

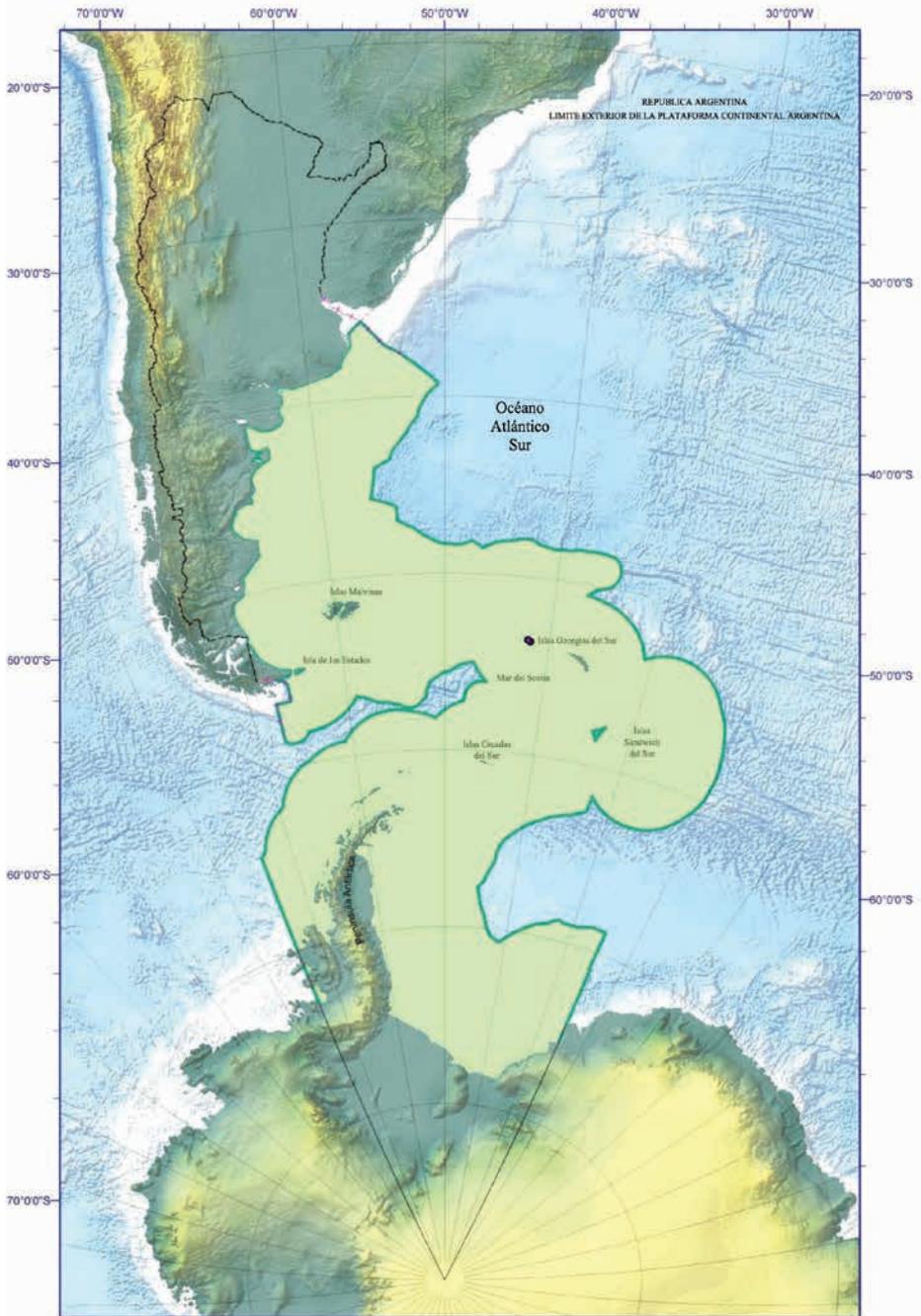


Revista de la

Nº 65 ■ DICIEMBRE 2019

Escuela de Guerra Naval

ARMADA ARGENTINA

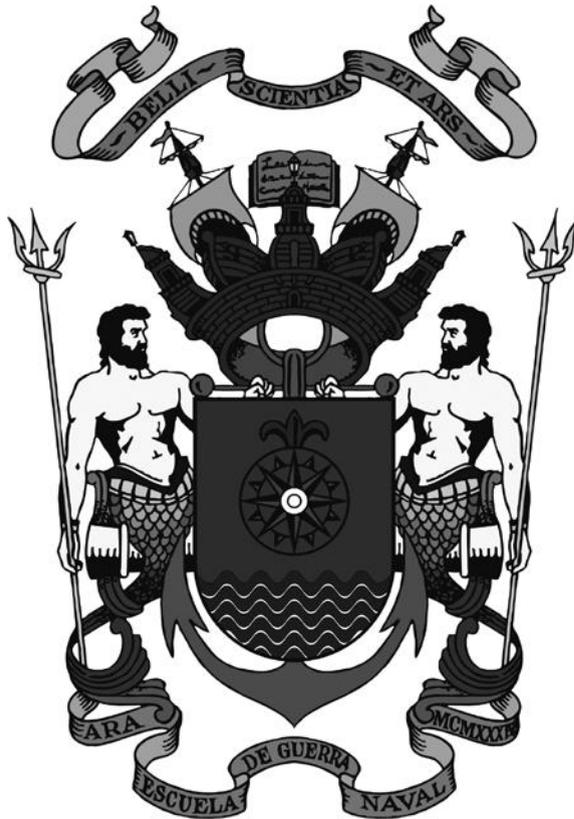


Plataforma Continental de la República Argentina

*¿Es que hemos de permanecer enclavados en la tierra, para arrancarle sus frutos y esperar que otros los transporten, que otros nos comuniquen con el mundo, que otros vengán hasta imponernos la ley en las estrechas aguas del mar territorial?
 ¿O ha de ocupar la Argentina su parte de dominio y de usufructo en esta gran vía de civilización que se llama mar?*

Segundo R. Storni - 6 de junio de 1916

REVISTA DE LA
**ESCUELA DE
GUERRA NAVAL**



Nº 65

Año XLIX

Armada Argentina

Diciembre de 2019

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Director de la Escuela de Guerra Naval

Capitán de Navío Julio Fabián GANDOLFO

Director de la Revista

Contraalmirante VGM (R) Carlos Ernesto CAL

Secretaria de Redacción

Dra. Mónica G. SOTERAS

Consejo Editor

Capitán de Navío VGM (R) Álvaro FIGUEROA

Dr. Jorge R. BÓVEDA

Capitán de Navío (R) Guillermo TAJAN

Logística y Administración

Capitán de Fragata Sergio DIMASI

Capitán de Corbeta Stella Maris GUAYMAS

Tel: 4346-8600 int. 3349 / 3363 / 3247

Fax: 4346-8600 int. 3346.

Correo electrónico: esgnrevista@gmail.com

Web: www.esgn.edu.ar

Cartas al Director y suscripciones dirigirlas a esgnrevista@gmail.com

**ISSN 0325-7185**

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723 de Propiedad Intelectual.
Registro DNDA en trámite.

Los artículos publicados en la revista de la Escuela de Guerra Naval son aprobados previamente en su pertinencia por el Consejo Editor que integran el Director de la Escuela y diferentes miembros de la Plana Mayor y Profesores de acuerdo con el tema del artículo.

Las ideas expuestas en los mismos, son exclusivas de sus autores y no reflejan necesariamente el criterio de la Armada Argentina ni de la Escuela de Guerra Naval.

Impreso en Talleres Gráficos Navales

Diseño Gráfico: *Gabriela Garimaldi*

A efectos de mejorar la relación con los lectores y la calidad de la publicación se solicita responder la encuesta: www.esgn.edu.ar

Foto de Tapa: Gentileza de Gaceta Marinera

INDICE

Palabras del Director de la Escuela de Guerra Naval	7
Carta del Director de la Revista	9
Gestión del Riesgo Operativo en la Armada Argentina <i>CLIM Eduardo A. Pérez Bacchi</i>	13
“La Gestión de Riesgos (G.R.) Durante el Proceso de Planeamiento Operacional”. <i>CCIM Alejandro Reinhold</i>	19
Gestión del Riesgo para los Buques de la Armada Argentina <i>CF Héctor Raúl Orellana</i>	55
Las Habilidades no Técnicas en la Gestión de los Recursos de Puente <i>CN Pablo M. Bonuccelli</i>	69
El Jerarca de Hiroshima Reflexiones sobre las Jerarquías Interestatales Dominantes en 1919, 1945 y 1991 <i>Dr. Carlos Escudé</i>	89
El Almirante Gorshkov y la Expansión Pesquera China <i>Mg. Luis Fernando Furlan</i>	109
Ayuda Humanitaria y la Responsabilidad de Proteger ¿Es Fácilmente Aplicable? <i>CCIM Alejandro Rodrigo Ciri</i>	127
El Proceso de Targeting <i>CCIM Ariel Enrique Pronzatto</i>	143

Liderazgo Militar: ¿Conducir es Liderar?

CN (R) Claudio G. Grossi

CNIM (R) Alejandro J. Di Tella de Urrutia

CN Julio Sanguinetti

Mag. Graciela Gil

163

**Creación y Evolución de la Escuela de Guerra Naval:
el Proyecto Consolidado (1935-1940).**

CN VGM (R) Guillermo Andrés Oyarzábal

Lic. María Victoria San Martín

187

Seminario Malvinas 2019

215

Actividades Académicas 2019

219

Departamento Investigación

237

Informe de Biblioteca

241

Homenaje a los Caídos en el Submarino ARA San Juan

245

Revista de la Escuela de Guerra Naval

251

Normas para Presentación de Trabajos para su Publicación

255

Palabras del señor Director de la Escuela de Guerra Naval

En 1969, nace el “Boletín de la Escuela de Guerra Naval”, siendo hasta el año 1979 el antecedente de la que sería a partir de entonces nuestra actual “Revista de la Escuela de Guerra Naval”.

El mismo año del nacimiento del Boletín, el hombre llegó a la Luna, nació Internet, se afirmó el pabellón en el Portaaviones 25 de Mayo, se creó el Instituto Argentino de Oceanografía, se creó el Museo Naval Fuerte Barragán y se afirmó el pabellón en el Cazaminas Chaco. Estos fueron solo algunos de los numerosos hitos que se produjeron por aquellos años.



Ante los cambios que se estaban produciendo en el ámbito naval, se hace evidente el necesario “reciclado” y puesta al día de los cuerpos de la Armada para asimilar tanta novedad, y así nace en el ámbito de la Escuela el Boletín, con el propósito de proveer un medio de difusión de las ideas, pensamientos e investigaciones que se generaban en el Instituto.

BOLETÍN NRO.1
HACER CLICK AQUÍ

A lo largo de las publicaciones se han abordado temáticas de Geopolítica, Estrategia, Poder Naval, Liderazgo, Intereses Marítimos, Historia Naval, Sociología, Filosofía y otras tantas de interés. La Revista de la Escuela de Guerra Naval sigue siendo para la Institución una referencia profesional, histórica y cultural. Siempre ha reflejado con naturalidad la línea del progreso y el equilibrio propios de nuestra Armada, que mira al futuro con la fortaleza que le aportan los pilares de sus tradiciones centenarias y el legado histórico de sus antepasados. Es a su vez un medio de extensión universitaria, ya que forma un sistema de intercambio con distintas Bibliotecas y Escuelas de Guerra de otros países al igual que con Universidades nacionales públicas y privadas.

Transcurridos 50 años, sigue vigente el propósito que llevó a la creación de esta publicación. No sólo hemos resistido el paso del tiempo, editando la revista a lo largo del mismo sino que, como es natural, ha mejorado su presentación de acuerdo con el progreso de la industria editorial. Relacionado con lo mencionado sobre la difusión de ideas y pensamientos, en esta presentación del sexagésimo quinto número de la Revista de la Escuela de Guerra Naval quiero transmitir mi impresión sobre la importancia del Pensamiento Naval.

El «Pensamiento» debe ser el principio de toda acción, aquello que se hace sin reflexión previa no es tal acción sino un mero espasmo. A pesar de ello, no estoy seguro de que los tiempos que corren sean los mejores para el Pensamiento, sea este Naval o de cualquier otra índole. Hoy, casi nunca se nos da tiempo suficiente para pensar, para reflexionar con calma sobre dónde estamos, a dónde queremos ir, y como se llega allí. Por muy repetido que resulte, lo urgente desplaza a lo importante de manera casi sistemática; y esto, que no es bueno en ninguna circunstancia aunque a veces sea inevitable, es especialmente lamentable cuando estamos educando; porque educar es, precisamente, mirar hacia un adelante no inmediato. Es por eso que, en estos momentos de prisas e incertidumbres, el pensar y el pensamiento son especialmente relevantes.

En estos primeros cincuenta años, y gracias a la aportación generosa de unos cuantos entusiastas, la Revista de la Escuela ha sido capaz de producir una colección continuada de artículos y reflexiones sobre la Armada y lo Naval. Por ello, podemos preguntarnos el margen de mejora de que disponemos, que siempre existe. Y como las cosas conviene comenzarlas por el principio, parece oportuno arrancar pensando sobre el pensamiento, y valga la redundancia: reconsiderar lo que es y lo que esperamos del Pensamiento Naval, y empezar a trazar un camino para esa mejora siempre deseable. Naturalmente, no podemos hacerlo solos. Por eso animo a los lectores de esta Revista (cuya lectura debiera implicar, como mínimo, una inquietud intelectual por la materia) a unirse a ese grupo de entusiastas al que me referí antes para, inicialmente, desarrollar un concepto del Pensamiento Naval que actualice el establecido en estos últimos cincuenta años y, a partir de ahí, tratar de plasmarlo en objetivos realistas y actividades útiles para la Armada, que nos ayuden a mirar hacia adelante. Sus expresiones intelectuales con toda seguridad servirán para incluirlas como nuevos artículos en la edición de las futuras revistas. La Armada lo necesita; y, además, se lo merece.

Ortega y Gasset dijo: «Para salir de la duda en que hemos caído y llegar de nuevo a estar en lo cierto hay que darse a pensar, a ejercer la actividad que lleva al pensamiento».

Julio Fabián Gandolfo

Capitán de Navío

Director de la Escuela de Guerra Naval

Carta del Director de la Revista de la Escuela de Guerra Naval

Llega a nuestros lectores este número 65° de la Revista de la Escuela de Guerra Naval, con un torrente de artículos de interés profesional e información de las actividades, que esperamos sean de su agrado a la vez que profesionalmente útiles.



Dominan, en número e importancia institucional, los artículos dedicados al manejo del riesgo operacional. Esta nueva visión de la conducción de las operaciones, con la vista colocada en el control y la mitigación de los riesgos, implica un cambio cultural para gran parte de la Armada, con el que la Revista intenta colaborar.

A este respecto podemos leer las palabras del titular de la Inspección General de la Armada quien está a cargo de ejecutar esta empresa en el ámbito institucional.

