetes sobre algunas ciudades de la región, como distracción para la ejecución de una emboscada a una patrulla de las Fuerzas de Defensa Israelíes (FDI), en la que se capturaron dos soldados. (Locatelli, 2015).

La operación evidenció desde un primer momento un alto grado de coordinación y despliegue de medios. La respuesta israelí llegó en menos de 24 horas y consistió en una ofensiva aérea y un bloqueo en el mar para aislar el sur del Líbano, para evitar que los prisioneros fueran evacuados fuera del área y destruir la infraestructura militar del Hezbollah que fuera detectada, especialmente los lanzadores de cohetes.

Pasados los primeros días, y ante la continuación de los lanzamientos, Israel dio paso a la acción terrestre, conformada por pequeños grupos de fuerzas que debían avanzar al sur del río Litani y encargarse de los lanzadores de corto alcance. Las patrullas israelíes pronto se vieron detenidas por un fuerte dispositivo defensivo en profundidad, preparado para proteger los emplazamientos de cohetes y mantener su capacidad de lanzamiento. (Davis, 2013). Israel decidió pasar a una ofensiva de media intensidad pero abierta, movilizando dos divisiones.

¹“Pocos días antes de que terminara la guerra, EEUU creó la Organización para la Reconstrucción y Ayuda Humanitaria de Irak (ORHA). Se trataba de una organización multiagencial para dirigir y supervisar el proceso de la post-guerra en los ámbitos de la asistencia humanitaria, la reconstrucción y la administración civil. A finales de mayo, fue sustituida por una estructura mucho más compleja: la Autoridad Provisional de la Coalición (CPA) dirigida por el embajador Paul Bremer, que se articulaba en ocho áreas de actuación gestionadas por direcciones generales. Sólo un mes después, el 21 de julio, el número de direcciones se incrementó en tres más, pero esta organización tampoco era efectiva y fue modificada en septiembre dotándola de una estructura regional, con equipos de gobierno en cada una de las 18 provincias, extendiendo así la influencia de la CPA por todo el territorio. Apenas dos meses después, el 11 de noviembre, la CPA, aumentaba a 15 el número de Direcciones Generales que se enmarcaban en el Área Político-Administrativa y en el Área de Operaciones”. (Ballesteros, 2010)

El primer combate de magnitud se dio por el control de la localidad de Maroun Al-Ras, como objetivo intermedio para la conquista de Bint J Beil, reconocida como la capital de Hezbollah en el Sur del Líbano. En Maroun Al-Ras, las FDI dimensionaron por primera vez el grado de organización, despliegue, equipamiento y entrenamiento de las fuerzas de Hezbollah, que “empleaban una mezcla de milicianos, fuerzas de adiestramiento especial, equipos de misiles anticarro, inteligencia, empleo táctico y operacional de cohetes, vehículos aéreos no tripulados y misiles anti buque” (Sánchez Herráez, 2014).

Las FDI no lograron conquistar la ciudad, aunque sí aislarla, y prosiguieron hacia el bastión enemigo. Tampoco lograron ocupar Bint J´Beil días más tarde, mientras los cohetes seguían cayendo sobre las ciudades israelitas.

Tras tres días de intensos combates Israel pasó de una guerra limitada a una total al movilizar dos divisiones más y sus reservas. El nuevo objetivo era la creación de una franja de seguridad al norte del límite internacional, el cual fue finalmente alcanzado. Las acciones militares finalizaron el 14 de agosto con la imposición del cese del fuego por parte del Consejo de Seguridad de la ONU (Locatelli, 2015)

El alto al fuego fue en verdad una salida honorable a la frustrada campaña militar israelí. El hecho que una de las FFAA mejor reputadas del mundo, con sobradas muestras de letalidad a lo largo de su corta historia, no hubiese podido vencer en una batalla abierta a un grupo guerrillero llamó la atención del mundo entero y motivó profundos análisis (Glenn, 2009). Se trataba de una evolución del tipo de guerra que se estaba desarrollando en Irak y el cambio radicaba en la naturaleza de los actores no estatales involucrados en ambos conflictos.

2.2 Análisis de la Guerra

Apenas comenzó la ofensiva terrestre israelí quedó claro que Hezbollah era mucho más que una guerrilla librando una guerra irregular. Este evidenció poseer una estructura propia de un actor estatal con sus tres niveles de la guerra perfectamente establecidos, y en su accionar radica la diferenciación del nuevo tipo de conflicto.

El nivel estratégico se materializó a través de una estructura de gobierno basada en asambleas regidas por un secretario general y cinco Asambleas: Política, Yihad, Parlamentaria, Ejecutiva y Judicial- (Blanco Navarro, 2015). Fue este nivel el que supo

generar las condiciones para la victoria, al comprender acabadamente el tipo de conflicto que debía plantear, a diferencia de su contraparte.

Israel falló en su apreciación estratégica, y es que ni siquiera la victoria militar hubiera solucionado el conflicto, ya que Hezbollah era mucho más que una fuerza militar y en ello radicaba su fortaleza y la novedad de este conflicto. Estaba conformado por componentes político, social, diplomático e informacional capaces de sostener a su componente militar en una unión de esfuerzos. (Glenn, 2009)

Esta fue una de las diferencias entre ambos bandos y que influyó de manera determinante en el desarrollo de la guerra. Israel entró a ella negándola, comprometiendo parte de su poder militar y sólo para la ejecución de operaciones limitadas a la recuperación de los soldados secuestrados y la neutralización de los lanzadores de cohetes. Hezbollah estuvo en guerra desde un primer momento, y en una guerra total, con todo su poder y potencial como actor empeñado en el esfuerzo bélico.

El nivel operacional de Hezbollah quedó evidenciado en el diseño, planificación y conducción de la campaña, basada en una acción para atraer a las FDI a una operación defensiva organizada con tiempo y recursos que le negó la victoria militar a Israel y el logro de sus objetivos estratégicos militares (Locatelli, 2015).

En el nivel Táctico, Hezbollah combinó las capacidades y procedimientos de la guerra convencional con las operaciones de guerrilla para preparar una defensa en profundidad al sur del Líbano que detuvo el avance de las FDI e impidió a los israelíes neutralizar el lanzamiento de cohetes y misiles sobre sus ciudades (Davis, 2013). Sus fuerzas estaban equipadas con armamento de última generación, de origen ruso, iraní y norcoreano.

La acción coordinada de los tres niveles desgastó a Israel, detenido en el campo táctico sin haber alcanzado uno sólo de sus objetivos, con su población sometida al castigo de los cohetes y una opinión internacional que, certeras operaciones de información mediante, se volcaba en su contra. El tiempo siempre apremió a los israelíes y Hezbollah supo explotar esta debilidad.

Esta nueva naturaleza del actor no estatal llevó a pensadores como Glenn², Davis³ y Hoffman⁴ a identificar el surgimiento de un nuevo tipo de guerra: la Híbrida.

No obstante, la hibridez no sólo definió un nuevo tipo de guerra, también de conflicto, de actor y de tácticas y técnicas de combate. Los numerosos aportes surgidos a partir de la 2da Guerra del Líbano fueron resumidos en 2009 por Glenn, tomando conceptos de otros autores que se citan a continuación.

En referencia al conflicto híbrido, Glenn cita a John Mc Cuen quien lo define como “una lucha contra un enemigo armado y una lucha aún mayor contra por el control y el apoyo de la población originaria de la zona de combate, el apoyo del frente doméstico de los países intervinientes y el apoyo de la comunidad internacional”

Para definir la guerra híbrida, toma la idea de Margaret Bond, quien la resume como la “proyección de todos los elementos del poder nacional a lo largo de un contínuum de actividades desde la estabilización, seguridad y operaciones de reconstrucción hasta el combate armado”

Finalmente, para referirse a la amenaza híbrida, entendida esta como un actor, recurre a sus propias palabras y la define como “aquel adversario que simultánea y adaptativamente emplea una combinación de medios políticos, militares, económicos, sociales y de información y métodos convencionales, irregulares, catastróficos, terroristas y criminales de guerra”

Resulta evidente, como todos estos conceptos fueron extraídos de la guerra bajo análisis. Hezbollah desarrolló un conflicto híbrido desde que su accionar comenzó ni bien se produjo la retirada de las fuerzas israelíes y sirias –posterior- del sur del Líbano. Allí se erigieron como una entidad más gravitante que un grupo armado que reemplazó al estado y, de esta forma, libró su lucha por el apoyo de la población originaria de la zona a la que se refiere Mc Cuen.

Además de la lucha armada, la campaña de Hezbollah se enfocó en negar el apoyo de la población doméstica de Israel. El ataque permanente con cohetes afectó la moral del

² “El amorfo Hezbollah [en la Segunda Guerra del Líbano] representa el surgimiento de la Amenaza Híbrida (2009)

³ “Las acciones de Hezbollah en la Segunda Guerra del Líbano representan un ejemplo de una futura amenaza híbrida que abarca la esencia de la misma” (2013)

⁴ “Hezbollah no es un pez ni un ave, sino algo combinado o híbrido” (2009)/ “El desafío híbrido ha pasado de ser un concepto a una realidad gracias a Hezbollah” (2009)

pueblo y la incapacidad de detenerlos generó en el pueblo judío la desconfianza sobre sus FFAA y su campaña militar. Caída esta, la campaña tenía los días contados.

En el frente internacional la acción fue igual de eficiente. La explotación de dos errores israelíes en la designación y ataque de blancos -con sus correspondientes daños colaterales- fueron explotados por Hezbollah, y el apoyo internacional a la ofensiva de las IDF cesó, dejando una pequeña ventana de tiempo para obtener una salida más o menos airosa merced al apoyo de EUA.