Siguen tres artículos de oficiales egresados del Curso de Comando y Estado Mayor (CUCOM), cada uno relacionado con distintos aspectos de la gestión del riesgo que van enriqueciendo el saber en esta materia.

Nuevamente nos visita el Dr. Carlos Escudé, con un extenso artículo que hemos decidido publicar en tres entregas, aportando una visión del mundo que “pasa revista a las jerarquías interestatales que sentaron las reglas de juego después de las dos guerras mundiales y al terminar la Guerra Fría”, desde la perspectiva del llamado Realismo Periférico. Desde ya agradecemos al Dr. Escudé por este nuevo aporte a la Revista.

La expansión pesquera china es analizada por el Mg. Luis F. Furlan, desde la perspectiva de las doctrinas del Almirante Gorskov durante la era soviética, respecto del empleo de flotas pesqueras para la expansión de su esfera de influencia mundial. Tema muy interesante que merece una mirada crítica, a la luz de la realidad pesquera argentina.

La Responsabilidad de Proteger, como norma de seguridad internacional y de derechos humanos, concebida para prevenir y detener actos de genocidio, crímenes de guerra, limpieza étnica y crímenes de lesa humanidad es abordada por un alumno del CUCOM-2019, desde el punto de vista de su aplicación efectiva; separándola del tradicional concepto de Ayuda Humanitaria. Se analiza su pertinencia así como también la relación entre el Estado Soberano intervenido y la fuerza militar interviniente con el fin de mitigar los males que aquejan a su población.

En el área de las operaciones, un artículo sobre *Targeting* nos ilustra sobre los desafíos del comandante operacional a la hora de seleccionar y designar los blancos que le permitan lograr los efectos deseados, con la mayor eficiencia y evitando daños colaterales.

Un grupo de profesores presenta un trabajo sobre el Liderazgo y la Conducción, en el que plantean en forma de interrogante que “suele haber una confusión en cuanto a que significan y en consecuencia a cómo lo construimos, lo practicamos y lo enseñamos”.

Cierra este extenso listado de artículos uno referido a la historia de la Escuela de Guerra Naval, continuación del publicado en el N° 63 de la revista y fruto de un trabajo por parte de integrantes del Departamento Investigación de esta Escuela de Guerra.

Respecto de este Departamento, se resumen también los trabajos de investigación que encaran nuestros profesores en este año y continuarán en el próximo, además de incluir las últimas adquisiciones de la Biblioteca. Cabe destacar que la actividad de Investigación, junto con la Académica y la Extensión, completan el necesario círculo virtuoso que realiza la Facultad de la Armada como instituto de altos estudios.

Entre las múltiples actividades que se llevan a cabo durante el año lectivo en la Escuela, sobresalen aquellas de intercambio con otras instituciones, las que materializan un accionar de integración que permite que alumnos, plana mayor y cuerpo docente propios interactúen con sus pares de prestigiosas universidades argentinas, con el Instituto del Servicio Exterior de la Nación y con las escuelas de guerra de países amigos. Los juegos

de simulación ejecutados en el simulador Júpiter como herramienta informática son el soporte ideal para estas actividades.

Como un avance positivo para este número es de notar que, de los nueve artículos que contiene esta edición, siete de ellos correspondan a alumnos y exalumnos del CUCOM, y docentes de la Escuela de Guerra Naval, poniendo en evidencia la madurez intelectual de esta unidad académica como componente de la Universidad de la Defensa.

Advertimos a nuestros eventuales lectores, que el contenido de estos números no es lectura de un día o una tarde de lluvia. La revista es un material de consulta, de información y de pensamiento, cuya aparición es anual invita a la lectura crítica, meditada y pausada, además de completar la biblioteca que todo profesional del mar posee.

Esperamos, junto con el Comité Editor y de todos aquellos que colaboran para que su aparición se haga efectiva, que disfruten de su lectura y que nos hagan llegar sus sugerencias, opiniones y críticas, para poder mejorar su calidad número tras número.

Muchas gracias

Carlos E. Cal

Contraalmirante VGM (R)

Director de la Revista de la Escuela de Guerra Naval



Gestión del Riesgo Operativo en la Armada Argentina

Contraalmirante de IM Eduardo A. Pérez Bacchi





CLIM Eduardo A. Pérez Bacchi nació en la Ciudad de Buenos Aires el 1 de agosto de 1962. Se graduó como Guardiamarina de IM en la Escuela Naval Militar, en el año 1984. A lo largo de su carrera prestó servicios en diversas unidades de la Infantería de Marina. Se desempeñó como Comandante del Batallón de Seguridad de la Armada, del Batallón de Infantería de Marina N° 2 Ec y del Contingente Conjunto Haití XX. Se desempeñó como instructor/profesor en institutos de formación y capacitación de la Armada como también en diversos organismos navales. Participó en varios despliegues bajo mandato de la ONU (UNFICYP-MINUSTAH) y de la NATO (SFOR - Operación JOINT FORGE en Ex Yugoslavia). Es licenciado en Sistemas Navales de Infantería de Marina en la Facultad de la Armada con posgrado en Gestión Integral del Riesgo en Desastres Naturales en la Universidad del Salvador. Fue designado como 9° INSPECTOR GENERAL DE LA ARMADA en el año 2016, puesto en el cual se desempeña actualmente y está a cargo del Proyecto Damocles.

Gestión del Riesgo Operativo en la Armada Argentina

El riesgo es un aspecto implícito en todo adiestramiento, misión y operación que llevamos a cabo, incluso en toda tarea de nuestra vida diaria. En virtud del equipamiento y poder de las armas que opera, la actividad militar acarrea un riesgo inherente que debe ser gestionado para reducirlo a niveles razonables, de manera tal, de lograr adecuados niveles de aceptabilidad en el cumplimiento de la misión.

Entendemos el riesgo no sólo como la posibilidad de que un peligro potencial desencadene un evento adverso generando un accidente o incidente, sino también como todo obstáculo que se interpone en el cumplimiento de una misión o tarea, expresado en términos de probabilidad e impacto.

En ambas concepciones la incertidumbre se constituye en un ingrediente primario.

Es ese “quantum” de incertidumbre intrínseca la que origina que la percepción del riesgo (y también la aversión al mismo), varíe de persona a persona. Lo que resulta riesgoso o peligroso para una, puede no resultar para otra. Esa misma diferencia de percepción también influye en las decisiones que nuestros comandantes y líderes adoptan. A pesar de que a diario en nuestra Armada practicamos la gestión del riesgo, dicho manejo depende muchas veces de métodos individuales y de la propia experiencia adquirida (reactivo).

En este sentido tenemos una tendencia a identificar aquellos peligros que nos han causado problemas en el pasado, tendiendo a dejar fuera de análisis aquellos que pueden ocurrir aleatoriamente.

La Gestión del Riesgo Operativo, es un proceso “proactivo” que nos ayuda a identificar peligros pasados y también a mejorar nuestra habilidad para identificar y controlar a tiempo peligros no conocidos, de manera tal de asegurar el éxito de las operaciones reduciendo al mínimo las probabilidades de pérdidas de material y personal. De esta forma se constituye en una herramienta sistémica que contribuye a incrementar el nivel de conciencia situacional y a tomar decisiones basadas en hechos concretos que está plenamente ligada al proceso de planeamiento naval, cualquiera sea este el nivel en que se lleve a cabo.

Este proceso lógico y sistémico, considerado dentro del paquete de “buenas prácticas” en la gestión de una organización, nos lleva a: identificar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad, misión o proceso, de forma tal que permita maximizar las oportunidades y minimizar las pérdidas de recursos.

Asimismo, este proceso no solo debiera ser aplicado en el planeamiento operativo, es extensivo a cualquier actividad o tarea de la vida diaria, dentro o fuera del ámbito militar, en búsqueda del mismo propósito.

La visión de la Armada Argentina en este sentido es desarrollar un ambiente que coadyuve a mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones a través de una gestión integral y sistémica del riesgo, que minimice la probabilidad de ocurrencia y severidad de eventos que potencialmente pueden producir pérdidas de personal y material o interrumpir los procesos.

Esta visión se materializa a partir del Proyecto “Damocles”, con la participación de diferentes áreas del ámbito operativo y administrativo. El proyecto, que tiene como objetivo implementar un Sistema de Gestión de Riesgo a nivel institucional se basa en cinco pilares a saber:

- a. Elaboración de una política de gestión del riesgo.
- b. Incorporación del concepto en los procesos educativos.
- c. Incorporación del concepto en los procesos de adiestramiento y operativos.
- d. Comunicación del proceso en todos los niveles.
- e. Supervisión de la implementación y de la mejora continua.

En un esfuerzo para crear conciencia y difundir el proceso, independientemente de las charlas impartidas por la Inspección General de la Armada en escuelas cursos y unidades, les presento a continuación tres artículos elaborados por oficiales de los distintos componentes de Poder Naval.

Sumado a ellos existen en la base de datos de la ESCUELA DE GUERRA NAVAL y de la ESCUELA DE OFICIALES DE LA ARMADA una considerable cantidad de trabajos de investigación sobre la materia que examinan el proceso y su posibilidad de aplicación con profundo detalle.

Espero que todos ellos sirvan para generar conciencia y sean el incentivo para profundizar el uso de esta herramienta que nos permitirá operar en las circunstancias actuales en una forma más segura.

“DEBEMOS HACER UN ESFUERZO PARA INTEGRAR EL PROCESO DE GESTION DEL RIESGO OPERATIVO EN TODOS LOS NIVELES DE PLANEAMIENTO Y EN NUESTRAS ACTIVIDADES DE RUTINA, SEAN ESTAS OPERATIVAS, DE MANTENIMIENTO, O DE NUESTRA VIDA DIARIA. SIN DUDAS CONSTITUIRA LA FORMA MAS EFECTIVA DE PROTEGER A NUESTRO PERSONAL Y LOS MEDIOS QUE LA NACIÓN NOS CONFÍÓ”.



“La Gestión de Riesgos (G.R.) Durante el Proceso de Planeamiento Operacional”

Capitán de Corbeta de IM Alejandro Reinhold





CCIM Alejandro Reinhold. Nació en la ciudad de Tandil, el 06 de febrero de 1979. Se recibió de Guardiamarina de Infantería de Marina en 2002. Ascendió a Capitán de Corbeta el 31 de diciembre de 2016. Prestó servicios en el Batallón de IM N°2, Batallón Comando y Apoyo Logístico, Batallón de IM N°3, Batallón de IM N° 5 Ec., Destacamento Naval Rio Grande y Escuela Naval Militar. Fue destacado en misión de paz a la Republica de Haití y a la Isla de Chipre, bajo mandato de las Naciones Unidas. En el año 2017 se desempeñó como alumno del Curso de Comando y Estado Mayor de la Escuela de Guerra Naval ejerciendo, al año siguiente, el Comando del Batallón de Seguridad del Estado Mayor General de la Armada.

“La gestión de riesgos (G.R.) durante el proceso de planeamiento operacional”.

CCIM Alejandro Reinhold

Resumen

Las organizaciones deben enfrentarse a factores internos y externos que le quitan certeza a la posibilidad de alcanzar sus objetivos. Este efecto de la incertidumbre, asociada a oportunidades y amenazas es el riesgo y es inherente a todas las actividades. En el Proceso de Planeamiento Operacional (P.P.O), el Comandante Operacional y su Estado Mayor deben identificar estas eventualidades, su origen y su posible impacto. Buscando aumentar la probabilidad de eventos positivos (oportunidades) disminuyendo, al mismo tiempo, la probabilidad de eventos negativos (amenazas). El C.O solo determina cómo y dónde aceptar el riesgo, pero es su E.M. quien juega un papel fundamental al ayudar a identificar, mitigar o explotar los diferentes riesgos.

Abstract

The organizations must confront to internal and external factors that take away the certainty of the possibility of achieving their objectives. This effect of uncertainty, associated with opportunities and threats is the risk and is inherent all activities. In the Operational Planning Process (P.P.O.), the Operational Commander and his Staff must identify these eventualities, their origin and their possible impact. Searching to increase the probability of positive events (opportunities) while decreasing the probability of negative events (threats). The C.O. only determines how and where to accept the risk, but it is your Staff who has a fundamental role trying to identify, mitigate or exploit the different risks.

Introducción

Cada decisión lleva un costo de oportunidad asociado, por ejemplo, si un líder decide usar el poder de combate o influencia de una manera específica, generalmente significa que él o ella no podrán usar, simultáneamente, los mismos recursos en otra ubicación potencialmente merecedora. Por lo tanto, un líder deberá permanecer consciente de las variables operacionales, políticas, militares, económicas, sociales, de infraestructura, información, ambiente físico y tiempo (PMESII- PT, por sus siglas en inglés) y las variables de la misión, enemigo, terreno y condiciones meteorológicas, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible, consideraciones civiles (METT-TC, por sus siglas en inglés) para comprender cómo se interconectarán las diversas dinámicas para tomar una decisión.

“A menudo el teatro de operaciones tiene más espacio y gente del que las fuerzas estadounidenses pueden directamente controlar. Los líderes del ejército, rutinariamente, enfrentan decisiones de mitigación de riesgo sobre dónde y cómo usar sus fuerzas para lograr una posición de relativa ventaja sobre el enemigo sin alienar o poner en peligro a los no combatientes.”¹

Por otro lado se analiza cómo diseñar un enfoque operacional y se elabora la relación que existe entre el riesgo y los recursos asignados.

“Rara vez, una organización directamente controla todos los recursos necesarios y un comandante debe determinar el nivel permisible de riesgo para lograr, retener o aprovechar la iniciativa”.²

Los recursos inherentemente limitados impulsarán las decisiones críticas, que pueden determinar qué lado gana o mantiene la iniciativa. Dónde asignar la inteligencia limitada, vigilancia y recursos de recolección de reconocimiento, dónde y cuándo concentrar las patrullas de combate y dónde ubicar un puesto de combate, son todos ejemplos ilustrativos de tales decisiones. De esta manera se elaborará la conexión que hay entre la asignación de recursos y la asunción de riesgos.

Hoy por hoy las características de los conflictos actuales obligan a

1- Publicación de Doctrina del Ejército Americano (ADP) 3-0. Año 2011. Pag. 44

2- Manual de campaña (FM) 5-0, The Operations Process. Año 2013. Pag. 23

realizar un adecuado análisis del riesgo inherente³, evaluando amenazas u oportunidades a fin de actuar en consecuencia, asumiendo, disminuyendo o explotando el riesgo existente a un nivel que a juicio del decisor sea considerado aceptable (riesgo residual⁴).

Definiciones y Generalidades:

Riesgo

Riesgo es un término que ha sido definido de muchas maneras adoptándose a partir de 2009 un significado muy específico: “el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos”⁵. En esta definición se entiende por efecto cualquier desviación de lo esperado, ya sea positiva o negativa y la incertidumbre es el estado, incluso parcial, de falta de información relacionada con la comprensión o conocimiento de un evento, sus consecuencias o su probabilidad.

Los riesgos a que estarán sometidas las Fuerzas en operaciones se ubican siempre en el futuro y se caracterizan por referirse a eventos potenciales o a una combinación de estos y las consecuencias. Un riesgo es por lo tanto un evento o condición incierta que, si sucede, tiene un efecto en por lo menos uno de los objetivos seleccionados. Un riesgo puede tener una o más causas y, si sucede, uno o más impactos. Una causa puede ser un requisito, un supuesto, una restricción o una condición que crea la posibilidad de consecuencias tanto negativas como positivas.

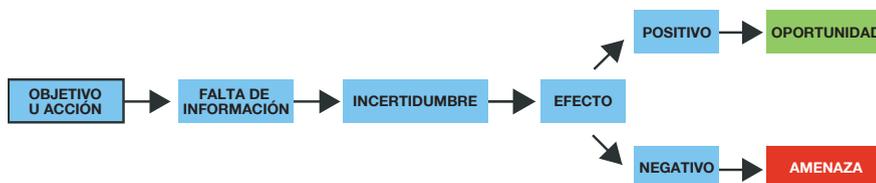


Figura 01: Ejemplo definición de riesgo⁶

3- Riesgo inherente: Es el riesgo intrínseco de cada actividad, sin tener en cuenta los controles que de éste se hagan a su interior. Este riesgo surge de la exposición que se tenga a la actividad en particular. ISO Guide 73:2009 - gestión de riesgos--vocabulario

4- Riesgo Residual: Es aquel riesgo que subsiste, después de haber implementado controles. ISO Guide 73:2009 - gestión de riesgos--vocabulario

5- Norma Publicación ISO 31000:2009 – G.R - principios y directrices. Pag 11.

6- Figura de elaboración propia

Riesgos Operacionales

El riesgo en el nivel operacional está relacionado al solapamiento entre los objetivos estratégicos y tácticos. Durante la creación de los modos de acción (M.A.) y de sus correspondientes diseños operacionales intervendrá, además de otros factores, el riesgo operacional. La valoración de este riesgo puede tener un gran impacto en la selección de los M.A, porque posibilita aproximarse a las consecuencias previsibles, ya sea ante el eventual fracaso o ante el éxito de las acciones.

Por lo tanto cada uno de los diseños operacionales debe ser sometido a este análisis que aporta cierto grado de racionalidad al permitir visualizar cuáles serían las consecuencias potenciales al aplicar los distintos efectos derivados de nuestras posibilidades y opciones operacionales. Esta herramienta de análisis debe ser aplicada a lo largo de todo el proceso de planeamiento operacional (P.P.O) y durante la ejecución de la Campaña.

El riesgo puede manifestarse en al menos dos formas diferentes⁷:

- “En primer lugar, el riesgo puede surgir debido a una actividad propia del proceso de planificación, como por ejemplo la selección equivocada del centro de gravedad o la determinación de un punto decisivo inadecuado.
- “En segundo lugar, los mejores planes pueden incurrir en riesgos que surjan durante la ejecución de la campaña por efecto de eventos externos o influencias (por ejemplo, un cambio en las circunstancias políticas) o a través del accionar de la fuerza propia, que puede incluir éxitos inesperados así como reveses desagradables”.

La consecuencia más probable del riesgo operacional es la reducción de la libertad de acción del comandante operacional (C.O.) causando modificaciones en su maniobra.

7- Documento realizado por el Señor VL VGM (RE) Álvaro J. Martínez

Aversión al Riesgo

La actitud ante el riesgo se debe considerar como “la disposición del actor para evaluar y adoptar alguna estrategia ante el riesgo, sea tanto con consecuencia positiva como negativa”⁸. Esta actitud determina “el apetito al riesgo”⁹ que es la cantidad y tipo de riesgo que se está dispuesto a (amenaza) evitar, aceptar, reducir, transferir, compartir, (oportunidad) explotar, mejorar, transferir, compartir, aceptar.

Esta actitud se puede enmarcar entre dos extremos¹⁰:

- La Aversión al Riesgo y
- La Propensión al Riesgo



Figura 02: Aversión al riesgo¹¹

Cada actor participante determina cómo emplear sus recursos, normalmente basado en sus propios niveles de tolerancia al riesgo es decir en la preparación que tiene para soportar el riesgo con el fin de lograr sus objetivos.

Los Comandantes siempre manejan el riesgo de sus acciones en base a su intuición, la heurística de la profesión o algún otro indicador. El manejo de riesgo de ninguna manera evita las pérdidas o asegura el éxito pero, apropiadamente aplicado, permitirá que el Comandante tome el prudente y necesario riesgo sin restricciones arbitrarias mientras maximiza la capacidad combativa de sus fuerzas al gestionar los costos (tiempo, espacio, recursos personales y recursos materiales) en contraste con los beneficios en el cumplimiento de la misión.

8- <http://economiaparaprincipiantes.com/2015/09/que-es-la-aversion-al-riesgo/> consultado en línea - día 03/08/17

9- <https://www.incp.org.co/diferencia-entre-apetito-de-riesgo-y-tolerancia-al-riesgo/> consultado en línea - día 03/08/17

10- Documento realizado por el Señor VL VGM (RE) Álvaro J. Martínez

11Figura de Elaboración Propia.

Reconocer los factores que afectan a la toma de riesgo de su propia fuerza es un aspecto importante a ser considerado por el C.O y el E.M. El Comandante es el único que fija la política de riesgo.

Aquellos actores con propensión al riesgo alta, conocidos como halcones, son dominantes, agresivos y en general va asociado con alta determinación para la confrontación mientras que aquellos con aversión al riesgo alta, conocidos como palomos, tienden a la negociación.

Amenazas y Oportunidades

Si no se entienden las causas por las cuales los riesgos están asociados a amenazas y oportunidades, no se puede utilizar el proceso de G.R para identificar y explotar las oportunidades. Como se detalla en la publicación española de G.R “Guía OTAN De Gestión De Riesgos. Año 2012”¹² tres son las causas principales por las que el riesgo debería incluir oportunidades además de amenazas:

- Conceptuales: “el riesgo se puede considerar una fuente de variabilidad que tiene dos caras. El carácter dual de la variabilidad se refleja en la definición del concepto de riesgo que incluye consecuencias tanto positivas como negativas. Una oportunidad también constituye un evento incierto, pues es un posible evento futuro. Por ello, la descripción del riesgo, como incertidumbre que importa, engloba tanto a las amenazas como a las oportunidades”.
- Prácticos: “las amenazas y las oportunidades son importantes y es necesario gestionarlas. Al abordarlas de manera conjunta en el marco de un proceso integrado se pueden producir sinergias y eficiencias. Es fácil aplicar un proceso de riesgo combinado para gestionar a la vez las amenazas y las oportunidades: las oportunidades se pueden detectar mediante la aplicación de técnicas estándar de identificación de riesgos y se pueden clasificar según su importancia del mismo modo que las amenazas, las estrategias de respuesta a las oportunidades son idénticas a las utilizadas para las amenazas y basta con adaptar los formatos para la presentación de información, como por ejemplo un registro de riesgos, para incluir tanto las amenazas como las oportunidades”.

- **Beneficiosos:** “un enfoque estructurado para identificar y aprovechar las oportunidades es bueno porque brinda a las personas un marco estructurado que les ayuda a trabajar más rápido, de un modo más inteligente y más barato, un marco que apoya la innovación y la creatividad, resulta muy motivador para los equipos y potenciará al máximo las posibilidades de alcanzar las metas y cumplir los objetivos del proyecto”.

Por lo expuesto es importante entender que la inclusión de la oportunidad o también llamado “riesgo de oportunidad o positivo”¹³ no responde a una intención o deseo de alcanzar una simetría, sino que es una consecuencia natural del reconocimiento de que la incertidumbre afecta a los objetivos, las misiones y las personas y que esa incertidumbre puede resultar, en cierta medida, de utilidad.

El Proceso de Gestión de Riesgos

El riesgo no puede ser totalmente eliminado, sin embargo pueden adoptarse acciones que permitan realizar un adecuado balance de los costos (tiempo, personal y recursos materiales) frente a los beneficios que genera el cumplimiento de la misión.

El comandante fijará su política de gestión del riesgo (G.R.) donde establecerá quién, que, como, cuando, y cuanto aceptar respecto a los riesgos a los que se podría enfrentar la fuerza.

En esta línea de pensamiento, cada Modo e Acción Concebido (M.A.C.) deberá ser sometido a un proceso de G.R. que permitirá visualizar su nivel de incidencia en el desarrollo de la campaña o en las operaciones.

Durante el proceso de la confrontación se deberá evaluar que tratamiento se dará a cada riesgo inherente utilizando mecanismos y herramientas de los niveles políticos, militares u operacionales, en el marco conjunto y/o combinado, definiendo las variables e indicadores con lo que se supervisará la evolución de los mismos a fin de determinar el riesgo residual (riesgo remanente una vez se han ejecutado de manera eficaz las acciones planificadas para reducir el riesgo inherente). La siguiente figura muestra un ejemplo gráfico del riesgo residual:

13- Daccach, Jose Camilo - “Riesgos en positivo” - T. DELTA Asesores – consultado el día 03/08/17 <http://www.deltaasesores.com/articulos/tecnologia/7304-riesgos-en-positivo>

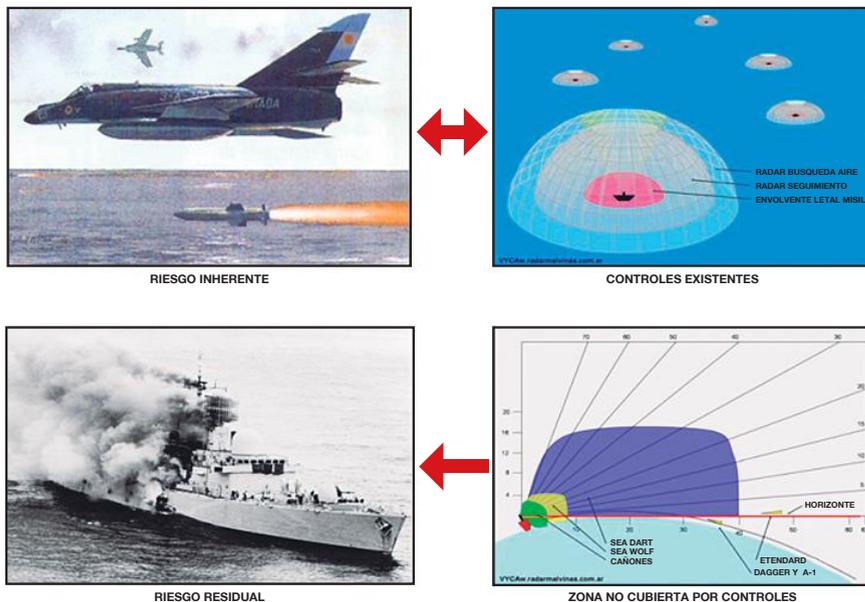


Figura 03: Ejemplo gráfico riesgo residual¹⁴

Como se puede observar en la figura 04 la Gestión del Riesgo incluye cinco actividades básicas.

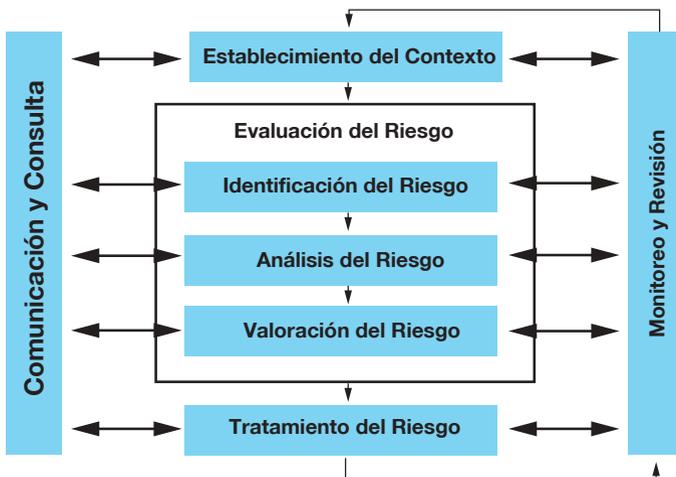


Figura 04: Proceso de Gestión de Riesgos¹⁵

14- Figura de elaboración propia.

15- Publicación ISO 31000:2009 - gestión de riesgos - principios y directrices. Pag 15

1. Establecimiento del Contexto

Esta actividad es esencial puesto que de su correcta definición surgirán el establecimiento de los criterios de riesgo y la política de gestión de riesgos. Está ligada a la gestión del conocimiento de la zona de interés asignada al C.O.

Establecer el contexto significa definir los límites externos e internos que la fuerza debe considerar al gestionar el riesgo puesto que por definición existirán características del ambiente operacional que dificultarán el cumplimiento de la misión. Sin embargo existirán aspectos que apoyarán las operaciones y que pueden contribuir para alcanzar los objetivos propios.

Contexto Externo: proceso analítico y coordinado desarrollado por el estado mayor (E.M.) que proporciona una visión de conjunto e integrada de las principales características del entorno operacional, con inclusión de los dominios terrestre, marítimo, aéreo, espacial y ciberespacio, asociado al sistema de actores, definida por los factores PMESII-PT (Políticos, Militares, Económicos, Socioculturales, de Información e Infraestructura, ambiente físico y tiempo) y aquellos factores que a su vez se interrelacionan con el impacto que pueden generar las operaciones militares sobre la población civil (áreas geográficas, estructuras, capacidades, organización, población, eventos) con distintos niveles de complejidad y con capacidad de influir en las operaciones

Contexto Interno: Es necesario comprender a la organización, en particular personalidad, accionar y posibles restricciones o limitaciones impuestas al CO. Siendo clave el acabado conocimiento de la misión, objetivos y estrategias para alcanzarlos; la cultura, partes interesadas internas, estructura y capacidades organizacionales (en términos de recursos, tales como las personas, sistemas, procesos y recursos disponibles). Establecer el contexto interno es vital para llevar a cabo una gestión de riesgos asociada a las metas y objetivos del C.O.

Por otra parte y dentro del establecimiento del contexto necesitamos crear un plan de gestión de riesgos que defina las actividades a realizar durante el proceso de planeamiento. Esta planificación cuidadosa y explícita mejora la probabilidad de éxito de los procesos siguientes. Asegurando que el nivel, el tipo y detalle de la G.R sean acordes a la operación a realizar, y se cumplan todas las condiciones para garantizar su exitosa ejecución. La clave para el éxito de la G.R radica en la planificación temprana del mismo y de la integración con las demás áreas y planes (paralelos y subordinados).

2. Evaluación del Riesgo.

Esta actividad consta de tres pasos:

2.1. Identificación de los Riesgo

Un riesgo no puede ser administrado a menos que sea primero identificado. En consecuencia, después de la planificación y establecimiento del contexto de la G.R, el primer paso en el proceso de la evaluación es identificar los posibles riesgos existentes, relacionados con el cumplimiento de la misión.

Es, sin embargo, imposible identificar todos en el comienzo de un planeamiento. Con el tiempo, el nivel de exposición al riesgo durante el mismo cambia como resultado de las decisiones y acciones tomadas (cambio interno) y del cambio impuesto desde el exterior (ambiente o fuerzas enemigas).