Hezbollah también desarrolló una guerra híbrida, dado que empleó todos los medios a su disposición en operaciones de estabilización, seguridad y obviamente combate armado. Israel demoró en entender este nuevo tipo de guerra, a la cual enfrentó sólo con el poder militar y en un lento empeñamiento.

Hezbollah también es el primer modelo de actor híbrido, dado que sus acciones abarcaron medios políticos, sociales y de información, que le permitieron obtener el apoyo de la población del sur del Líbano, la opinión regional e internacional, además del obvio empleo de medios militares. Recurrió a métodos criminales -como el secuestro de los soldados israelíes-, catastróficos -al bombardear las poblaciones del norte de Israel- irregulares y regulares en sus enfrentamientos contra la ofensiva de las FDI, siendo la efectividad de estos últimos, los que permitieron obtener la sorpresa a nivel táctico y operacional.

Un matiz esencial que este conflicto agregó a la guerra híbrida fue que detrás de un actor no estatal, generalmente se encuentra uno que sí lo es (Sánchez Herráez, 2014), y que recurre a aquél para que las acciones no le puedan ser atribuidas.

Identificado el nuevo *modus operandi* de actores como Hezbollah, y en la concepción de nuevas formas de enfrentarlo, surgió otro gran aporte de este conflicto: el enfoque comprehensivo, que, según Glenn, implica el uso de todos los elementos del poder necesarios y la dirección de todos los sistemas en un ambiente de crisis en un esfuerzo común, que incluye organismos no gubernamentales. Es un concepto superador del de interagencialidad y que puede incluir agencias pertenecientes a la ONU u otros países y también otros espacios, como los foros o mercados internacionales.

En síntesis, la Segunda Guerra del Líbano, profundizó el cambio iniciado tres años antes en Irak, y dio origen a un nuevo tipo de guerra, la híbrida. El cambio fue de tal magnitud

que no sólo se reduce a la guerra, sino que dio origen a una nueva clase conflicto y también de actor, con sus correspondientes técnicas y tácticas. Como respuesta a este fenómeno, nació el enfoque comprensivo, fundamental para enfrentarlo.

3. El empoderamiento ruso: la guerra híbrida como recurso de un actor estatal

A partir de la caída del régimen soviético los países bálticos, previa declaración de independencia, comenzaron un acercamiento a Europa, a la vez que se alejaban de Moscú, su antiguo opresor (Pérez Sánchez, 2004). Este cambio paulatino de alineamiento internacional se formalizó en 2004 con el ingreso a la Unión Europea (UE) y a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), hecho que materializó la pérdida de influencia de Rusia en su frontera oeste, frente a Occidente. Paralelamente, Ucrania comenzaba un confuso vaivén en sus relaciones exteriores, acercándose a Occidente y a Moscú alternadamente (Pardo de Santayana y Gómez de Olea, 2017).

Estos hechos despertaron el interés ruso por mantener su hegemonía en la región a través de una agresiva política exterior, que rápidamente fue advertida por Estados Unidos. (Espona, 2015)

3.1 Ciberataque a Estonia

La primera acción que se podría atribuir a Rusia como actor híbrido en la región, aunque improbable, se remonta a la agresión cibernética sufrida por Estonia en abril de 2007. La decisión de trasladar el monumento a los defensores contra la ocupación alemana, de un cementerio céntrico de la ciudad capital a uno militar en las adyacencias, motivó en un principio la reacción de minorías rusas en Estonia y diversas manifestaciones diplomáticas rusas en contra. (El Confidencial, 2017)

Algunos días después del anuncio oficial, Estonia sufrió el primer ciberataque de magnitud estratégica en la historia. Todos los aspectos administrativos del país, sumamente digitalizado, fueron paralizados durante un mes por un grupo de hackers. (Revista OTAN, 2013).

3.2 Amenaza de pérdida de influencia rusa en el Cáucaso, Guerra de Osetia del Sur

La declaración de independencia de Kosovo en febrero del año 2008, amparada en un débil argumento de autodeterminación y apoyada por Estados Unidos, fue tomada por Rusia como otra injerencia en su área de influencia. La situación se agravó ese mismo

año, cuando la OTAN sugirió la posibilidad de aceptar a Georgia y Ucrania como miembros. (Pardo de Santayana y Gómez de Olea, 2017)

Rusia produjo su primera reacción abierta: estrechó sus vínculos con las regiones separatistas pro rusas de Abjasia y Osetia del Sur en Georgia y distribuyó pasaportes rusos entre los habitantes. La tensión creció notablemente. (Rojo, 2013)

En agosto, la situación se tornó violenta y el gobierno georgiano intervino militarmente, ante la amenaza de secesión. Rusia respondió primero con sus fuerzas de pacificación ya estacionadas en la zona y después con una invasión terrestre, exponiendo al mundo su nueva doctrina expansionista, basada en la excusa de la necesidad de brindar “protección a las minorías rusas”. (BBC, 2018)

Como consecuencia, Osetia del Sur y Abjasia declararon su independencia de Georgia, apoyadas por el gobierno ruso.

3.3 Crisis en Ucrania: La anexión de Crimea

En el año 2010, la llegada al poder en Ucrania de un gobernante indeciso respecto a la política exterior, desestabilizó el escenario político. Simpatizaba tanto con Rusia como con Europa. Finalmente, gestionó el ingreso de Ucrania a la UE.

Moscú, trabó la tentativa con una oferta de financiamiento muy conveniente, el presidente se retractó y el conflicto estalló en las calles en enero de 2014, provocando gran cantidad de muertos y el reemplazo del mandatario por uno marcadamente pro europeo. Estas revueltas fueron vistas por Rusia como una acción dirigida desde Estados Unidos. Además, si Ucrania ingresaba a la UE, y eventualmente a la OTAN, su base naval en Sebastopol, quedaría aislada en Crimea. (Pardo de Santayana y Gómez de Olea, 2017)

Cinco días después de la asunción del nuevo líder ucraniano, comenzó en la península un movimiento secesionista, con abierta participación de las fuerzas armadas rusas, que rápidamente tomó el control de los aeropuertos y edificios gubernamentales. A mediados de marzo se celebró un referéndum para la anexión a la Federación Rusa, que ganó con el 95% de los votos. (Pardo de Santayana y Gómez de Olea, 2017)

3.4 Secesión en la región del Donbass, el conflicto se expande al este ucraniano

Con el estímulo del éxito en Crimea, Rusia se volcó a la región este y sureste de Ucrania (de alta presencia de minorías rusas), con la finalidad de desestabilizar al gobierno central y evitar su ingreso a la UE. (Pardo de Santayana y Gómez de Olea, 2017)

A partir de abril, comenzaron a producirse los primeros enfrentamientos armados, que rápidamente escalaron en su nivel de violencia, hasta llegar a enfrentar a las fuerzas armadas ucranianas y grupos nacionalistas, contra movimientos independentistas, apoyados directamente por Moscú y reforzados por organizaciones privadas y milicias rusas apoyadas por el gobierno de Vladimir Putin. (Pardo de Santayana y Gómez de Olea, 2017).

Los enfrentamientos más importantes se dieron en las orientales provincias de Donetsk y Lugansk, que declararon su independencia de Kiev entre abril y mayo de ese mismo año.

3.5 Análisis del modelo ruso

Esta serie de conflictos, híbridos por cierto⁵, implicaron una evolución con respecto a sus predecesores: un actor estatal había recurrido a la guerra híbrida. Es importante destacar que no todos ellos implicaron una guerra, como se verá más adelante, pero sí fueron instrumentos mediante los cuales Rusia recuperó su rol protagónico en la región y cumplió al menos parte de sus objetivos políticos.

Para su logro, Rusia buscó una solución que no violara la prohibición general del uso de la violencia en las relaciones internacionales, vigente tras la promulgación de la carta de la Organización de Naciones Unidas (ONU). Para ello recurrió a una zona intermedia entre la guerra y la paz, una zona gris, con límites difusos, en la que rige la ambigüedad (Sánchez Herráez, 2016) y donde priman los medios no militares.

Este modelo fue descrito por el Jefe del Estado Mayor de las FFAA rusas, General Gerasimov: “el foco en la aplicación de métodos de conflicto ha cambiado hacia las medidas políticas, económicas, informacionales, humanitarias y otras no militares, en coordinación con potenciales protestas de la población”. (Chambers, 2016)

Ahora bien, esta *zona gris*, no siempre permite ejecutar las acciones necesarias para el alcance de los estados finales deseados, es por esto que al final del contínuum que

⁵ Enmarcada en la definición de Mc Cuen, Rusia sostuvo una lucha contra un enemigo armado y una lucha aún mayor contra por el control y el apoyo de la población originaria de la zona de combate –las minorías rusas asentadas en las zonas en disputa-, el apoyo del frente doméstico –logrado-, de los países intervinientes y el apoyo de la comunidad internacional –no logrado-.

representa un conflicto híbrido, se encuentra el teatro de operaciones (TO) convencional, como muestra el cuadro 1. Gerasimov considera que esta utilización abierta de fuerzas regulares frecuentemente se dará a través de misiones de paz o de estabilización (Chambers, 2016), evitando de esta forma la declaración formal de una guerra, idea rectora de las acciones rusas en este conflicto.