Una vez definidas las causas con base en los factores internos y externos, se identifican los eventos (riesgos) que afecten el logro de los objetivos de la fuerza. La identificación responde básicamente a la siguiente pregunta: ¿Qué puede salir mal (amenazas) o bien (oportunidades)? La identificación de riesgos se iniciará junto con el planeamiento y continuará durante el mismo con revisiones periódicas durante la ejecución de la operación. El mismo se centra en la identificación de las amenazas y las oportunidades para el logro de los objetivos y en la documentación de algunas de sus características.

Para la realización de los mismos se tendrá en cuenta todos los aspectos de la misión, el adversario, el terreno y el clima, las tropas y el apoyo disponible, tiempo disponible, y las consideraciones civiles señaladas en el análisis del contexto (METT-CT) para las situaciones actuales y futuras.

Las fuentes de obtención de información incluyen el reconocimiento, la inteligencia, la experiencia / conocimientos del comandante y miembros del E.M, etc

Los métodos para realizar la identificación de los riesgos pueden ser muchos, uno de ellos es mediante la confección de la Matriz de Identificación de riesgos utilizando el siguiente modelo:

RIESGO			FACTOR DEL RIESGO	INDICADOR
N°	Fuente	Consecuencia		
RN1	Describir el riesgo identificando la causa.	Especificar cuál sería el efecto en caso de que el riesgo ocurra.	Especificar a qué factor de riesgo se asocia.	Identificar una señal de alarma o advertencia de que el riesgo puede ocurrir.

Figura 05: Tabla identificación de Riesgos¹⁶

2.2. Análisis del Riesgo

El análisis del riesgo tiene como principal objetivo, establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos (frecuencia) y la severidad del impacto de las consecuencias. Desde la teoría estadística y como explicara el matemático Daniel Bernoulli¹⁷ en un artículo publicado 1731, el concepto de probabilidad tiene dos concepciones. Una objetiva que concibe la probabilidad de ocurrencia en función a su frecuencia relativa pasada (cuantitativamente), y otra subjetiva construida en base a las creencias personales respecto a la ocurrencia de un evento determinado (cualitativamente). Estas dos concepciones dependerán de la importancia o disponibilidad de información.

El análisis cualitativo es, en términos de costo y complejidad, lo más sencillo y económico puesto que no involucra la cuantificación de parámetros, utiliza escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada evento, la severidad del impacto y el nivel de vulnerabilidad a que se está expuesto.

En general este tipo de evaluación se utiliza cuando el riesgo percibido no justifica el tiempo y esfuerzo que requiere un análisis más profundo o cuando no existe información suficiente para la cuantificación de los parámetros. En el caso de riesgos que podrían afectar significativamente los resultados, el análisis cualitativo se utiliza como una inferencia inicial para identificar situaciones que ameriten un estudio más profundo.

Independientemente del tipo de análisis, en este paso se deben realizar las siguientes acciones:

16- Tabla de elaboración propia tomando como base la establecida en el Documento Project Management Institute, Practice Standard for Project Risk Management. Año 2009.

17- Daniel Bernoulli (29 de enero de 1700 - 17 de marzo de 1782) fue un matemático, estadístico, físico y médico neerlandés-suizo. Destacó no sólo en matemática pura, sino también en las llamadas aplicadas, principalmente estadística y probabilidad.

2.2.1. Determinar la Probabilidad de Ocurrencia (PO):

N°	PROBABILIDAD	
5	Frecuente	Ocurre muy a menudo. Se espera que ocurra varias veces durante la misión o la operación.
4	Probable	Ocurre varias veces de manera intermitente con alta velocidad de repetición
3	Ocasional	Ocurre esporádicamente
2	Rara vez	Ocurre como incidente aislado
1	Poco Probable	Puede asumirse que durante el desarrollo de las operaciones no ocurrirá, pero no puede descartarse.

Figura 06: Probabilidad de Ocurrencia de un hecho¹⁸

2.2.2. Determinar la Severidad del Impacto (SI)

- **Negativo** (El riesgo amenaza el cumplimiento de la misión).
- **Positivo** (el riesgo constituye una oportunidad).

SEVERIDAD DEL IMPACTO NEGATIVO		
4	Catastrófico	Su ocurrencia implica la pérdida de la capacidad de cumplir la misión o su fracaso. Muerte o incapacidad permanente. Pérdida irreparable de recursos críticos. Daños colaterales inaceptables.
3	Crítico	Su ocurrencia implica una degradación significativa en las capacidades para cumplimiento de la misión. Daños parciales a recursos críticos. Daños significativos a la propiedad y/o el medio ambiente. Significativos daños colaterales.
2	Marginal	Degradación moderada de las capacidades de la fuerza para el cumplimiento de la misión. Daños moderados a recursos críticos, a la propiedad, al medio ambiente y colaterales aceptables.
1	No Significativo	Degradación de las capacidades de la fuerza que no restringe las acciones para el cumplimiento de la misión. Daños menores a recursos críticos, a la propiedad, el medio ambiente y colaterales que no limitan las operaciones.

Figura 07: Tabla de Severidad del Impacto Negativo¹⁹

SEVERIDAD DEL IMPACTO POSITIVO		
4	Notable	Su ocurrencia implica una oportunidad de altísimo valor en el desarrollo de las operaciones
3	Significativo	Su ocurrencia implica una oportunidad importante que favorece el cumplimiento de la misión
2	Medio	Su ocurrencia implica una oportunidad que sin ser relevante requiere tener en cuenta para el cumplimiento de la misión
1	Bajo	Su ocurrencia implica una oportunidad de escasa relevancia para el cumplimiento de la misión

Figura 08: Tabla de Severidad del Impacto Positivo²⁰

18- Tabla de elaboración propia, tomando como base la Publicación Americana Navy Planning NWP 5-01. Año 2013

19- Tabla de elaboración propia, tomando como base la Publicación Americana Navy Planning NWP 5-01. Año 2013

20- Tabla de elaboración propia, tomando como base la Publicación Americana Navy Planning NWP 5-01. Año 2013

Durante la realización del análisis del riesgo se deberá determinar la probabilidad de ocurrencia y la severidad asociada a la misma. Para la ejecución de esta asociación se podrá utilizar la matriz detallada anteriormente, sumando a la misma dicho análisis

RIESGO			INT/EXT	INDICADOR	ANALISIS	
N°	Fuente	Consecuencia			Prob	Sever
RN1	Describir el riesgo identificando la causa.	Especificar cual sería el efecto en caso de que el riesgo ocurra.	Especificar si el riesgo es Int o Ext.	Identificar una señal de alarma o advertencia de que el riesgo puede ocurrir	Probabilidad de ocurrencia	Severidad del impacto

Figura 09: Tabla de Análisis de Riesgos²¹

2.3. Valoración del Riesgo

Habiendo identificado y analizado los riesgos y determinado la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial, en este paso se los categorizará, para luego fijar la política de aceptación de riesgos para la fuerza, determinar quién es el responsable de controlar su evolución y establecer que acciones se seguirán ante el riesgo inherente evaluado.

Si bien los riesgos se analizan y evalúan de manera individual es importante entender su impacto colectivo en todos los niveles del comando; el resultado de la evaluación de riesgos es una lista priorizada para tomar acciones posteriores.

La decisión tendrá en cuenta las consideraciones de tolerabilidad establecidas donde normalmente:

- Los riesgos categorizados en una Zona de Riesgo Baja podrían ser aceptados con un tratamiento futuro mínimo, y deben ser monitoreados y revisados periódicamente para asegurarse que se mantienen en el mismo nivel.
- Si los riesgos tienen categorías superiores deberán ser tratados de inmediato.

En la evaluación del riesgo utilizaremos la matriz de evaluación de riesgos como una herramienta que facilite la categorización. Esta matriz es una herramienta adecuada para evaluar los riesgos en términos de su probabilidad

21- Tabla de elaboración propia tomando como base la establecida en el Documento *Project Management Institute, Practice Standard for Project Risk Management*. Año 2009.

de ocurrencia y de su severidad de impacto en el desarrollo de la misión utilizando todos los métodos y técnicas que permitan realizar las mejores estimaciones de las mencionadas variables.

El resultado de la matriz será la categorización del riesgo según su importancia, constituyéndose en una herramienta de decisión para el tratamiento de los riesgos. Es una guía visual que facilita al C.O establecer prioridades para el tratamiento y control de los riesgos, tomar decisiones sobre cómo actuar y elegir que riesgos merecen ser tenidos en cuenta.

En la siguiente tabla se definen las distintas Categorías de Riesgo:

		Categoría Impacto Negativo= PO x IN					
		Frecuente	Probable	Ocasional	Raro	Improbable	
Severidad		A	B	C	D	E	
	Catastrófico	I	20	16	12	8	4
	Crítico	II	15	12	9	6	3
	Marginal	III	10	8	6	4	2
	No Significativo	IV	5	4	3	2	1

		Categoría Impacto Negativo= PO x IP					
		Frecuente	Probable	Ocasional	Raro	Improbable	
Severidad		Z	X	T	R	S	
	Catastrófico	I	20	16	12	8	4
	Crítico	II	15	12	9	6	3
	Marginal	III	10	8	6	4	2
	No Significativo	IV	5	4	3	2	1

CAT.	NIVEL DEL RIESGO NEGATIVO (AMENAZA)	ID	CAT.	NIVEL DEL RIESGO POSITIVO (OPORTUNIDAD)	ID
Alto	Inhabilita a la fuerza para el cumplimiento de la misión.	AA	Alto	Favorece considerablemente al cumplimiento de la misión.	OA
Serio	Se degradan significativamente los estándares de las capacidades requeridos para poder cumplir la misión.	AS	Serio	Favorece significativamente al cumplimiento de la misión.	OS
Moderado	Se degradan (no significativamente) los estándares de las capacidades requeridos para poder cumplir la misión.	AM	Moderado	Favorece parcialmente al cumplimiento de la misión.	OM
Bajo	Impacto bajo o nulo sobre el cumplimiento de la misión.	AB	Bajo	Favorece No significativamente al cumplimiento de la misión.	OB

Figura 10: Tabla de Categorías de Riesgos²²

La matriz permite evaluar de manera integral el riesgo de la fuerza y realizar un diagnóstico objetivo. Exige la participación activa de todos los miembros del E.M y de los Comandantes subordinados en todo el proceso

22- Tabla de elaboración propia, tomando como base la Publicación Americana Navy Planning NWP 5-01. Año 2013 y la Publicación Canadiense B-GJ-005-502/FP-000 Risk Management for CF Operations. Año 2014

y constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de G.R.

En este momento (etapa del análisis del riesgo) se deberá, en función de la probabilidad de ocurrencia y la severidad asociada a la misma, determinar la categoría y valor relacionado a cada riesgo identificado.

Riesgo			Int/Ext	Indicador	Análisis		Valoración	
Nº	Fuente	Consecuencia			Prob.	Sever.	Valor	Identif
RN1	Describir el riesgo identificando la causa	Especificar cual sería el efecto en el caso de que el riesgo ocurra	Especificar si el riesgo es Int o Ext	Identificar una señal de alarma o advertencia de que el riesgo puede ocurrir	Probabilidad de ocurrencia	Severidad del impacto	Valor según matriz	Identificación según categoría

Figura 11: Tabla de valoración de riesgos²³

3. Tratamiento de Riesgos

Una vez que los riesgos han sido identificados, analizados y priorizados, se deben realizar los planes o acciones a ser desarrollados para hacer frente a todos los mismos, ya sea en relación a la amenaza que supone para el cumplimiento de los objetivos o la oportunidad que ofrece. La planificación implica ponerse de acuerdo sobre las medidas que deben tomarse y los posibles cambios en los cursos o modos de acción y el alcance que estas acciones podrían causar.

El tratamiento de riesgos es el proceso para modificar el riesgo, identificado y evaluado, asesorando las distintas estrategias a adoptar ya sea ante el riesgo considerado una amenaza o una oportunidad.

El C.O. en su política de gestión del riesgo (G.R.) estableció la línea de tolerancia de riesgo, para proveer una orientación a los Comandos Subordinados y al E.M, equilibrando el nivel de riesgo aceptable con el contexto de la campaña.

En función de la política establecida se establecerán las acciones a ejecutar y se estimará el riesgo residual. El C.O. deberá actuar sobre los riesgos categorizados mediante acciones que en función de: la categoría del riesgo, la relación costo / beneficio de las medidas a adoptar y la política de riesgo establecida, serán tendientes a:

23- Tabla de elaboración propia tomando como base la establecida en el Documento *Project Management Institute, Practice Standard for Project Risk Management*. Año 2009.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Evitar: Medidas encaminadas a prevenir su materialización, es la primera opción a seguir, se logra cuando los procesos tienen definidos controles adecuados y se toman acciones que permitan su mejoramiento, rediseño o eliminación.	Explotar el riesgo: Medidas encaminadas a eliminar la incertidumbre asociada a una oportunidad haciendo que la misma se pueda concretar.
Reducir el riesgo: Medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención) como el impacto (medidas de protección). Es el método más sencillo y económico para superar las debilidades.	Mejorar el riesgo: Medidas encaminadas a modificar una oportunidad, aumentando la probabilidad y/o los impactos posibles. Identificando e impulsando las fuerzas impulsoras claves de estos riesgos.
Transferir/compartir el riesgo es decir otra parte soporta o comparte el riesgo.	Transferir/Compartir el riesgo: Asignar a un tercero, que está mejor capacitado, para capturar la oportunidad en beneficio de la misión.
Asumir el riesgo (condicionada por la aceptabilidad fijada por el CO): Es la última opción a tomar y se refiere al riesgo residual que se mantiene a pesar de haber tomado otras medidas. Se debe elaborar planes de contingencia para cuando se produzca el riesgo, o determinar las acciones en función de las necesidades después de que se produzca el riesgo.	Asumir el riesgo.

Figura 12: Estrategias a utilizar en relación a los Riesgos²⁴

Estas variables no son excluyentes. Un Comandante puede adoptar más de una, buscando mediante las tres (3) primeras llegar a la última, la aceptación del riesgo residual. Solamente el Comandante decide si debe o no aceptar el nivel de riesgo residual (las decisiones se basan en el riesgo residual).

Es poco probable que cualquier opción de tratamiento del riesgo sea una solución completa para un problema particular. A menudo la fuerza se beneficiará sustancialmente mediante una combinación de opciones tales como reducir la probabilidad de los riesgos, reducir sus consecuencias, y transferir o retener algunos riesgos residuales.

Los planes deben documentar cómo deben ser implementadas las opciones seleccionadas, identificar las responsabilidades, definir las acciones a ejecutar, los resultados esperados, los recursos a emplear, los indicadores de control y el proceso de revisión a establecer.

24- Tabla de elaboración propia tomando como base el documento *The Project Perfect White Paper Collection - Basics of Managing Risk*.