Figura 1
Espectro del Conflicto Híbrido

Amenaza Híbrida			
Zona Gris de la Amenaza Híbrida		Conflicto Abierto de la Amenaza Híbrida	
Conflicto en Zona Gris	Medios irregulares	Convencional limitado	y TO convencional

Fuente: Chambers (2016)

Son características de la zona gris la ambigüedad, el ataque multidominio y el uso de organizaciones criminales. La primera se logra al recurrir a medios y acciones difícilmente atribuibles a un actor estatal que le permiten mantenerse en un espacio indefinido entre la guerra y la paz. La segunda consiste en la utilización de todos los recursos de poder disponibles en un mismo espacio y tiempo. La última está íntimamente relacionada a la primera y permite obtener recursos para sostener a otros elementos irregulares, afectar las operaciones enemigas, distraer las fuerzas de seguridad y coaccionar a la población (Chambers, 2016).

Recurren a la zona gris, actores que no están firmemente sujetos al derecho internacional o directamente lo desconocen. Poseen estructuras de poder centralizadas y con regímenes autoritarios en el caso que sean estatales. De esta forma, están en capacidad de conducir todos los instrumentos de su poder –legales e ilegales- de manera coordinada e integral logrando una sinergia que llega a desestabilizar al actor agredido.

Este último está constituido por Estados con regímenes democráticos que, como tales, poseen una compleja estructura para la toma de decisiones, que otorga transparencia y legitimidad, pero no rapidez (Chambers, 2016).

La amenaza híbrida explota esta lentitud y escasa coordinación intersectorial a través de la presentación de un cuadro confuso, difícil de percibir como un todo. Cuando aquellos notan que están siendo agredidos es, generalmente, demasiado tarde. Además, es común

que demoren en aceptar que están ya de hecho inmersos en una guerra, por tanto, sus respuestas son demasiado graduales y compartimentadas por sectores de poder, sin chance contra una acción integral, como ocurrió en esta serie de conflictos y también en la Segunda Guerra del Líbano.

La fase de conflicto abierto consiste en el uso completo del espectro de operaciones convencionales y no convencionales, y ocurre cuando la amenaza híbrida ya no intenta esconder su participación en el conflicto (Chambers, 2016). Puede adoptar diversas formas y valerse de diferentes argumentos de acuerdo a la situación estratégica, los objetivos, y cuanto se quiera evitar la desaprobación de la opinión internacional, posibles sanciones y/o intervenciones de terceros.

3.6 Aplicación del modelo en las diferentes guerras

Si bien las acciones en Estonia no pueden ser consideradas como una guerra, constituyeron la primera muestra de la capacidad rusa de operar a través de medios no militares. En un lapso de días, Estonia sufrió fuertes presiones diplomáticas, los incidentes civiles más graves desde su independencia en 1991 y un ciberataque sin precedentes en el mundo.

Georgia podría citarse como la primera campaña híbrida rusa. En este caso, Rusia operó con efectividad en la zona gris, desestabilizando las regiones semi autónomas de Osetia del Sur y Abjasia, en el norte georgiano. El gobierno de este país, no advirtió la real situación estratégica e intervino militarmente aquellas, violando el acuerdo de Sochi. Esto dio el marco necesario para la intervención de las fuerzas de pacificación rusas que sorprendió a las georgianas y marcó el pasaje de la zona gris al conflicto abierto en la campaña rusa, aunque aún limitado y enmascarado en una aparente imposición de la paz. No obstante, la proyección posterior de sus fuerzas regulares y la ocupación de parte del territorio georgiano -pasaje a la última etapa de la guerra híbrida-, expuso de cierta forma a Rusia y trajo aparejado consecuencias diplomáticas y económicas. (Blank, 2009)

En la campaña contra Ucrania, la anexión de Crimea constituyó la primera fase. Se obvió la zona gris al emplearse las fuerzas convencionales desde un primer momento⁶. El

⁶ “Cinco días después de la salida de Yanukovich de Ucrania, se izó la bandera rusa en los edificios de la Presidencia y del Parlamento de Crimea. Al día siguiente una milicia armada y uniformada, aunque sin distintivos, desplegó en los dos aeropuertos y demás puntos clave para el control militar de Crimea. Por otra parte, las tropas rusas de Sebastopol incrementaron su presencia en la calle”. (Ballesteros, 2017)

argumento para la utilización del poder militar fue nuevamente la alta presencia de población de origen ruso, con la diferencia que no había reclamado aún su autodeterminación. Esta llegó mediante un referéndum que se celebró un mes después de la invasión. La alteración en el orden de las acciones expuso definitivamente a Rusia como país agresor, lo que le significó recibir duras sanciones y la condena de la comunidad internacional. No obstante, la rapidez en su ejecución no dio tiempo a una reacción por parte de Ucrania o la OTAN que impida la ocupación de la península.

Las acciones en el Donbass, constituyeron la segunda fase de la campaña y se dieron un mes más tarde. Sin embargo, vistas las repercusiones de la intervención en Crimea, Rusia volvió a desarrollar la guerra en la zona gris con la permanente amenaza de pasar al conflicto abierto, con el argumento de defender a las minorías rusas que supuestamente luchaban por su libertad.⁷

En síntesis, Rusia fue primer actor estatal que recurrió a la guerra híbrida de manera directa. A diferencia de los casos anteriores no la utilizó en un marco de asimetría para compensar un poder de combate relativo marcadamente desfavorable, sino para alcanzar sus objetivos políticos a través de una guerra que no lo era, es decir, en un marco de no ilegalidad que no siempre fue logrado. La concepción rusa dejó como legado la desestabilización del enemigo a través de las acciones en la zona gris de la guerra y expuso la debilidad de los países sujetos a derecho para detectarla y enfrentarla.

Otro aspecto a destacar fue el diseño del argumento de la protección a las minorías afines en otros países como excusa para la intervención fuera de sus fronteras. Paradójicamente, este nació a partir de la cuestionada declaración de independencia de Kosovo, promovida por Estados Unidos en 2008.

⁷ “Durante la crisis de Ucrania, en un determinado momento se desplegaron cerca de 40.000 efectivos rusos cerca de la frontera; este despliegue de fuerzas convencionales era simultáneo y guardaba obvia relación con acciones de combate y desestabilización en el interior de Ucrania y fuera de ella: las reiteradas declaraciones de Putin relativas a la posibilidad de empleo de la fuerza para proteger a las poblaciones rusas en su entorno próximo, la proliferación de los llamados “hombres verdes” –personas con uniformes de combate y perfectamente equipadas, a la manera de las fuerzas especiales rusas, sin distintos identificativos- ocupando puntos sensibles o combatiendo en pequeños grupos, el bloqueo de la señal de la televisión ucraniana en Crimea –siendo reemplazada por la de la televisión estatal rusa-, las informaciones a través de los medios rusos, los comunicados relativos a ayudas económicas, cortes o mantenimiento del suministro de gas, las afirmaciones y negaciones relativas a la presencia de convoyes militares rusos -con ayuda humanitaria o no- en el interior de Ucrania” (Sánchez Herráez, 2014)

Capítulo 2: Planeamiento Operacional en un contexto de Guerra híbrida

El objetivo particular de este capítulo es identificar de qué manera las características de la guerra híbrida afectan el Proceso de Planeamiento para el Nivel Operacional (PPNO) vigente en las FFAA argentinas, diseñado para un ambiente de guerra convencional.

Para esto, se tomará como base la secuencia del PPNO -cuyo esquema se agrega como anexo 1-. Sobre cada paso se irán realizando las observaciones correspondientes, que no siempre coincidirán con las actividades enunciadas en el esquema, dado que no responden al mismo sino a la experiencia extraída del análisis documental y de los ejercicios Alianza.

Antes, se formularán una serie de consideraciones previas, para exponer comparativamente las situaciones relativas del nivel operacional de una Amenaza Híbrida y un Teatro de Operaciones convencional, en el marco de una campaña híbrida.

1. Consideraciones Generales

Dado el carácter republicano y el apego irrestricto al estado de derecho que normalmente caracteriza a los estados que sólo recurren a los métodos convencionales, así como el cumplimiento de las normas y acuerdos internacionales que rigen las relaciones interestatales y los métodos de hacer la guerra, estos no serán quienes recurran a la hibridez para solucionar un conflicto⁸. Serán quienes se defiendan ante un actor que sí la utiliza, y desde esta perspectiva se abordará el capítulo.

El actor híbrido es plenamente consciente de las limitaciones legales y de la burocracia administrativa que caracteriza a los países con regímenes democráticos y es allí donde concentra su esfuerzo durante la fase gris del conflicto. Otra debilidad que explota es la normalmente escasa coordinación interagencial que existe en ellos, producto de las complejas relaciones intraestructurales.

Aprovechando esta situación, y como ya se expresó en el capítulo anterior, el actor híbrido presenta un cuadro tan complejo y abarcativo que para cuando el gobierno del país agredido percibe la agresión es demasiado tarde. Este desfase en tiempo se detalla en el cuadro 2.

⁸ Al día de hoy se reconocen como actores híbridos a Hezbollah, Irán y Rusia. Algunos autores como Chambers incluyen a China dentro de este grupo. No obstante, varios países del Medio Oriente podrían ser catalogados como tales por las acciones que realizan, aunque esto demandaría un estudio que escapa al objeto de este trabajo.

1.1 Detección de la amenaza híbrida

Figura 2

Modelo de la campaña híbrida rusa



Fuente: Chambers (2012)

Cómo se puede apreciar, el actor agredido detecta la amenaza normalmente cuando se hace visible y esto sucede cuando el actor híbrido se encuentra próximo a desestabilizar parte del territorio adversario o su totalidad.