Riesgo			Int/Ext	Indicador	Análisis		Valoración		Acciones de mitigación	Análisis (Residual)		Evaluación (Residual)		Responsable de la acción
Nº	Fuente	Consecuencia			Prob	Sever	Valor	Idenfi.		Prob	Sever	Valor	Idenfi.	
RN1	Describir el riesgo identificando la causa	Especificar cuál sería el efecto en caso de que el riesgo ocurra	Especificar si el riesgo es Int o Ext	Identificar una señal de alarma o advertencia de que el riesgo puede ocurrir	Probabilidad de ocurrencia	Severidad del impacto	Valor según matriz	Identificación según categoría	Acciones realizadas para modificar el riesgo identificado y evaluado (transferir, explotar, evitar, asumir, etc)	Probabilidad de ocurrencia (residual)	Severidad del impacto (residual)	Valor según matriz (residual)	Identificación según categoría (residual)	Nombre del responsable que llevará a cabo la acción de respuesta al riesgo

4.- Monitoreo y Revisión

Una vez diseñado y validado el plan para gestionar los riesgos se confeccionará el mapa de riesgos, donde se mantendrán actualizados los riesgos inherentes, las tendencias y los riesgos residuales teniendo en cuenta que estos nunca dejan de representar una amenaza / oportunidad para la organización.

Los riesgos y la eficacia de las medidas de tratamiento necesitan ser monitoreados para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteren las prioridades.

Es esencial la revisión para asegurar que el plan de G.R. se mantenga relevante. Los factores que podrían afectar la probabilidad y la severidad del impacto de un resultado y la vulnerabilidad de la fuerza podrían cambiar, como también los factores que afectan la conveniencia o costo de las opciones de tratamiento. Es en consecuencia necesario repetir el ciclo de gestión de riesgos regularmente lo cual es un paso importante para la mejora continua.

El monitoreo comprende observar críticamente, supervisar, verificar y medir la evolución de las acciones y tiene por finalidad las tareas detalladas en la siguiente tabla.

FINALIDADES DEL MONITOREO Y REVISIÓN
Garantizar que los controles son eficaces y eficientes tanto en el diseño como en su ejecución
Obtener información adicional para valorar la valoración del riesgo
Analizar y aprender lecciones a partir de los eventos, los cambios, las tendencias, los éxitos y los fracasos.
Detectar cambios en el contexto externo e interno, incluyendo los cambios en los criterios del riesgo y en el riesgo mismo que puedan exigir revisión de los tratamientos del riesgo y las prioridades.
Identificar los riesgos emergentes.

Figura 13: Principales Finalidades del Monitoreo y Revisión

La información documentada que genera esta actividad es:

- Ficha de Evaluación de Riesgos individuales.
- Registro de la evaluación final de los riesgos para cada aspecto.
- Planes de contingencia de existir.

5. Comunicación y Consulta

La comunicación y consulta con las partes involucradas tanto internas (E.M) como externas (Comandantes Subordinados y Superiores) debe realizarse durante todas las etapas del proceso para la G.R. Esta comunicación es importante para garantizar que aquellos responsables de la implementación de las acciones entiendan las bases sobre las cuales se toman las decisiones y las razones por las cuales se requieren dichas acciones.

La comunicación y consulta involucra un diálogo en ambas direcciones entre los interesados, con el esfuerzo focalizado en la consulta más que un flujo de información en un solo sentido del tomador de decisión hacia los interesados quienes probablemente harán juicios de aceptabilidad en su percepción con posibles impactos en las decisiones tomadas.

El Análisis de Riesgo Durante el P.P.O

Durante el Proceso de Planeamiento Operacional (P.P.O.) el Área Operaciones será la responsable de desarrollar el proceso de G.R., siempre y cuando no se haya formado un equipo para llevarlo adelante. Dicho trabajo debe realizarse en coordinación con el resto de las Áreas del Estado Mayor (E.M).

El riesgo en relación con el P.P.O está asociado con las oportunidades y amenazas que existen debido a la presencia de un adversario, la incertidumbre de las intenciones del mismo, y las recompensas potenciales o peligros de la acción de las fuerzas propias en relación con el cumplimiento de la misión.

P.P.O. / G.R.	Establecimiento del contexto	Evaluación del Riesgo			Tratamiento del Riesgo	Monitoreo y Consulta
		Identificación del Riesgo	Análisis del Riesgo	Valoración del Riesgo		
1.Análisis del Problema	X	X	X	X		
2.Análisis de la situación y elaboración del MA	X	X	X	X		
3.Análisis de los MA y Confrontación	X	X	X	X		
4.Comparación						
5.Resolución					X	
6.Elaboración y Distribución	X	X	X	X	X	X
7.Mantenimiento y Adecuación del Plan de Campaña e Inicio de su Ejecución						X

Figura 14: Relación entre los Pasos del P.P.O y las etapas de la G.R.²⁵

Definición de Factores de Riesgo.

Para la mejor realización de la G.R, durante el proceso de planeamiento, vamos a definir una serie de factores en donde enmarcar las diferentes amenazas u oportunidades que podremos encontrar. Esta delimitación u organización es tan solo a los fines de poder graficar de manera más estructurada los mismos, siendo tan solo un método o modo de realizarlo, pudiendo encontrar, quien se encargue del trabajo, infinidad de formas de hacerlo.

La definición de los cuatro factores de riesgo identificados como importantes para su consideración son los que se detallan a continuación:

- Riesgos del Ambiente Operacional (A.O)
- Riesgos de las Fuerzas en Oposición (FF.OO)
- Riesgos de las Fuerzas Propias (FF.PP)
- Riesgos de las Reglas de Empeñamiento (R.O.E)

25- Tabla de elaboración propia tomando como base la establecida en la Publicación Americana *Navy Planning NWP 5-01*. Año 2013. Pag F-6.

Cada uno de estos factores puede tener asociado infinidad de componentes e indicadores que determinen los diferentes riesgos durante el proceso de planeamiento, será trabajo del grupo o célula encargada del análisis identificar y evaluar los mismos.

Metodología

Tomando como base las actividades a desarrollar en cada una de las etapas del proceso de G.R, elaboraremos a continuación un análisis siguiendo los pasos lógicos del P.P.O, tratando de visualizar que tareas o producidos se deberán obtener de cada uno de ellos.

Paso 1 del P.P.O.

La finalidad principal de este paso será la determinación y análisis del estado final operacional, el objetivo operacional, la misión, los supuestos operacionales y los riesgos operacionales. Concluye con la realización de una orientación por parte del C.O o Comandante del TO, para que el E.M pueda elaborar posteriormente aquellos Modos de Acción (M.A) que permitan dar solución al problema militar.

INGRESO	PASOS Y RESPONSABLES	EGRESO
Directiva Con CDTE, EFE y EFM, Areas, Fuerzas, Limitaciones, Restricciones. Duración de Operaciones, Suposiciones Estrategicas.	Análisis del problema (EM Y CDTE)	Estado final Operacional, Misión, restricciones y limitaciones. suposiciones operacionales, riesgos operación, orientación del comandante.

Figura 15: Paso UNO del P.P.O²⁶

Durante este paso es responsabilidad del órgano asesor de la G.R, teniendo en cuenta la orientación inicial del Comandante, realizar el análisis inicial de los riesgos (a gran escala) que puedan afectar el cumplimiento de la misión. Para lo cual podrá utilizar los factores de riesgo, antes mencionados, como guía para efectuar la búsqueda.

Realizado la identificación y análisis expondrá los mismos, a la vez que propondrá un plan de G.R, a seguir durante el P.P.O.

26- Publicación Conjunta Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional” PC-20-01. Edición 2017. Pag 99

PRINCIPALES ACCIONES DE LA PLANIFICACIÓN
Definir cuál será la estrategia, el nivel de tolerancia y el alcance del esfuerzo de la gestión de riesgo (deberían encontrarse detalladas en la intención del CO)
Determinación de los métodos, las herramientas y las técnicas que se van a utilizar para ejecutar la identificación, análisis y controles de los riesgos (cualitativos, cuantitativos, priorización, matrices a utilizar, formas de mitigar, etc)
Identificación y planificación de los recursos adecuados para el proceso (sectores, recursos, presupuesto, personal, etc).
Identificación y planificación de la monitorización y control (Tipo, método y frecuencia de comunicación, formato de evaluaciones de riesgo, formato de informes, tendencias, oficiales de enlace, indicadores, etc).
Detallar calendario de actividades, definir roles y responsabilidades de cada integrante, asesor u órgano de enlace.

Figura 16: Principales acciones de la planificación de la G.R.²⁷

Aprobado el plan de G.R, el mismo se comunicará a todas las áreas del E.M y Comandos subordinados a fin de que estos inicien, cuanto antes, con su análisis de riesgo.

En la intención del Comandante se deberá incluir cual es el análisis inicial de riesgos y su política en cuanto al manejo de los mismos (plan de gestión de riesgos).

Un ejemplo de un análisis inicial de riesgos de un Comandante Operacional Naval (sin detallar el plan de gestión de riesgos) podría ser el siguiente:

Análisis inicial de riesgos ejercicio sirius 2017 (ESGN)

MISION: “Restablecer los limites terrestres y jurisdiccionales, asegurar las vías de navegación desde y hacia Terno, y asistir humanitariamente a los ciudadanos de Terno afectados por la crisis a fin de contribuir a restablecer la estabilidad regional”²⁸

Riesgos inherentes a la misión: De acuerdo al análisis inicial y en relación a la misión asignada, se puede decir que la operación no presenta mayores riesgos que los propios de las acciones militares convencionales. Solo se aprecia que, en caso de una participación efectiva y convencional de Zaria en el conflicto a favor de Baral, los riesgos de la misión crecen

27- Tabla de elaboración propia tomando como base la establecida en el Documento Project Management Institute, Practice Standard for Project Risk Management. Año 2009. Pag 14.

28- Misión Ejercicio Sirius 2017, Grupo de análisis Bravo.

sustancialmente. Incrementándose los medios en oposición y haciendo posible una mayor pérdida de medios y vidas humanas.

Por otro lado y en caso de una participación encubierta de Zaria (apoyo de armas, entrenamiento, grupos irregulares, económicos, etc.) que pueda llegar a transformar la crisis en un conflicto Híbrido o asimétrico. Se aprecia una gran dificultad para cumplir con la misión asignada (particularmente en relación al tiempo disponible), como así también un incremento considerable de pérdidas de medios y vidas humanas (tanto propias como de civiles externos al conflicto).

A continuación (Tabla 17 y 18) se pueden observar las planillas y matrices que acompañan dicho análisis:

	RIESGO	Análisis			Riesgo Residual		
		Pro	Imp	Niv	Pro	Imp	Niv
RN1	Participación efectiva de Zaria en el conflicto a favor de Baral, con las tropas en la isla de Omega.	P	M	S	O	M	M
RN2	Participación efectiva de Zaria en el conflicto a favor de Baral, con las tropas fuera de la isla de Omega.	P	M	S	R	M	M
RN3	Participación encubierta (guerra hidrica) de Zaria a favor de Baral (fuerzas irregulares, apoyo económico, propagandístico y armamentístico).	P	C	A	O	C	S
RN4	Ejecución de Acciones asimétricas por parte de Baral.	P	C	A	O	C	S
RN5	Dstrucción de los campos petroleros en tierra y/o plataformas en mar.	P	C	S	P	M	M
RN6	Ataque a las fuerzas navales con artillería de costas por parte de Baral.	P	M	M	I	I	B
RN7	Minado de Puertos.	P	C	S	I	NS	B
RN8	Ataque de misiles por parte de unidades de Zaria ubicadas en Omega.	P	C	S	R	M	B
RN9	Ataque infraestructura vial y/o portuaria	O	M	M	O	NS	B
RN10	Posible accionar hostil de las Fuerzas de Terno (hacia Baralenses) debido al apoyo de la MNF.	O	M	M	I	M	B
RN11	Posible emergencia sanitaria (gripe aviar y/o similar) sobre fuerzas propias.	O	C	S	I	C	B
RN12	Posible falta de capacidad de aprovisionamiento local debido a epidemias que afecten los productos alimenticios (Ayuda humanitaria).	O	M	M	O	NS	B
RN13	Posible emergencia Sanitaria (gripe aviar y/o otras) sobre la población de Terno (Ayuda Sanitaria).	O	C	S	S	M	M
RN14	Relaciones de Comando con las fuerzas de Terno.	P	M	M	I	I	B
RN15	Pérdida de apoyo internacional, debido a acciones negativas realizadas por parte de la MNF.	O	C	S	I	C	B
RN16	Liberación de ROE por las naciones integrantes de la MNF, limitan la ejecución de acciones que impliquen actuar sobre territorio Baralense.	P	C	S	R	M	B

Figura 17: Planilla de riesgos iniciales inherentes a la misión29

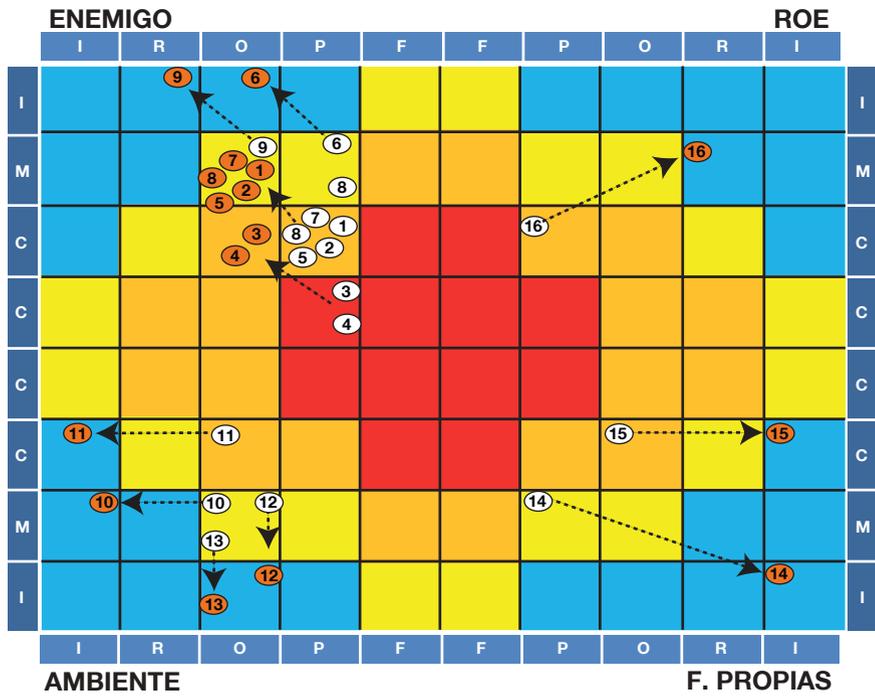


Figura 18: Gráfico riesgos iniciales (amenazas)³⁰

Paso 2 del P.P.O.

Las actividades a cumplir en este paso tendrán como propósito la realización del análisis de la situación, mediante el estudio detallado de los factores que la integran. De manera de determinar aquellos que constituirán las bases para la confección de los M.A, es decir, los factores determinantes de la situación junto a aquellos elementos del diseño operacional que permitan proponer Modos de Acción Concebidos (M.A.C) y Capacidades del Oponente (C.E).