Si bien el cuadro representa el modelo ruso, también sirve como modelo genérico, dado que representa el escenario base a partir del cual pueden variar las distintas campañas tanto rusas como de otros actores híbridos.

En la 2da Guerra del Líbano Rusia, Hezbollah comenzó su fase gris -sin denominarla como tal- años atrás, y si bien es prácticamente imposible puntualizar la oportunidad, puede considerarse al período comprendido entre la retirada de las FDI y las tropas sirias del sur del Líbano –años 2000 y 2004 respectivamente- como el comienzo de su campaña híbrida.

Una vez listas sus fuerzas, la milicia pro iraní inició en el año 2006 su 5ta fase de la campaña, a través del lanzamiento de cohetes sobre las ciudades del norte de Israel. Con el secuestro de los soldados israelíes, indujo a las autoridades de ese país a iniciar la ofensiva convencional que materializó su dubitativo ingreso a una guerra que Hezbollah

ya había iniciado al menos dos años antes. Como si fuera poco, el estado israelí, quedó como país agresor -aunque no formalmente- y perdió de manera paulatina el apoyo de la opinión internacional y buena parte de la propia.

Con los conflictos generados por Rusia aconteció algo similar. Georgia reaccionó a la desestabilización promovida y producida en parte por aquél y ocupó militarmente Osetia del Sur y Abjasia. Grande fue la sorpresa cuando las fuerzas de pacificación rusas intervinieron en su contra. Georgia había entrado a una guerra que Rusia había comenzado el día después del anuncio de su posible ingreso a la OTAN, y además, quedó como agresora, aunque con atenuantes⁹. El caso de Ucrania mantuvo la dinámica definida aunque con algunas variantes ya descriptas.

Vistas estas consideraciones se puede expresar que el primer problema que presenta la Guerra híbrida es su detección. Esta es responsabilidad de la Estrategia Nacional, específicamente de la Inteligencia Estratégica Nacional, pero también de la Militar, dada su capacidad para describir las actuales amenazas a la defensa nacional y la evolución en la forma de hacer la guerra.

2. Primer paso del PPNO: Análisis del Problema

Dentro de este paso se realizarán observaciones referidas al análisis del escenario operacional, al análisis de la Amenaza Híbrida y a la determinación del Estado Final Operacional y Objetivo Operacional.

2.1 Análisis del Escenario Operacional

Dentro de este proceso –que está definido en el PPNO- es necesario realizar un completo estudio de la zona del conflicto y de las relaciones entre los actores que intervienen. En un conflicto híbrido, estas serán más complejas que en uno convencional. De la relación entre estos y la identificación de sus posibles intereses surgirán amenazas y oportunidades en las que se puede incidir desde un primer momento.

Por ejemplo, la frecuente diferencia entre los intereses de grupos originarios de la zona en conflicto, que persiguen un cierto grado de autodeterminación y los del actor híbrido que los utiliza para sus propios fines, que seguramente afectarán a futuro la libertad de

⁹ “Aunque es cierto que Georgia inició en efecto las hostilidades a gran escala con el bombardeo de Tsjinvali, capital de Osetia del Sur, la noche del 7 al 8 de agosto, todos los bandos -Rusia, Georgia, Osetia del Sur y Abjasia- han quebrantado el derecho internacional” (Tagliavini, 2009).

aquellos. El comprobado efecto contagio que producen los movimientos secesionistas, puede servir para ganar aliados que sean vulnerables a estos. También la determinación de las relaciones servirá para eventualmente exponerlas y desacreditar al actor híbrido en el plano internacional.

2.2 Análisis de la Amenaza Híbrida

Este proceso –que se podría incluir dentro de la Aproximación Operacional en el PPNO– consiste en la interpretación de la naturaleza del actor híbrido. Para esto es conveniente recurrir a dos estudios: la síntesis de eventos que los son atribuibles y el análisis del actor.

El primero consiste en efectuar un relevamiento de todos los eventos de magnitud que hayan afectado a la seguridad, la defensa, la política o la economía en los últimos años. Son ejemplo de estos: ataques a instalaciones policiales, copamiento de organismos gubernamentales, bloqueo de comunicaciones, intimidación a líderes afines al gobierno, campañas de desinformación a través de las redes sociales, detección de redes de corrupción en organismos gubernamentales, incremento de la migración proveniente del actor híbrido, proliferación de asentamientos de migrantes cerca de la frontera, incidentes con las fuerzas que custodian los pasos fronterizos, violación de los espacios propios, hallazgo de armamento de guerra en allanamientos policiales, compra sistémica de la infraestructura productiva propia en determinada zona, entre otros.

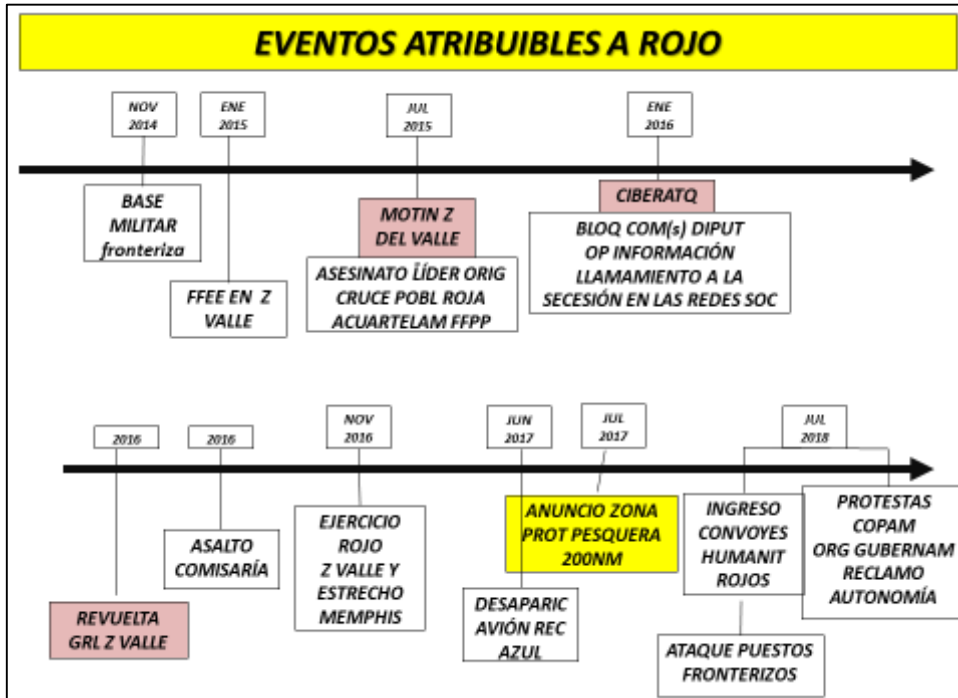
Todos ellos deben centralizarse en una línea de tiempo y comenzar a agruparse de acuerdo a su posible relacionamiento. De esta forma se podrá visualizar si se trató de hechos aislados o de pequeñas operaciones con objetivos específicos que responden a una acción integral y que persiguen la desestabilización.

En el cuadro 3, se muestra la relación entre eventos que se han producido durante cuatro años en una zona limítrofe entre dos países ficticios –Rojo es el actor híbrido–, en el marco del Ejercicio Alianza 2018. No obstante, los hechos guardan estrecha similitud con los conflictos analizados en este trabajo.

El segundo de los estudios sugeridos es el análisis de la amenaza híbrida. Para esto se deben identificar todos los problemas que forman parte del conflicto, separados por áreas geográficas, tal como se muestra en el cuadro 4. Esto permitirá, más adelante, identificar las tareas necesarias para su solución.

Figura 3

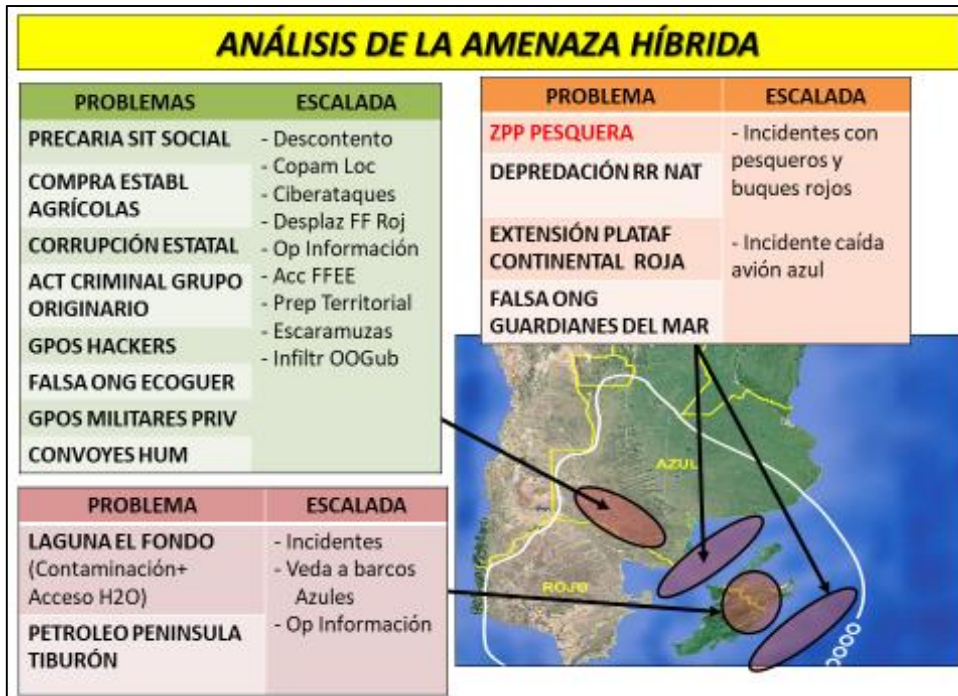
Modelo de síntesis de eventos atribuibles al actor híbrido.



Fuente: Ejercicio Alianza 2018

Figura 4

Modelo de análisis de la amenaza híbrida.



Fuente: Ejercicio Alianza 2018

2.3 Determinación del Estado Final Operacional y el Objetivo Operacional (EFO – OO)

Estos dos elementos del diseño operacional -cuya determinación está definida en el PPNO- dependerán, lógicamente, de cada situación. No obstante, en general, el poder político le exigirá al Comandante Operacional que asegure la zona afectada para contribuir a su estabilización y que mantenga la integridad territorial.

La primera observación dable de realizar es que –como se puede apreciar- son dos efectos distintos y requieren el empleo de medios diferentes para su logro. Esto se verá más adelante -cuando se trate la concepción de los modos de acción- y se reflejará en la organización del Teatro de Operaciones. No obstante, incidirá también en la determinación de los estados finales.

La segunda observación es que en este tipo de conflicto, ambos elementos –EFO y OO- pueden evolucionar de acuerdo al progreso de este, las características de la campaña híbrida y en qué momento de la misma comienzan las acciones del actor agredido. También estarán íntimamente relacionados a las fases de la campaña del estado defensor.

Generalmente, y como se ha visto en los casos analizados, existen dos tipos de campaña híbrida. Aquella que posee zona gris y aquella que no -independientemente si el actor híbrido es estatal o no-. La diferencia radica, para el diseño operacional propio, en que la primera implicará una fase de estabilización anterior -ver cuadro 2- mientras que la segunda no.

Para la primera, más peligrosa por su capacidad de desestabilización y más probable por el carácter anónimo que brinda a la amenaza híbrida, el estado final operacional, tanto de mínima como de máxima, debería contemplar la posibilidad de disuadir al actor híbrido de ejecutar su ofensiva convencional y también la posibilidad que esto no se logre.

En el cuadro 5 se muestra el EFO de mínima y máxima propuesto para el ejercicio Alianza 2018. Pese a la especificación de lugares ficticios, se pueden visualizar las consideraciones realizadas en los párrafos precedentes y la diferencia entre los efectos mencionados en el segundo de ellos.

Figura 5

Modelo de determinación de Estados Finales Operacionales para rechazar una amenaza híbrida

EFO Max	EFO Min
<p>- ACCIONES CRIMINALES E IRREGULARES CONDUCIDAS POR ROJO EN LA Z DEL VALLE, ESTRECHO DE MEMPHIS, ISLAS ORCAS Y MAR DE TETHIS EXPUESTAS Y NEUTRALIZADAS.</p> <p>CRITERIO: IP de los equipos desde donde se produjeron los ciberataques identificados y sus daños limitados a efectos menores, infraestructura crítica financiera y estatal protegida. ONG(s) desenmascaradas, descubierto su financiamiento, finalidad y conexión a Rojo, la mayoría de sus miembros detenidos. Acuerdo de Tierras con Grupo Originario logrado y su actividad criminal detenida como parte del acuerdo. PROXIS retirados de propio territorio, algunos de sus miembros detenidos. Gpo(s) Seg Privada en Yacimientos de la Z Valle regulados y de comprobable origen Azul. Parte de las FFEE Rojas detectadas, algunos de sus miembros detenidos. Ayuda humanitaria sólo de ONG(s) autorizadas.</p> <p>- ROJO DISUADIDO DE INICIAR UNA OFENSIVA ABIERTA Y CONVENCIONAL</p> <p>CRITERIO: Of Conv Roja no producida antes de Feb 19</p> <p>- INTEGRIDAD TERRITORIAL MANTENIDA Y OOVE ASEGURADOS</p>	<p>- ACCIONES CRIMINALES E IRREGULARES CONDUCIDAS POR ROJO EN LA Z DEL VALLE, ESTRECHO DE MEMPHIS, ISLAS ORCAS Y MAR DE TETHIS EXPUESTAS Y DESARTICULADAS.</p> <p>CRITERIO: Los daños producidos por ciberataques están limitados a efectos medianos, infraestructura crítica financiera y estatal con daños controlados. ONG(s) identificadas, algunos de sus miembros detenidos, mediana capacidad remanente para ejecutar op(s). Acuerdo de Tierras con Grupo Originario logrado, su actividad criminal continúa vigente pero no se articula con las acciones rojas. PROXIS retirados de propio territorio, algunos de sus miembros detenidos. Gpo(s) Seg Privada en Yacimientos de la Z Valle regulados y de comprobable origen Azul. Las FFEE Rojas no fueron identificadas, aunque cesaron su actividad. Ayuda humanitaria sólo de ONG(s) autorizadas.</p> <p>- OFENSIVA ABIERTA Y CONVENCIONAL ROJA RECHAZADA</p> <p>CRITERIO: No permanecen en propio territorio fracciones nivel Subun o Sup</p> <p>- INTEGRIDAD TERRITORIAL MANTENIDA Y OOVE ASEGURADOS</p>

Fuente: Ejercicio Alianza 2018

Para la determinación del Objetivo Operacional caben las mismas observaciones, con la salvedad que este, al no admitir variables de máxima ni mínima, debe reflejarlas en una redacción única. El cuadro 6 muestra el Objetivo Operacional que permite el logro del Estado Final en el Ejercicio Alianza 2018.

Figura 6 *Modelo de determinación de Objetivo Operacional para rechazar una amenaza híbrida.*

Objetivo Operacional
<p>1. Crear un ambiente seguro en la Z Valle e islas Orcas de manera de contribuir al logro de su estabilización anterior. <i>«Crear un Ambiente Seguro» implica: Identificación, detención y exposición de aquellos Elementos que realizan acciones Criminales e Irregulares en las zonas definidas.</i></p> <p>2. Disuadir a Rojo de ejecutar una ofensiva abierta con fuerzas convencionales</p> <p>3. Asegurar los Objetivos de Valor Estratégico (OOVE) <i>Implica impedir la afectación de sus instalaciones o funciones por parte de fuerzas irregulares, criminales o convencionales.</i></p> <p>4. Rechazar y degradar las FF Conv Rojas. (En caso de producirse Of Conv Roja)</p> <p>5. Mantener la Integridad Territorial (En caso de producirse Of Conv Roja) <i>Implica no ceder espacios de magnitud en la etapa inicial de la ofensiva roja, no admitir zonas liberadas por fuerzas irregulares o criminales en la Z Valle o Islas Orcas. Al término o cese de las hostilidades ROJO (tanto sus FF Conv como aquellas Irreg y Crim que le responden) no deben estar ocupando</i></p> <p>6. Apoyar las operaciones de estabilización posteriores.</p>

Fuente: Ejercicio Alianza 2018

Los distintos objetivos que integran el Objetivo Operacional deberán ser distribuidos en las distintas fases de la campaña. Esto estará reflejado en el diseño operacional, el cual salvará las distintas posibilidades a través de ramas y secuelas¹⁰, como se muestra en el cuadro 8.

3. Segundo paso del PPNO: Análisis de la Situación y Elaboración de los Modos de Acción.

Dentro de este paso se realizarán observaciones referidas a la determinación de los Centros de Gravedad (CDG), los modos de acción (MMAA), al Diseño Operacional (DO) y a la organización del Teatro de Operaciones (TO).

3.1 Determinación del Centro de Gravedad del enemigo y propio

Es conveniente para esta actividad recurrir, tal como recomienda Kenny (2015) en su libro *Arte y Diseño Operacional*, a la definición de CDG expresada en 2011 por Eikmeyer: “es el ente primario que tiene la capacidad inherente de alcanzar el objetivo”. Esta ayudará a despejar las lógicas dudas que se plantean en un conflicto de este tipo.

Para la identificación del CDG del enemigo es necesario analizar qué tipo de conflicto híbrido plantea. Si posee zona gris, es probable que su objetivo para esa etapa sea lograr la desestabilización. El ente que puede lograrlo generalmente es el conjunto de fuerzas irregulares y elementos criminales –este incluye a aquellas minorías afines que operan como activistas-. Ya en la zona del conflicto abierto, el ente que puede conquistar el terreno y mantenerlo son las fuerzas terrestres –pudiendo identificarse algún elemento en particular-.

Para la identificación del CDG propio, debería utilizarse el mismo criterio. De esta forma, para un conflicto que presente zona gris, las fuerzas que tengan como misión el logro de la seguridad a fin de contribuir a la estabilización, será normalmente el CDG. Producida la ofensiva convencional, este pasará a aquel elemento capaz de mantener la integridad territorial, que son comúnmente, las fuerzas terrestres.

Esta transición de los CDG puede observarse en el cuadro 8.

¹⁰ “Una rama es una opción que permite puentear un punto decisivo (PD) que no es alcanzable dentro de la misma línea de operaciones...Una secuela es una posibilidad de elección prevista al comienzo de una nueva fase, en función de los resultados obtenidos en la fase anterior” (Kenny, 2015)

3.2 Elaboración de los Modos de Acción

Este tipo de conflicto requiere una opción más profunda y creativa para los MMAA. Se deben diferenciar por algo más que la mera distribución de los esfuerzos operacionales -aspecto que no deja de ser importante- y se deben contemplar cuidadosamente los riesgos.