INGRESO	PASOS y RESPONSABLES	EGRESO
Estado final operacional, misión, restricciones y limitaciones. Suposiciones operacionales, riesgos operacionales, orientación del comandante.	Análisis de la situación y elaboración de los modos de acción. (EM)	Factores determinantes, cdg, vc, pd y lo, modos de acción concebidos y capacidades del oponente.

Figura 19: Paso DOS del P.P.O.³¹

30- Figura de elaboración propia durante el desarrollo del ejercicio Sirius 2017 (Grupo Bravo)

31- Publicación Conjunta Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional” PC-20-01. Edición 2017. Pag 99

Durante este paso se deberá realizar un listado completo (tomando como base el inicial y actualizándolo) de los riesgos asociados a los factores antes detallados (FFPP – FFOO – ROE – AO). Dicho listado se ira nutriendo de los diferentes asesores ubicados dentro de las Áreas del E.M. Se prestará particular atención al Área Logística, ya que la misma es una fuente constante de posibles riesgos.

El análisis de los Centros de Gravedad (C.D.G), tanto propios como enemigos, son claves en la concepción e identificación de riesgos. Los Requerimientos (R.C.) o Vulnerabilidades Críticas (V.C.) serán amenazas u oportunidades que se deben tener en cuenta, al igual sucede con los Factores de Fuerza y Debilidad (Propios y del enemigo).

El siguiente cuadro muestra la forma de detectar posibles amenazas y oportunidades, teniendo en cuenta los Factores Determinantes, los requerimientos y vulnerabilidades críticas:

FACTORES	RIESGO	FACTORES	RIESGO
Factor de Fuerza Propia	OPORTUNIDAD	Requerimientos Críticos (Eno)	OPORTUNIDAD
Factor de Debilidad Propio	AMENAZA	Vulnerabilidades Críticas (Eno)	OPORTUNIDAD
Factor de Fuerza del Enemigo	AMENAZA	Requerimientos Críticos (Propios)	AMENAZA
Factor de Debilidad del Enemigo	OPORTUNIDAD	Vulnerabilidades Críticas (Propios)	AMENAZA

Figura 20: Ejemplos de Amenazas y Oportunidades³²

Una vez identificados, analizados y valorizados los riesgos, estos se volcarán en una planilla (detallada en el capítulo anterior) y comunicados a todas las áreas y comandos subordinados. Con esta gráfica (se irá actualizando continuamente, demandando nuevas evaluaciones) se deberán asociar los riesgos a los diferentes M.A ideados por el Área Operaciones (habrá riesgos en común a todos los M.A y riesgos particulares de cada uno).

Teniendo en cuenta los riesgos y las acciones de mitigación presentadas (medidas que se deberán tomar y quien/es son los responsables de ejecutarlas), se podrá definir cuáles son los riesgos residuales asociados a

32- Figura de elaboración propia.

cada M.A, convirtiéndose (dicha valoración) en una herramienta más para definir cuáles serán los posibles M.A.C.

En la Figura 21 se observa la planilla consolidada de riesgos (se describen solo dos de los 30 identificados). Así mismo en la figura 22 se aprecian los treinta (30) riesgos identificados hasta el momento y su asociación a los diferentes factores de riesgo mencionados.

RIESGO			INT/ EXT	Indicador	Análisis		Valoración		Acciones de Mitigación	Análisis (Residual)		Evaluación (Residual)		Responsabilidad de la acción
N°	Fuente	Consecuencia			Prob.	Sever	Valor	Identif.		Prob.	Sever	Valor	Identif.	
RN1	La ejecución de una de demostración de fuerzas, materializada mediante un ejercicio anfibia multinacional sobre territorio propio	Puede generar que un posible oponente decida en su accionar hostil, permitiendo una posible desescalada de una crisis	FFPP	1. Submarinos de regresos a sus bases. 2. Declaraciones o acciones de acercamiento del país oponente, Etc.	Ocacional	Significativo	12	OA	<p>EXPLOTAR</p> <p>1. Se coordinarán declaraciones de autoridades nacionales e internacionales en apoyo en accionar del oponente.</p> <p>2. Se tomarán acciones que denoten voluntad de desescalar (submarinos propios de regreso a las bases).</p> <p>3. Se buscará apoyo en grupos/medios opositores al gobierno actual del oponente.</p>	Probable	Significativo	16	OA	N°2 Prensa
RN2	La ejecución de una de demostración de fuerzas, materializada mediante un ejercicio anfibia multinacional sobre territorio propio	Puede generar que dicha acción sea considerada por la opinión pública internacional y/o por el país oponente como un acto hostil que incrementa la tensión en la zona de conflicto.	FFPP	1. Declaraciones políticas de autoridades no involucradas en la crisis. 2. Redespiegue de las fuerzas, Etc.	Ocacional	Crítico	12	AA	<p>REDUCIR</p> <p>1. Se coordinará el apoyo de organizaciones internacionales. (ONU-OEA-ETC) para desescalar.</p> <p>2. Se organizará como evoluciona el pensar de la opinión pública internacional.</p> <p>3. Se buscarán aliados en medios de prensa internacionales.</p>	Rara vez	Crítico	8	AA	N°2 Prensa

Figura 21: Planilla consolidada de riesgos³³

33- Figura de elaboración propia durante el desarrollo del ejercicio Sirius 2017 (Grupo Bravo)

RIESGOS INHERENTES AL ENEMIGO							
RIESGOS		Análisis			Riesgo Residual		
		Pro	Imp	Niv	Pro	Imp	Niv
RN1	Participación efectiva de Zaria en el conflicto a favor de Baral, con las tropas en la isla de Omega.	P	M	S	O	M	M
RN2	Participación efectiva de Zaria en el conflicto a favor de Baral, con las tropas fuera de la isla de Omega.	P	M	S	O	M	M
RN3	Participación encubierta (guerra hidrica) de Zaria a favor de Baral (fuerzas irregulares, apoyo económico, propagandístico y armamentístico)	P	C	A	O	C	S
RN4	Ejecución de Acciones asimétricas por parte de Baral.	P	C	A	O	C	S
RN5	Destrucción de los campos petroleros en tierra y/o plataformas en mar.	P	C	S	P	M	M
RN6	Ataque a las fuerzas navales con artillería de costas por parte de Baral	P	M	M	I	I	B
RN7	Minado de Puertos	P	C	S	I	NS	B
RN8	Ataque de misiles por parte de unidades de Zaria ubicadas en Omega	P	C	S	R	M	B
RN9	Ataque infraestructura vial y/o portuaria, necesaria para el apoyo a las operaciones en tierra.	O	M	M	O	NS	B
RN10	Ataque aéreo GD/FD	R	C	M	I	C	B
RN11	Debido al mayor tiempo previo al inicio de las operaciones en omega se favorece la posibilidad de esfuerzos terrestres de Zaria en Baral y/o el mejoramiento de las posiciones defensivas de Baral	P	C	S	R	C	M
RN12	Aviones de Zaria llevados en buques de transporte a Barel previo al arribo de la MNF	P	C	S	O	M	M
RN13	Uso de Submarinos convencionales por parte de las fuerzas del oponente	O	C	S	O	M	M
RN14	Ataques o represalias contra desplazados o personal de terno ante la inminente llegada de la FD	R	M	M	I	C	B

RIESGOS INHERENTES AL ENEMIGO							
RN15	Que alguna fuerza no arribe en tiempo a la zona de concentración de fuerzas (BP)	O	M	M	R	M	B
RN16	Actos de sabotaje a las fuerzas concentradas	R	C	M	I	C	B
RN17	Posible accionar hostil de las fuerzas de Terno (hacia Baralenses) debido al apoyo de la MNF	O	M	M	I	M	B
RN18	Posible emergencia sanitaria (gripe aviar y/o similar) sobre las fuerzas propias	O	C	S	I	C	B
RN19	Posible falta de capacidad de reaprovisionamiento local debido a epidemias que afecten los productos alimenticios (Ayuda Humanitaria)	O	M	M	O	NS	B
RN20	Posible emergencia sanitaria (gripe aviar y/o similar) sobre la población de Terno (ayuda humanitaria)	O	C	S	O	M	M
RN21	Demora en el inicio de la ayuda humanitaria al personal esplazado	P	C	S	R	C	M
RN22	Relaciones de comando con las Fuerzas de Terno	P	M	M	I	I	B
RN23	Posibilidad de que Baral no se vea obligado a responder militarmente (debido a la gradualidad de la operación)	O	S	S (CII)	P	S	A (BIII)
RN24	Posibilidad de hacer ver a Baral como el actor hostil en el conflicto, logrando un mayor apoyo internacional y una menor aceptación del pueblo de Zaria a una posible intervención de sus fuerzas armadas.	O	S	S (CII)	P	C	A (BIII)
RN25	Posibilidad de desescalar la crisis	O	S	S (CII)	P	C	A (BIII)

RIESGOS INHERENTES A LAS FUERZAS PROPIAS							
RN26	Falta de elementos o equipos para sostenimiento de Bases (al arribo de las fuerzas internacionales)	O	M	M	I	M	B
RN27	Delitos cometidos por personal de la MNF durante la etapa de concentración, que repercutan en la opinión pública	O	C	S	I	C	B
RN28	Pérdida del apoyo internacional, debido a acciones negativas realizadas por parte de la MNF durante las operaciones militares en el mar y en la tierra de Omega.	O	C	S	R	M	B
RN29	ROE de las naciones integrantes de la MNF, que limitan la ejecución de acciones que impliquen actuar sobre territorio Baralense.	P	C	S	R	M	B
RN30	Toma de debilidad por parte de Baral y/o Zaira al demorar la operación.	P	C	S	R	C	M

RIESGOS INHERENTES A LAS ROE							
RN31	Liberación de ROE por las naciones integrantes de la MNF, limitan la ejecución de acciones que impliquen actuar sobre territorio Baralense	P	C	S	R	M	B

Figura 22: Matriz asociada a los factores de riesgo³⁴

Paso 3 del P.P.O.

La finalidad principal de este paso será la obtención de los Modos de Acción Retenidos (M.A.R) para su comparación y propuesta al Comandante.

INGRESO	PASOS Y RESPONSABLES	EGRESO
Mac, capacidades del oponente.	Análisis de los modos de acción y confrontación (EM y JEM).	Mar para la comparación y propuesta.

Figura 23: Paso TRES del P.P.O.³⁵

Durante este paso, a través de los análisis de aptitud, factibilidad y aceptabilidad, se procurará obtener conclusiones acerca de cada M.A (desde el punto de vista de la gestión de riesgos). Es importante interactuar con las diferentes Áreas del E.M a fin de asesorar sobre el costo (medios, tiempo, insumos) de las acciones de mitigación que se hayan tomado (actuales y futuras) y que permitieron alcanzar un nivel de riesgo (residual) aceptable para continuar con el planeamiento o concepción de los M.A. Por ejemplo, si durante la creación de un M.A se decidió el empleo de Fuerzas Especiales o medios de vigilancia no tripulados para controlar/neutralizar desplazamiento del enemigo sobre la frontera. Debe recordarse que, mientras se empleen en esa mitigación, no podrán utilizarse en otra, además dichas operaciones conllevarán un plan con varios medios y costos asociados. Este asesoramiento continuo contribuirá a la determinación de la Factibilidad y Aceptabilidad de cada M.A.

34- Figura de elaboración propia durante el desarrollo del ejercicio Sirius 2017 (Grupo Bravo)

35- Publicación Conjunta Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional” PC-20-01. Edición 2017. Pag 99

Así mismo durante la confrontación se asesorará sobre los riesgos (amenazas y oportunidades) producto de las acciones, reacciones y contra reacciones en juego, al igual que se identificarán y evaluarán nuevos riesgos que resulten de las mismas.

Al finalizar este paso se obtendrá un listado completo de los riesgos asociados a los diferentes M.A.R (figura 24), los cuales servirán para la posterior comparación en el paso siguiente.

RIESGO	INHERENTE			RESIDUAL		
Genera una mayor demora en el inicio de la ayuda humanitaria al personal desplazado	P	C	S (BIII)	R	C	M (DII)
Hay un mayor riesgo de posibles refuerzos de Zaira en Baral (debido al tiempo de inicio de operaciones de Omega)	P	C	S (BII)	R	C	M (DII)
Hay un mayor riesgo de posibles de mejoramiento de posiciones defensivas en Baral (debido al tiempo de inicio de operaciones en Omega)	P	C	S (BIII)	R	C	M (DII)
El que sea gradual minimiza los riesgos que Baral se vea obligado a resonder militarmente	O	M	M (TIII)	P	C	A (XII)
El que sea gradual potencia la posibilidad de hacer ver a Baral como el actor hostil en el conflicto, logrando un mayor apoyo internacional y una menor aceptación del pueblo de Zaira de un posible intervención de sus fuerzas armadas.	O	M	M (TIII)	P	C	A (XII)

MAT2

RIESGO	INHERENTE			RESIDUAL		
La agresividad y la falta de gradualidad de este MAP, puede impulsar una respuesta asimétrica.	P	C	A (BI)	O	C	S (CI)
La agresividad y la falta de gradualidad de este MAP, puede generar un impacto negativo a nivel internacional (Actor hostil).	P	C	S (BII)	P	M	M (BIII)
La agresividad y la falta de gradualidad de este MAP, puede potenciar que, ante la inminente pérdida de los pozos o plataformas, se opte por incendiar o derramar las mismas.	P	C	S (BII)	P	M	M (BIII)
La agresividad y la falta de gradualidad de este MAP, puede generar que al verse acorralados se tomen represalias contra personal no combatiente de Terno.	R	C	M (DII)	I	C	B (EII)
La rapidez de este MAP, puede generar una respuesta favorable a nivel internacional.	O	M	M (TIII)	P	C	A (XII)

Figura 24: Matriz de riesgos asociadas a cada M.A.R³⁶

Paso 4 del P.P.O.

La finalidad de este paso es obtener el Mejor Modo de Acción (M.M.A), para lo cual contiene esencialmente DOS (2) actividades: la comparación de los M.A.R y la proposición del M.M.A por parte del E.M al Comandante.

INGRESO	PASOS Y RESPONSABLES	EGRESO
Mar	Comparación (EM y JEM)	MMA para proposición y resolución

Tabla 25: Paso CUATRO del P.P.O.³⁷

36- Figura de elaboración propia durante el desarrollo del ejercicio Sirius 2017 (Grupo Bravo)

37- Publicación Conjunta Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional” PC-20-01. Edición 2017. Pag 99

Esta actividad se realizará desde el punto de vista de cada Área del E.M, comparándolos entre sí. Los M.A.R serán evaluados considerando los factores que afectan a la situación teniendo en cuenta las apreciaciones de apoyo que efectúen las distintas áreas, con el fin de determinar sus ventajas y desventajas.