En la guerra de Osetia del Sur –Intervención rusa en Georgia-, fue evidente que no se visualizó la posible reacción rusa. El balance de PCR era completamente asimétrico y a favor ruso. Quizá una buena opción operacional hubiera sido preparar la defensa del propio territorio, renunciando a ocupar Abjasia y Osetia con tropas, enfocarse en el esfuerzo contra híbrido y exponer las acciones rusas en el plano internacional. Tal vez, hasta se hubiera logrado el apoyo de la OTAN. El estado final operacional georgiano no pudo ser peor: perdió ambas regiones –declararon su independencia-, al día de hoy Rusia ocupa parte de su territorio y además fue declarado agresor, como ya fue expuesto.

El caso ucraniano es similar. No pudo conservar sus fronteras y de esta forma los elementos criminales e irregulares infiltrados en su territorio conquistaron parte del mismo desde su interior que luego fue conectado por fuerzas irregulares rusas desde la frontera. El balance final fue la pérdida de la integridad territorial.

Los MMAA dependerán de la situación propia y la del enemigo, cada caso será único, no obstante, hay indicadores que ofrecen una guía.

Si el actor híbrido recurre a este tipo de conflicto para equiparar un balance del PCR que no lo favorece en la medida necesaria para iniciar una ofensiva abierta total, la solución quizá sea provocarla –sin quedar como agresor-, acortando la zona gris favorable al enemigo, llevándolo a donde el poder es más equilibrado y, de ser posible, exponiéndolo como agresor.

Si el actor híbrido posee una absoluta superioridad en el balance del poder de combate o simplemente se quiere evitar la fase abierta convencional, se pueden explorar las vías posibles para des escalar el conflicto, mientras se acciona sobre los elementos criminales e irregulares.

Las variables conocidas como Poder Duro, Poder Blando y Poder Inteligente¹¹ deben considerarse en este nivel y, especialmente, en este tipo de conflicto, como muestra el cuadro 7 – sólo se exhibe el “cómo” de los MMAA-.

Figura 7 Ejemplos de Modos de Acción para rechazar una amenaza híbrida

MA PODER DURO	MA PODER BLANDO
<p>PRIMERA FASE (ACCIÓN SOBRE AH + DESPLIEGUE FF + ESCALAMIENTO CONFL): -A TRAVÉS DE UNA ACCIÓN DIRECTA POR PARTE DE UN COMPONENTE QUE AGRUPE TODOS AQUELLOS ELEMENTOS IDÓNEOS (*) PARA NEUTRALIZAR LA AMENAZA HÍBRIDA A NIVEL TÁCTICO A FIN DE DESARTICULAR EL COMPONENTE CRIMINAL E IRREGULAR ROJO EN PROPIO TERRITORIO DE MANERA QUE NO PUEDA EJECUTAR ACCIONES COORDINADAS DE IMPORTANCIA CON LAS FUERZAS CONVENCIONALES UNA VEZ PRODUCIDA LA OFENSIVA ABIERTA</p> <p>-DESPLIEGUE DE TODAS LAS FUERZAS ASIGNADAS AL TO Y OCUPACIÓN DEL DISPOSITIVO DEFENSIVO (SUR DEL RÍO COLORADO – PROXIMIDADES DEL LIMITE INTERNAC ISLA ORCA)</p> <p>-GENERACIÓN -CON TODOS LOS COMPONENTES DEL TO, EN COORDINACIÓN CON OTROS INSTRUMENTOS DEL PODER NACIONAL- DE UNA SITUACIÓN QUE ESCALE EL CONFLICTO Y PROVOQUE LA OFENSIVA ABIERTA ROJA SIN EXPONER AL PAÍS COMO AGRESOR A FIN DE LLEVAR A ROJO AL EMPLEO PREMATURO DE SU PODER MILITAR CONVENCIONAL EN UNA OFENSIVA ABIERTA A TRAVÉS DE LA PRESENTACIÓN DE UNA SITUACIÓN OPERACIONAL Y ESTRATÉGICA -GENERADA A TRAVÉS DE INCIDENTES CUIDADOSAMENTE PLANIFICADOS- QUE ACELERE EL RITMO DEL CONFLICTO Y LE quite LA INICIATIVA OPERACIONAL Y ESTRATÉGICA</p>	<p>PRIMERA FASE (ACCIÓN SOBRE AH + PREPOSIC FF + DESESCALAMIENTO CONFL) -A TRAVÉS DE UNA ACCIÓN DIRECTA POR PARTE DE UN COMPONENTE QUE AGRUPE TODOS AQUELLOS ELEMENTOS IDÓNEOS (*) PARA NEUTRALIZAR LA AMENAZA HÍBRIDA A NIVEL TÁCTICO A FIN DE DESARTICULAR EL COMPONENTE CRIMINAL E IRREGULAR ROJO EN PROPIO TERRITORIO DE MANERA QUE NO PUEDA EJECUTAR ACCIONES COORDINADAS DE IMPORTANCIA CON LAS FUERZAS CONVENCIONALES UNA VEZ PRODUCIDA LA OFENSIVA ABIERTA</p> <p>- PREPOSICIONAMIENTO DE FUERZAS AL NORTE DEL RÍO COLORADO Y EN PUERTO PRÍNCIPE</p> <p>-GENERACIÓN -CON TODOS LOS COMPONENTES DEL TO, EN COORDINACIÓN CON OTROS INSTRUMENTOS DEL PODER NACIONAL- DE UNA SITUACIÓN QUE DEESCALE EL CONFLICTO Y REDUZCA LA TENSIÓN, A FIN DE NEGAR A ROJO EL ARGUMENTO DE ESTE A TRAVÉS DE LA SOLUCIÓN DE PARTE DE LOS PROBLEMAS QUE LO COMPONEN, GANAR LEGITIMIDAD Y OTORGAR TIEMPO PARA NEUTRALIZAR LAS FUERZAS IRREGULARES Y CRIMINALES QUE OPERAN EN LA ZONA DEL VALLE E ISLAS ORCAS.</p>

Fuente: Ejercicio Alianza 2018

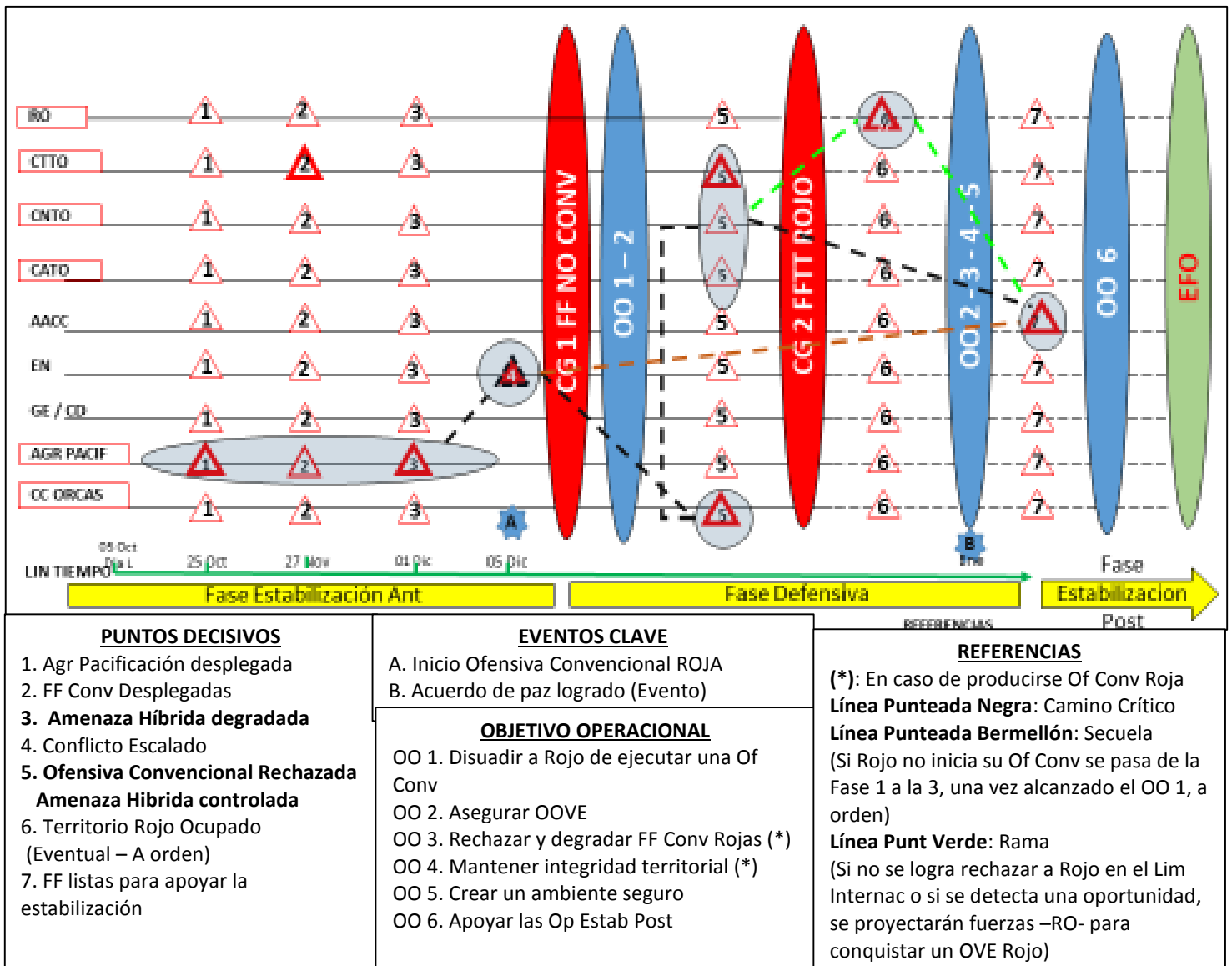
La segunda fase –común para los dos- se refiere al rechazo de la ofensiva convencional enemiga. Nótese que incluso el MA Poder Blando, que busca evitar la batalla abierta, contempla el pre posicionamiento de fuerzas. Esto obedece a la intención de estar en capacidad de evitar la pérdida de la integridad territorial. No obstante, conlleva el riesgo de escalar el conflicto y caer en un incidente provocado, que exponga al actor como agresor. Ambos representan riesgos que el Comandante deberá evaluar.