Esta comparación podrá realizarla y exponerla cada área por separado (figura 26), o en una consolidada (figura 27) bajo la tutela del Jefe de Estado Mayor (J.E.M)

COMPARACION DE MAR		
RIESGO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MAR 1	La gradualidad con que se desarrolla este MAR minimiza los riesgos de una posible escalada de la crisis y al mismo tiempo permite articular de manera mas eficiente las diferentes mitigaciones (sanciones económicas, declaraciones públicas, denuncias en foros internacionales, operaciones de prensa, etc) a los posibles riesgos inherentes a la operación.	La gradualidad de este MAR produce una demora considerable en el inicio de las operaciones de ayuda humanitaria al personal desplazado de Terno.
MAR 2	La rapidez de la ejecución de este MAR permite iniciar en un corto lapso con las operaciones de ayuda humanitaria al personal desplazado de Terno.	La agresividad de este MAR incrementa el riesgo de una rápida escalada de la crisis, potenciando la posible intervención de Zaria (parcial total o encubierta), pudiendo llegar a transformarlo en un conflicto híbrido. Al mismo Potencia posibles replasias de Baral hacia personal no combatiente de Terno.

Figura 26: Tabla de comparación de M.A.R del analista de G.R³⁸

MAR 1		
AREA DEL EM	VENTAJAS	DESVENTAJAS
C1	Menor desgaste de personal de la FD. Mayor tiempo para integración y conformación de la FD.	Afectación de la moral por tiempo de espera del Componente Terrestre.
C2	Otorga menos posibilidades a Baral de reclamos por exceso en el uso de las fuerzas.	Permite la operación de las Fuerzas de Baral por más tiempo
C3	Gradualidad. Flexibilidad. Facilidad de liberación de ROEs. Facilidad de comando y control en cada fase.	Disminución en la velocidad de la operación. Facilita el refuerzo de Baral. Mayor complejidad.
RIESGO	Minimiza los riesgos de escalada y articula de manera más eficiente las mitigaciones.	Potencia el riesgo de una opinión pública internacional desfavorable al demorar el inicio de la ayuda humanitaria.
C4	Simplicidad y economía de Medios.	Demora el establecimiento de la BA.
C9	Menor sensibilidad a una reacción negativa de los medios de comunicación por la gradualidad de las acciones.	Ayuda humanitaria no se produce desde el arribo del CTF al AO.

Figura 27: Tabla consolidada (todas las Áreas de E.M) de comparación de M.A.R³⁹

38- Figura de elaboración propia durante el desarrollo del ejercicio Sirius 2017 (Grupo Bravo)

39- Figura de elaboración propia durante el desarrollo del ejercicio Sirius 2017 (Grupo Bravo)

MAR 2		
AREA DEL EM	VENTAJAS	DESVENTAJAS
C1	-	Mayor desgaste del personal de la FD. Menor tiempo de aclimatación. Mayor posibilidad de bajas.
C2	Posibilita un rápido corte del suministro del eno limitando su capacidad de combate y de refuerzo.	Tiene un mayor rechazo en el plano estratégico
C3	Dificulta refuerzo de BARAL. Mayor simplicidad. Mayor velocidad.	Dificulta escalada gradual. Dificulta la flexibilidad. Dificulta Liberación gradual de ROEs
RIESGO	Menor riesgo de imagen desfavorable por demora en las Operaciones de AH.	Aumenta el riesgo de escalada, potenciando la participación de ZARIA.
C4	Rapidez en el establecimiento de la BA.	Requiere mayor esfuerzo y coordinación.
C9	Prevista la mitigación del sufrimiento desde las primeras fases. Otorga mayor tiempo para el restablecimiento de los servicios. Otorga mayor tiempo para la fase traspaso de responsabilidad.	Puede generar una reacción desfavorable de la opinión pública por las acciones ofensivas.

Figura 28: Tabla consolidada (todas las Áreas de E.M) de comparación de M.A.R

Una vez expuestas las ventajas y desventajas por cada responsable de Área de E.M (podrá individual o de manera consolidada), se confeccionará la planilla de comparación de los M.A.R. Para la formulación de esta tabla se tendrán en cuenta los factores rectores determinados por el Comandante a fin de seleccionar M.M.A.

PARAMETROS	PESO	MAR 1		MAR 2	
		PUNTAJE	TOTAL	PUNTAJE	TOTAL
Minimizarán los daños colaterales	4	3	12	1	4
Asistencia Humanitaria	4	2	8	3	12
Explotar la superioridad y la movilidad	3	2	6	3	9
Atender el correcto TIMING	1	2	2	3	3
Alcanzar un alto TEMPO	2	2	4	3	6
Control de la escalada	5	3	15	1	5
Repercusión en la opinión pública internacional	3	3	9	1	3
TOTAL			56		42

Referencia:

Peso: 1 A 5

Puntaje: 1 A 3

Total: Peso x Puntaje

Figura 29: Tabla de comparación de M.A.R (considerando los factores rectores)⁴⁰

40- Figura de elaboración propia durante el desarrollo del ejercicio Sirius 2017 (Grupo Bravo)

Al finalizar este paso se le propondrá al Comandante cual es, desde la perspectiva de cada responsable del E.M, el M.M.A.

Paso 5 del P.P.O.

La finalidad principal de este paso será la obtención de una decisión que permita al E.M continuar con el planeamiento y coordinación con los demás integrantes del Sistema de Planeamiento Operacional y permita a través de los diversos documentos (Planes y Órdenes), documentar como se prevé desarrollar la acción para el cumplimiento de la Misión.

INGRESO	PASOS y RESPONSABLES	EGRESO
MMA propuesto	Resolución (CDTE)	Resolución y concepto de la campaña/operación

Figura 30: Paso CINCO del P.P.O.⁴¹

Si en este paso el Comandante determina que el riesgo es demasiado alto para continuar la misión o el modo de acción, deberá ordenar el desarrollo de controles adicionales, modificar, cambiar y en últimas rechazar el modo de acción.

Paso 6 y 7 del P.P.O.

INGRESO	PASOS y RESPONSABLES	EGRESO
Resolución y Concepto de la Operación	Elaboración y distribución del plan de campaña (JEM Y EM)	Plan de campaña esquemático. Completamiento del plan con otros planes Contribuyentes. Actualización del plan.
Plan de Campaña	Supervisión, Evaluación y adecuación del plan de Campaña (Todo El Em)	Actualización Del Plan. Comprobación. Perfeccionamiento Del Plan.

Figura 31: Paso SEIS y SIETE del P.P.O.⁴²

Durante los pasos seis (6) y siete (7) se deberá continuar con el análisis y evaluación de riesgos, determinando el grado de cumplimiento de las acciones de mitigación previstas y su correspondiente riesgo residual. Debiendo reanalizar el mismo y comenzar nuevamente el ciclo.

41- Publicación Conjunta Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional” PC-20-01. Edición 2017. Pag 99

42- Publicación Conjunta Planeamiento para la Acción Militar Conjunta – Nivel Operacional” PC-20-01. Edición 2017. Pag 99

Conclusiones

Toda fuerza eficientemente bien preparada debe contar con un Estado Mayor (E.M) plenamente capacitado en la toma de decisiones bajo condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo. Poder identificarlos, analizarlos y evaluarlos (Proceso de G.R) es importante para cumplir acertadamente con la misión impuesta, al igual que hacer un uso racional y eficiente de los medios y recursos a su disposición, evitando amenazas innecesarias y explotando oportunidades potenciales.

Los riesgos no son solo cuestiones negativas o situaciones a evitar. Por el contrario y como se demostró, el riesgo no es más que la consecuencia del efecto de la incertidumbre sobre una acción u objetivo, pudiendo llegar a ser esta positiva (oportunidad) o negativa (Amenaza). Por lo que gestionar eficazmente los riesgos garantizará resultados concordantes con los objetivos de la fuerza, lo cual es uno de los mayores retos de un C.O. y su E.M.

Los riesgos en el nivel operacional se presentan de dos grandes maneras, los propios del proceso de planeamiento y los relacionados a la ejecución de la campaña. Gerenciar dichos riesgos, desde el momento inicial en que se gesta una posible operación, debe ser una premisa que guie a todo Comandante. Esta idea potencia la necesidad de contar con especialistas (oficiales de estado Mayor) en el tema. Estos deben, desde un momento cero, iniciar con dicha tarea.

La G.R es un proceso iterativo, lógico y coherente que busca reducir la incertidumbre mediante la identificación, análisis, evaluación, tratamiento y monitoreo sobre los riesgos; proporcionando una seguridad razonable de alcanzar los objetivos, mediante la generación de estrategias que equilibren la reducción de los impactos adversos con el aprovechamiento de las oportunidades beneficiosas. Estas estrategias son el producido de un trabajo mancomunado con todas las Áreas del E.M y Comandos subordinados. Es responsabilidad del Comandante fomentar e impulsar dicho análisis, por lo que su política de gestión de riesgos debe estar incorporada en su Intención de Comandante (Plan de G.R).

Puntualizamos que durante el proceso de la G.R, y aunque no forme parte del mismo, se debe tener en cuenta que no todos los Comandantes actuarán

de igual manera ante el riesgo, por tal razón necesitamos establecer y entender el contexto del entorno (tanto interno como externo). No solo habrá Comandantes (propios y del enemigo) más propensos al riesgo, sino que habrá situaciones o políticas que obliguen a tomar una actitud particular ante la ocurrencia de los mismos. Tal es el caso de la aversión a las bajas que sufren muchas Fuerzas Armadas en la actualidad.

*“Una amenaza potencialmente mayor planteada por una aversión excesiva a las bajas es la destrucción del carácter distintivo militar; este proceso puede sesgarse y producir planes que no logren sus propósitos originales”.*⁴³

Por último, podemos observar que la metodología propuesta permite obtener y expresar un nivel de riesgo en términos que puedan ser entendidos fácilmente por las diferentes Áreas del E.M y Comandos subordinados.

43- <http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/apj-s/2001/1trimes01/hyde.htm> - en línea - Visitada el día 06/11/17.



Gestión del Riesgo para los Buques de la Armada Argentina

Capitán de Fragata Héctor Raúl Orellana





CF Héctor Raúl Orellana. Egresó de la Escuela Naval Militar con el grado de Guardiamarina en el año 1994 y pertenece a la promoción N°124 del Cuerpo Comando. Realizó el curso de Especialización en Comunicaciones en 1997, Capacitación Secundaria en Salvamento y Buceo en 1998, Aplicativo para Oficiales Navales en 2005, Escuela de Guerra Naval en 2010 y el Nivel I de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas en 2012. Es Licenciado en Sistemas Navales por el INUN y Abogado por la Universidad Nacional de Mar del Plata. Prestó servicios en el transporte ARA Bahía San Blas, aviso ARA Comandante General Irigoyen, corbeta ARA Spiro, buque hidrográfico ARA Comodoro Rivadavia, patrullero ARA Murature (Comandante) y corbeta ARA Guerrico. Fue Jefe del Servicio de Salvamento de la Armada. Ejerció la docencia militar en la Escuela de Submarinos y Buceo, Escuela de Suboficiales de la Armada y en la Escuela de Técnicas y Tácticas Navales.

Gestión del Riesgo para los Buques de la Armada Argentina

CF Héctor Raúl Orellana

Resumen

Los accidentes no hallan explicación de un único evento. Son el resultado del “Riesgo Acumulado”. Una concatenación o confluencia de eventos que conducen a lo que llamamos un accidente¹. En realidad, se trata de incidentes² debido a que una sola decisión acertada de gestión los puede evitar. Accidente es lo que no se puede prever, aquello que se puede prevenir es un incidente. *Operational Risk Management*: Se trata de un recurso cognitivo que aplicamos desde hace tiempo y en todos los órdenes de la vida. Sin embargo, para el profesional es una herramienta que mejora sus probabilidades de tomar decisiones acertadas en un marco de actividades riesgosas. El enfoque adoptado es netamente causal para concluir que el riesgo abordado se puede gestionar. Además, sumamos un comentario de la responsabilidad de todo profesional. Asumir el riesgo es distinto a ser imprudente. El comportamiento diligente del profesional mejora las probabilidades de no tener un incidente.

Abstract

Accidents are not explained by one single event; they are brought about by “accumulated risk”. A chain or convergence of events is what causes what is known as an “accident”. Actually, we are talking about incidents, since they could be averted by a single right choice of management. An accident cannot be foreseen; on the other hand, an incident can be prevented. Operational Risk Management. It is a thought system which has been applied for long and in all aspects of life. However, for an expert, it is a tool that boosts up his chances of taking the right decision in a risky activities’ framework. The adopted approach is merely causal to concluded that risk aboard can be managed. In addition, we have to bear in mind every professional’s responsibility. Taking risks is different from being careless. The diligent behavior of every professional enhances the probabilities of avoiding an accident.

1- LEIMANN PATT Hugo O, SAGER Laura, ALONSO Modesto, INSUA Isabel y MIRABAL José. (noviembre1998). CRM. Una Filosofía Operacional.: Sociedad Interamericana de Psicología Aeronáutica. 2da. Edición: Pág. 19.

2- La Ley de Riesgo de Trabajo Art 6.

La Gestión del Riesgo Operativo (GRO) ³

Si indagamos en el significado de la palabra riesgo⁴ veremos que es la potencialidad de un evento dañoso, ya sea en lo material como en el costo de vidas humanas. Si bien el riesgo no es paramétrico⁵ se puede inferir que sus proporciones siguen la acuñada fórmula de probabilidad por impacto⁶. Es conocido que todo efecto es el resultado de una o varias causas. A la multiplicidad de causas las llamamos factores. La causa que produce el efecto es la llamada causa eficiente⁷.

Con el impacto social de los accidentes aéreos la industria adoptó el estudio sistemático de su causalidad. Muchas son las teorías que fundamentan los procedimientos adoptados por la aviación y que llevaron a que ese medio de transporte sea el más seguro del mundo. Modelos como el de SHELL, la Taxonomía del Error de Rasmussen y el Análisis del Error Humano de Reason llevaron a la aviación a reducir la ocurrencia de accidentes aéreos significativamente. Nos referiremos a ellos brevemente.

El modelo de SHELL⁸ pone el acento en la interacción del *Software* (soporte lógico de un sistema), el *Hardware* (es decir el equipamiento y los sistemas que integra), el *Environment* (ambiente y situación) y el *Liveware* o *manware* (el elemento humano). Este modelo se utiliza para entender las relaciones del factor humano en un sistema y en un ambiente. Ahonda en la organización, los medios que uno opera, las diferentes situaciones en que nos podemos ver expuestos y la forma en que decidimos.

El modelo de Rasmussen⁹ se enfoca en el error humano. Como referencia señalamos que estudia el error de habilidad, de procedimiento y de conocimiento. Su abordaje es antropológico y psicológico.

3- Operational Risk Management (ORM) según sus siglas en Inglés. Se traduce como Gestión del Riesgo Operativo (GRO)

4- Según Real Academia Española es “La contingencia o proximidad de un daño”. Según la Norma Española UNE-ISO 31000:2018 – G.R - Directrices. Pag 7 “Es la incertidumbre sobre los objetivos”.