3.3 *Diseño Operacional (DO)*

El DO deberá reflejar como se afectará ese centro de gravedad que muta, si la campaña del actor híbrido presenta una zona gris, y cómo se alcanzarán los objetivos que forman el objetivo operacional, con todas las variantes posibles. Esto se muestra en el cuadro 8.

¹¹ “Para Nye existen tres grandes tipos de poderes: poder duro (hard power), basado en los recursos militares y económicos; poder suave (soft power), basado en factores como instituciones, ideas, valores, cultura y legitimidad de las acciones, y poder inteligente (smart power), integración de diplomacia, defensa, desarrollo y demás herramientas de los otros dos tipos de poderes” (Zamora, 2013)

Figura 8 Ejemplo de Diseño Operacional para rechazar una amenaza híbrida



Fuente: Ejercicio Alianza 2018

3.4 Organización del Teatro de Operaciones (TO)

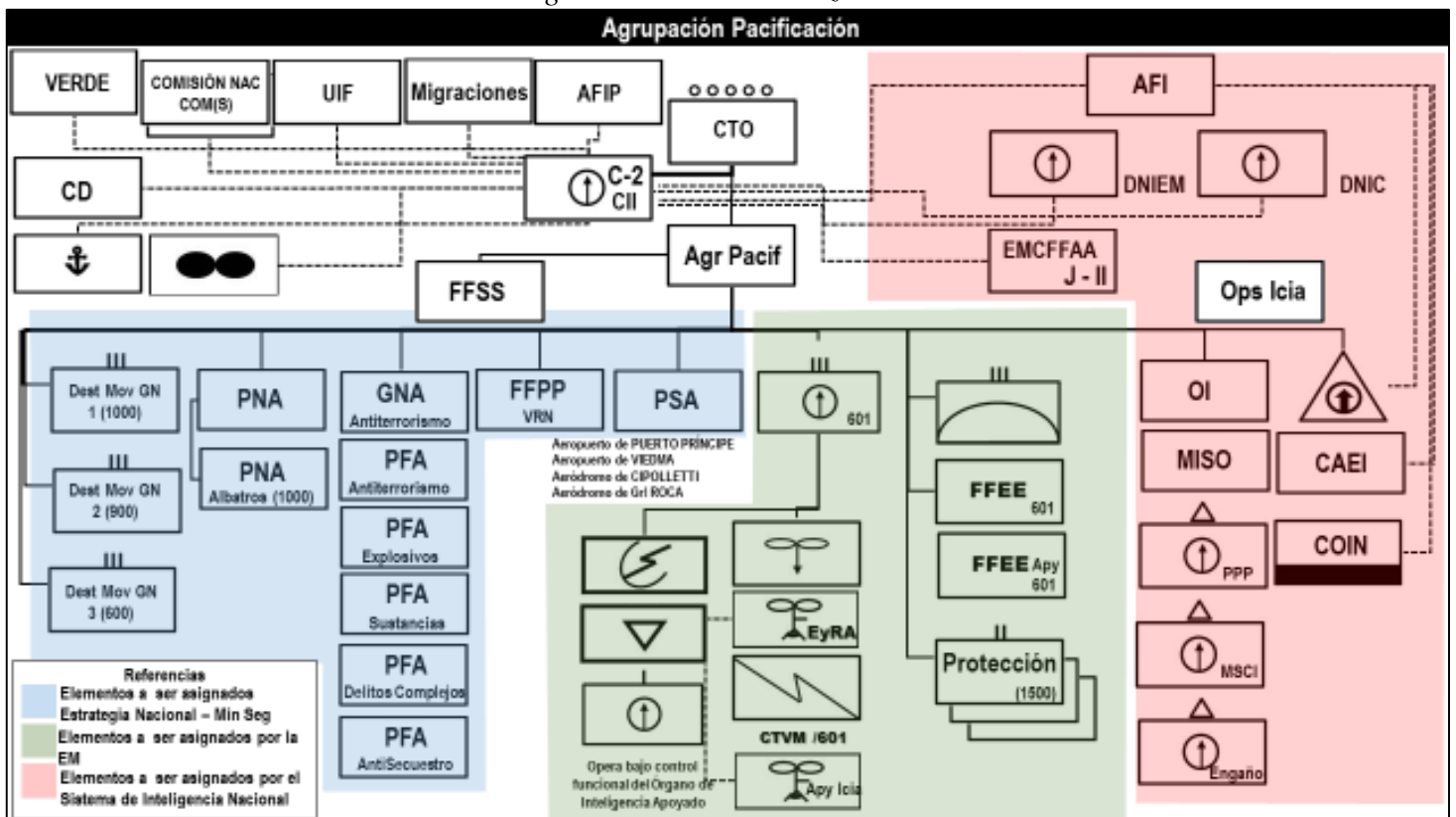
El TO debe contar con una organización que pueda responder a este tipo de amenaza compleja. Transmitir este problema a los componentes terrestre, naval o aéreo no es la solución, dado que sus medios y capacidades responden a otro tipo de enemigo.

Es necesaria la conformación de un comando subordinado que nucleee a aquellas fuerzas y organismos aptos para enfrentar a los elementos criminales e irregulares del actor híbrido, con capacidades específicas y disímiles entre sí, pero con un comando único, de manera de lograr una acción integral, similar a la del enemigo.

No existen límites para la conformación de este comando. Puede incluir elementos de las FFAA –especialmente de Inteligencia y Ciberdefensa-, fuerzas policiales y de seguridad, personal de enlace de organismos gubernamentales como Aduanas, Ministerio del Interior, Agencias de Control Tributario, Cancillería, y un largo etcétera.

En el marco del Ejercicio Alianza 2018 se creó una Agrupación de Pacificación –ver cuadro 9- que, con diferentes grados de autoridad, relaciones funcionales y de comando, integraba elementos policiales, fuerzas de seguridad, elementos de inteligencia de las FFAA, organismos y enlaces de diferentes agencias nacionales. Esta organización generó el marco necesario para el logro de un enfoque comprehensivo del conflicto y las condiciones necesarias para el logro de la interagencialidad a nivel táctico, aspectos fundamentales para evitar la desestabilización en la zona gris del conflicto.

Figura 9 Ejemplo de organización de un componente específico para el accionar contra los elementos criminales e irregulares de una amenaza híbrida



Fuente: Ejercicio Alianza 2018

Parte 3 – Conclusiones

La última guerra de tercera generación que se libró en el mundo fue la Guerra del Golfo de 1991. A partir de allí, y ante la presencia de actores no estatales, métodos no convencionales y proliferación de recursos no militares, las guerras dejaron de responder a los parámetros clásicos. En este marco surgieron los conceptos de guerra de cuarta generación y, más tarde, de guerra híbrida.

Esta última, representa el peor escenario que un país sujeto a derecho puede enfrentar. La agresión de un enemigo al que no se puede ver, que no responde a las leyes de la guerra y que busca desestabilizar antes de atacar de manera convencional representa el mayor desafío para la defensa de un país republicano.

La conducción estratégica argentina no es ajena a este giro evidente en la evolución de los conflictos, y ha manifestado recientemente su intención de ampliar las posibilidades de empleo de las FFAA, incluyendo la respuesta contra amenazas externas no necesariamente estatales, a través del decreto 683/2018. Paradójicamente, la guerra híbrida no se contempla en la doctrina conjunta de las FFAA argentinas.

Este vacío doctrinario llevó al planteamiento al interrogante de investigación que inspiró este trabajo: ¿Cómo puede adaptarse el Proceso de Planeamiento para el Nivel Operacional (PPNO) vigente en las FFAA argentinas a la guerra híbrida?

La respuesta tentativa establecida al inicio de este, que obró como hipótesis, fue que esa adaptación puede lograrse a través de la inclusión de aspectos propios de la hibridez dentro de aquellos pasos del proceso a los que afecta.

Para ello se establecieron dos objetivos particulares y uno general.

Para dar cumplimiento al primer objetivo particular -analizar las características de la guerra híbrida- se recurrió al estudio de aquellos conflictos que marcaron su origen y evolución hasta el estado actual. Se concluyó que surgió como una derivación de la guerra de cuarta generación, que tuvo su primer escenario en la Segunda Guerra del Líbano en 2006 y que años más tarde Rusia la adoptó como doctrina para el mantenimiento de su hegemonía en su región de influencia ante el avance de la OTAN, constituyéndose en el primer estado en recurrir a ella de manera directa.

Se observó que en cada conflicto híbrido –todos fueron diferentes- la guerra híbrida fue adquiriendo su propia identidad, formada por características específicas que la definen. Entre ellas, la más saliente es la conformación del actor que la ejecuta, establecida sobre

la base de elementos regulares, irregulares y criminales que le otorgan un amplio espectro de posibilidades para el logro de sus objetivos.

Otra característica observada es la existencia de una fase gris en su desarrollo, en la cual el actor híbrido busca desestabilizar al actor estatal, valiéndose del anonimato de sus acciones ejecutadas en todos los espacios –militar, económico, político, informacional y diplomático, entre otros-. Esta dinámica explota la debilidad estructural que posee todo actor sujeto al derecho: su estructura burocrática y descentralizada.

De esta forma se dio cumplimiento al primer objetivo particular, el cual sirvió de base para el alcance del segundo.

En cuanto a este, a través del análisis bibliográfico y la experiencia adquirida durante el desarrollo de los Ejercicio Alianza 2017 y 2018, se identificó como los aspectos antes enunciados impactan en cada paso del Proceso de Planeamiento para el Nivel Operacional vigente en nuestra doctrina cumpliendo con el segundo objetivo particular.

Se determinó que ciertas actividades del proceso requieren ser adaptadas a las características de la guerra híbrida. Ellas son: el análisis del escenario operacional, la aproximación operacional, la determinación del estado final operacional, del objetivo operacional y de los centros de gravedad –propio y enemigo-, la elaboración de los modos de acción, el diseño operacional y la organización del teatro de operaciones.

Además, al identificarse de qué manera puede ser esto llevado a la práctica, se cumplió el objetivo general -determinar la forma en que puede adaptarse este proceso a la guerra híbrida-, dando respuesta al interrogante de investigación y corroborando la hipótesis planteada.

Referencias

- Ballesteros, M A. (2010). Lecciones identificadas en el conflicto de Irak. *Instituto Español de Estudios Estratégicos, número 10/ 2010*. Recuperado de http://www.ieee.es/en/Galerias/fichero/docs_analisis/2010/DIEEEA10-2010
[Lecciones Identificadas Conflicto Irak.pdf](#)
- Blanco Navarro J M. (2015). Hezbollah, el partido de Dios. *Instituto Español de Estudios Estratégicos, número 10/ 2010*. Recuperado de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_investig/2015/DIEEEINV01-2015
[Hezbollahx El partido de Dios JMBlanco.pdf](#)
- Blank, S J. (2009). Georgia, la guerra que Rusia perdió. *Military Review*, marzo - abril, pp 17-26. Recuperado de https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/MilitaryReview_20090430_art006SPA.pdf
- Chambers, J. (2016). *Countering Gray-Zone Hybrid Threats*. West Point: Modern War Institute.
- Davis, J R. (2013). Cómo derrotar a las futuras amenazas híbridas. *Military Review*, noviembre - diciembre, pp 13-24.
- Espona, R J. (2018). Guerra híbrida y capacidades estratégicas del a OTAN: Aportaciones de Lituania, Letonia y Estonia. *Instituto Español de Estudios Estratégicos, número 55/ 2018* .Recuperado de <http://www.ieee.es/contenido /noticias/2018/05 / DIEEE055-2018.html>
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2018). *Planeamiento para la acción militar conjunta - Nivel operacional*. Buenos Aires.
- Glenn, R W. (2009). Thoughts on “Hybrid” Conflict. *Small Wars Journal*. Recuperado de <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/thoughts-on-hybrid-conflict>
- Hoffman, F G. (2009). Hybrid Warfare and Challenges. *Joint Force Quarterly*, número 52, pp 34-39
- Hoffman, F G. (2009). Further Thoughts on Hybrid Threats. *Small Wars Journal*. Recuperado de <http://smallwarsjournal.com/jrnl/art/further-thoughts-on-hybrid-threats>
- Kenny, Locatelli y Zarza. (2017). *Arte y Diseño Operacional*. Buenos Aires: Visión Conjunta
- Lindt, W S. (2004). Understanding Fourth Generation War. *Military Review*, septiembre - octubre, pp 12-16.

- Lenoir-Grand Pons, R. (2017). La batalla del Soldado de Bronce: lecciones del primer episodio de ciberguerra con Rusia. *Periódico El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/mundo/2017-10-02/batalla-estatu-estonia-ciberguerra-rusia_1451408/
- Locatelli, O A. (2015). *Bint J'Beil – Fortaleza inexpugnable de Hezbollah*. Buenos Aires: Editorial Universitaria del Ejército.
- Luzuriaga, A (2016). Las operaciones de estabilización: contribución al arte operacional. Caso de estudio Irak 2003 – 2011. (Trabajo final integrador). Escuela Superior de Guerra Conjunta. Buenos Aires. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/123456789/882/1/TFI%2016-2016%20LUZURIAGA.pdf>
- OTAN. (2013). Nuevas amenazas: el ciberespacio. *Revista OTAN*. Recuperado de <https://www.nato.int/docu/review/2011/11-september/cyber-threads/es/index.htm>
- Tagliavini, H. (2009). Georgia, una oportunidad perdida. *Periódico El País*. Recuperado de https://elpais.com/diario/2009/10/01/opinion/1254348005_850215.html
- Pardo de Santayana y Gómez de Olea, J. (2017). Ucrania: un conflicto enquistado y envenenado. Izquierdo Alberca, M J (Comp). *Panorama geopolítico de los conflictos 2017*. Madrid: Ministerio de Defensa del Reino de España.
- Redacción BBC Mundo. (2018). Cómo la guerra con Georgia marcó el regreso de una Rusia más agresiva a nivel mundial hace 10 años. *BBC News*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-45119963>
- Rojo, J J (2013). Los elementos del diseño operacional en la guerra Ruso – Georgia del año 2008. Trabajo final integrador). Escuela Superior de Guerra Conjunta. Buenos Aires. Recuperado de <http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/123456789/191/1/TFI%2037-2013%20ROJO.pdf>
- Sánchez Herráez, P (2016). Comprender la guerra híbrida...¿el retorno a los clásicos? *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, número 42/2016. Recuperado de <http://www.ieee.es/contenido/noticias/2016/06/DIEEEA42-2016.html>
- Sánchez Herráez, P (2014). La nueva guerra híbrida: un somero análisis estratégico. *Instituto Español de Estudios Estratégicos*, número 54/2014. Recuperado de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_analisis/2014/DIEEEA54-2014 NuevaGuerraHibrida_PSH.pdf

Apéndice A: Esquema del Proceso de Planeamiento para el Nivel Operacional

PASO 1: ANÁLISIS DEL PROBLEMA	
SUBPASO 1.1: ANÁLISIS DEL ESTADO MAYOR DE LA SITUACIÓN INICIAL Y EL PROBLEMA A RESOLVER	-EL ESCENARIO OPERACIONAL -LA ACTUALIZACIÓN DE LA SITUACIÓN -INFORMACIÓN E INTELIGENCIA -SUPUESTOS -LIMITACIONES, IMPOSICIONES Y RESTRICCIONES -PROPÓSITO DE LA CAMPAÑA -ESTADOS FINALES -ANÁLISIS INICIAL DE LOS CDG -ENUNCIADO PRELIMINAR DE LA MISIÓN -REVISIÓN DE RR ASIGN Y DÉFICIT -REQUERIMIENTOS INICIALES
SUBPASO 1.2: APROXIMACIÓN OPERACIONAL	
SUBPASO 1.3: DETERMINACIÓN DEL ESTADO FINAL OPERACIONAL	
SUBPASO 1.4: DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS OPERACIONALES	
SUBPASO 1.5: ANÁLISIS Y ENUNCIADO DEFINITIVO DE LA MISIÓN DE TRABAJO DEL ESTADO MAYOR	
SUBPASO 1.6: ORIENTACIÓN DEL COMANDANTE	PUEDE INCLUIR EMISIÓN DE ÓRDENES PREPARATORIAS
PASO 2: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y ELABORACIÓN DE LOS MMAA	
SUBPASO 2.1: ANÁLISIS DE FACTORES OPERACIONALES Y DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DETERMINANTES (FFDD)	
SUBPASO 2.2: DETERMINACIÓN DE LOS CDG	
SUBPASO 2.3: INTEGRACIÓN DE LOS FFDD Y CDG	
SUBPASO 2.4: ANÁLISIS DE LOS CDG	
SUBPASO 2.4: ELABORACIÓN DE LOS MODOS DE ACCIÓN CONCEBIDOS	
SUBPASO 2.5: ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL RIESGO OP	
SUBPASO 2.6: GRAFICACIÓN DE LOS MMAA	
SUBPASO 2.7: ESTABLECIMIENTO INICIAL DE FASES	
SUBPASO 2.8: CAPACIDADES SISTÉMICAS DEL Oponente	
PASO 3: ANÁLISIS DE LOS MMAA Y CONFRONTACIÓN	
FINALIDAD: Obtener los MMAARR y obtener conclusiones sobre cada MA a través del análisis AFA	
SUBPASO 3.1: ANÁLISIS DE APTITUD	

<u>SUBPASO 3.2: ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD INICIAL</u>	
<u>SUBPASO 3.3: ANÁLISIS DE ACEPTABILIDAD INICIAL</u>	
<u>SUBPASO 3.4: CONFRONTACIÓN</u>	
<u>SUBPASO 3.5: ANÁLISIS DE ACEPTABILIDAD Y FACTIBILIDAD DEFINITIVA</u>	
<u>PASO 4: COMPARACIÓN (INCLUYE LA PROPOSICIÓN)</u>	
<u>PASO 5: RESOLUCIÓN</u>	
<u>PASO 6: ELABORACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PLAN DE CAMPAÑA</u>	
<u>PASO 7: MANTENIMIENTO Y ADECUACIÓN DEL PLAN DE CAMPAÑA E INICIO DE SU EJECUCIÓN.</u>	