5- Según Real Academia Española es lo “perteneciente o relativo al parámetro”. Significa que se puede expresar con un valor numérico. Por lo expuesto la expresión “no es paramétrico” quiere decir que no se puede medir.

6- Guía ISO/CEI 73- Gestión de riesgos – Terminología – Líneas directrices para el uso en las normas.

7- Una de las acepciones de la Noción Aristotélica de la palabra causa.

8- CIRCULAR 216-AN/131. OACI. Montreal 1990. Compendio sobre factores humano N° 1. Conceptos fundamentales sobre factores humanos. CIRCULAR 216-AN/131. OACI. Montreal 1990.

9- RASMUSSEN JEAN. (1981). Human Errors. A taxonomy for Describing Human Malfunción. Roskilde: Riso Library.

Recuperado de <http://www.orbit.dtu.dk/files/137196604/RM2304.PDF>. Consultado 19-05-2019.

Para cerrar esta breve referencia, el modelo de James Reason¹⁰ nos trae la idea fuerza de que el evento trágico es el resultado de una cadena de causas que desembocan en la fatalidad. En primer lugar, su enfoque es estructural; estudia la organización, sus políticas, sus formas de decidir y sus regulaciones. Luego indaga en la complejidad y multiplicidad de situaciones para analizar el comportamiento humano; sus formas de percibir el riesgo y procesarlo, las medidas para prevenirlo y su mecanismo para resolver las emergencias.

Además, introduce los conceptos de fallas activas y pasivas. Las activas derivan de las malas decisiones y se asocian con los errores de los operadores de primera línea en sistemas complejos. Las fallas latentes no se nos presentan a primera vista. Son vicios ocultos presentes en el sistema¹¹, que sólo se hacen evidentes cuando se combinan con otros factores o cuando los operadores las activan. Por ejemplo: hacer trabajar intensamente un ancla cuando hace varios periodos que no se realiza la prueba de tensión a las cadenas.

La fatalidad

El accidente es el resultado de un conjunto de factores que según la ventana de oportunidad derivan en el hecho dañoso. Es el resultado de una cadena de causas que en un momento dado coadyuvan para que ocurra lo imprevisto. Con base en la fórmula riesgo igual a probabilidad por impacto realizamos dos preguntas.

¿Qué pasaría si pudiéramos identificar los cursos causales puestos en marcha para que suceda un accidente? A esta primera pregunta respondemos de inmediato: podemos asumir el dominio de las causas. Comenzar a manejar la causalidad para neutralizar sus efectos.

¿Qué pasa si identificamos los efectos dañosos? Podemos tomar medidas para minimizar o mitigar¹² sus efectos adversos.

10- VULIC, MARCELO. (2010). EL CRM/TEM (Gerenciamiento de recursos/errores y amenazas): una doctrina operacional aérea que puede ser adaptada para buques. Pág.36: ESGN.

11- Tengamos presentes que un buque o aeronave es un sistema.

12- Mitigar el limitar las consecuencias negativas de un suceso. Guía ISO/CEI 73- Gestión de riesgos – Terminología – Líneas directrices para el uso en las normas.

Gestionar el riesgo quiere decir crear las condiciones para minimizarlo. Toda actividad tiene un riesgo inherente¹³. Cuantos más factores encontremos y gobernemos, menos incertidumbre dejaremos librada a la suerte. El riesgo residual es la cuota de causalidad y efectos no deseados que aceptamos¹⁴. No hablamos de paralizarnos por la potencialidad de ejecutar una tarea riesgosa¹⁵, sino de tomar medidas para que los eventos perjudiciales no sucedan.

En base a la experiencia, propia y ajena, es común que identifiquemos aquellos peligros que nos causaron problemas en el pasado. El GRO es un proceso distinto: resulta proactivo, anticipado, sistemático, estandarizado e iterativo¹⁶. Nos ayuda a identificar peligros pasados y también mejora nuestra habilidad para identificar y controlar a tiempo peligros no conocidos. Hecha luz sobre un problema.

Es algo que en la Institución hacemos naturalmente. Todos gestionamos el riesgo, pero lo hacemos en función de nuestra experiencia. El GRO se trata de una decisión racional basada en el análisis Beneficio vs Riesgo.

Hecho el planteo del problema que enfrentamos, y analizadas las posibles soluciones, proponemos aplicar un procedimiento sistemático para interrumpir los cursos causales puestos en marcha y tomar medidas paliativas para mitigar los efectos dañosos de aquellos eventos que no se pudieron evitar. El GRO no es un reaseguro para evitar un accidente, si una herramienta que mejora las probabilidades de no tener uno.

¿Cómo decidimos?

El Oficial Naval, formado para la toma de decisiones, convive con el riesgo en su actividad operativa como por ejemplo la navegación, el control aéreo, el buceo, el tiro, el paracaidismo, en fuego naval de apoyo, las operaciones anfibas y aéreas, etc.

13- Riesgo inherente es el riesgo intrínseco de cada actividad sin tener en cuenta los controles que se le hagan. ISO Guide 73:2009, Gestión de Riesgos – Vocabulario.

14- El riesgo residual es el que subsiste después haber implementado los controles. Ibidem

15- GROVE ANDREW. (1997). Sólo los paranoides sobreviven. Barcelona, pág 37: Granica

16- Según la Real Academia Española “que se repite”.

Formados con la lógica de hacer nuestro trabajo asumiendo el riesgo, el éxito o fracaso de tales decisiones, varía en función de la sensibilidad para percibir, de la observancia de los procedimientos, de la personalidad y nivel de experiencia adquirido de la persona que decide. Después de algunos años de observar accidentes en la ARMADA muchas veces nos decimos “A tal oficial esto o aquello no le hubiera pasado”. Esta observación nos aporta luego la existencia de una estrecha relación entre la resolución del problema y la forma de decidir de la persona.

Las habilidades precitadas son de valor en el momento de tomar una decisión. Sin embargo, proponemos la idea de formular procedimientos directores, que sirvan de guía estándar para todos los niveles de decisión en la conducción del riesgo operacional. Proponemos una forma de pensar con un esquema lógico racional que pone el acento en la identificación de las causas y en las medidas para anular efectos no deseados - Lo que llamamos defensas¹⁷-

No significa desechar la experiencia. Sabemos que de una situación determinada nunca tenemos la totalidad de la información. Por ello la experiencia es nuestra guía, nos dice qué tenemos que hacer según el curso natural de los sucesos. El decisor llena las lagunas basado en su experticia con el fin de encontrar la mejor solución. Hablamos de identificar las causas para interponer defensas en base a la transmisión de experiencia y a la utilización de una guía estándar para todos los niveles de decisión en la conducción del riesgo operacional.

La Armada de los EE.UU. (US Navy) adoptó, en la década de los años 80 del siglo pasado, el GRO para ser enseñado y aplicado en esa Fuerza Armada. No se trata de eliminar el riesgo, sino de gestionarlo, de modo que la misión pueda ser cumplida con el mínimo de pérdidas. El GRO es un proceso simple de 5 pasos que identifica los peligros operacionales¹⁸:

- 1°. Identificar los peligros.
- 2°. Evaluar los peligros.
- 3° Tomar decisiones de riesgo
- 4° Implementar controles
- 5° Supervisar

17- CIRCULAR OACI 247- AN/148. Montreal. Canadá, 1992, pág. 19 a 27.

18- GUÍA ORM desarrollada por el SERVICIO DE SEGURIDAD AERONAVAL.

¿Qué haría Maquiavelo?

La forma de pensar directriz que nos trae el GRO encuentra un punto de contacto con la obra “El Príncipe”.¹⁹ En el capítulo 25 “Del Poder de la Fortuna de las Cosas Humanas y de los Medios para oponérsele” Maquiavelo trata sobre la influencia de la suerte en la realidad humana. Según el autor la suerte es juez de la mitad de los eventos que nos suceden y que no pueden ser evitados. Sin embargo, de la observación nos enseña que la otra mitad puede ser gobernada. En el ejemplo que presenta describe la forma de actuar ante la eventual crecida de un río. En dicha situación, se aprecia que el hombre que decidió librar todo a la suerte, esperando que a él nada le pase, obtiene como resultado que la crecida le causará un gran daño. Reflejando falta de previsión y decisión al actuar. Distinto de aquel que, basado en su experiencia, construyó diques para afrontar el ímpetu de la inundación.

Ya sean los diques que construya un paisano para afrontar la inundación o las defensas que nos propone Jean Reason podemos concluir que ambos autores aluden a la experiencia, al análisis, a la previsión y a la virtud de la prudencia.

GRO en el Planeamiento Operacional

Gestionar el riesgo operacional es un análisis de apoyo que se puede hacer en un proceso de planeamiento. Concretar el estado final deseado puede verse afectado por factores que se pueden identificar durante la concepción y selección de los modos de acción, el diseño de la maniobra y la supervisión de la acción²⁰. El no realizarlo comporta no agotar todas las medidas para limitar el riesgo residual.

La ejecución de la campaña puede verse afectada por diversos factores externos e internos como por ejemplo la mala apreciación de la situación, cambio en la situación política, aversión al riesgo de los comandantes que se nos oponen, alianzas que no contemplamos, cambios en las relaciones internacionales o variaciones de mercado. Estos son algunos de los peligros que podemos identificar y en los que se puede aplicar los cinco pasos para la mejor toma de decisión.

19- MAQUIAVELO, NICOLÁS. (2007). El Príncipe. Bs As. pág 144: Prometeo Libros.

20- Trabajo realizado por el Sr. VL VGM (RE) MARTINEZ, Alvaro J.

Por otro lado, pueden existir factores a identificar en la actividad propia del proceso de planificación. La selección equivocada del centro de gravedad o de una vulnerabilidad crítica. La determinación de un punto decisivo inadecuado²¹. Un planeamiento que sea apoyado por un análisis de Gestión del Riesgo mejora las probabilidades de que el Comandante no sea sorprendido en la ejecución de la maniobra y le da mayor libertad de acción.

Un factor preponderante al abordar la identificación de los factores de riesgo, su valoración y la toma de decisiones es el comportamiento organizacional. Los hombres se ven afectados y condicionados a resolver como se decide en la Institución²². Hacer y asumir el riesgo puede verse como una conducta valiosa. Sin embargo, con el pasar de los años puede suceder una tradición informal de una forma de actuar arriesgada que no resista análisis y que puede empujarnos a la sinuosa línea que separa el actuar según un riesgo calculado o la imprudencia.

Es hora de revisar la forma de *hacer algo porque siempre se hizo así*. Lo que se llama el argumento *ad antiquitatem*²³, comúnmente conocida como Falacia de la Tradición.

La responsabilidad patrimonial del profesional

Que realicemos una actividad de riesgo no obsta para que, en épocas en que no hay nada que temer o no sea necesario realizar operaciones vitales para la Nación, se tomen precauciones y reparos para evitar tragedias.

Particularmente, en época de paz merece una consideración aparte el abordaje de la responsabilidad del profesional en la administración del material, en la conducción del personal y de las operaciones de riesgo. Como miembros de la Institución respondemos a tres tipos de responsabilidad: la administrativa, la penal y la civil. Naturalmente nos es más familiar tener una idea de las responsabilidades penal y administrativa. Por lo expuesto, nos referiremos sólo a la responsabilidad patrimonial.

21- Ibidem.

22- GRAHAM, ALISON. (1998). La esencia de la decisión. Bs. As. Pág. 131: Grupo Editor Latinoamericano.

23- COPI, ÍRVING. (2014). Introducción a la Lógica. Bs As, pág. 82: Eudeba.

Quien dice autoridad; dice poder y también dice responsabilidad. Por eso la noción de funcionario público no puede ser escindida de la responsabilidad y asunción de las consecuencias por las irregularidades que cometa.

La ley 26944 de Responsabilidad del Estado²⁴ establece un régimen de responsabilidad especial²⁵ por actividad lícita o ilícita del Estado que causare daño a las personas. ¿Por qué nos referimos a esta ley? Porque en el afán de realizar nuestra actividad profesional podemos ejecutar u omitir una acción que puede evitar la fatalidad. Es decir, por realizar nuestra actividad que es legítima, y la llevamos adelante según la lógica del cumplimiento de la misión, podemos generar consecuencias antijurídicas que generan responsabilidad patrimonial del Estado.

La imputación de responsabilidad al Estado no significa excluir al funcionario de una atribución de responsabilidad patrimonial. En la medida que los actos del funcionario, en virtud de la teoría del órgano, son atribuibles al Estado²⁶. Corresponde entonces, integrar las responsabilidades del Estado y de los Funcionarios Públicos, entendidas como un sistema complejo pero único, por ser compatibles y reconciliables entre sí.

El Art.3 de la ley²⁷ prescribe los presupuestos de responsabilidad del Estado cuando se verifica la inobservancia de un deber normativo de actuación expreso y determinado. Nótese el sentido amplio de la expresión “deber normativo”. En este punto, entran a tallar los deberes reglamentarios²⁸ y en particular las directivas de conducción y disposiciones²⁹ que, según la coyuntura y los escenarios, disponen las autoridades militares.

Por medio de las directivas los titulares establecen modelos de

24- Ley 26944, promulgada el 7 de agosto de 2014. Si bien el eje central de la Ley de Responsabilidad del Estado tiene en miras la Falta de Servicio de su Art 1 surge que su ámbito de aplicación es para todo ente del Estado.

25- El Art 1 de la Ley de Responsabilidad del Estado prescribe las disposiciones del Código Civil y Comercial no son aplicables a la responsabilidad del Estado.

26- BIANCHI Alberto. (1996). Panorama actual de la responsabilidad del Estado en el Derecho Comparado. Bs As: La Ley

27- ARTICULO 3° — Son requisitos de la responsabilidad del Estado por actividad e inactividad ilegítima:

- a) Daño cierto debidamente acreditado por quien lo invoca y mensurable en dinero;
- b) Imputabilidad material de la actividad o inactividad a un órgano estatal;
- c) Relación de causalidad adecuada entre la actividad o inactividad del órgano y el daño cuya reparación se persigue;
- d) Falta de servicio consistente en una actuación u omisión irregular de parte del Estado; la omisión sólo genera responsabilidad cuando se verifica la inobservancia de un deber normativo de actuación expreso y determinado.

28- Las leyes, los reglamentos y los manuales técnicos constituyen normas de estructura.

29- Las circulares, Directivas de Conducción y reglas de comportamiento son normas de coyuntura.

comportamiento que esperan se cumplan. Estos modelos no hacen más que establecer deberes. Así expuesto, el quebrantamiento de los deberes establecidos por las leyes, reglamentos, circulares, directivas de conducción, normas de seguridad, etc., acarrea responsabilidad del Estado. Por otro lado, el Art. 9 de la ley regula específicamente la responsabilidad de los funcionarios por su actividad o inactividad, haciéndolos responsables por los daños que causen: ya sea título de culpa o dolo. Nótese que la norma no distingue el grado de culpa.

En igual sentido, la Ley 24156 de Administración Financiera y de los Controles del Sector Público Nacional³⁰, en su Art 130 atribuye al funcionario público responsabilidad patrimonial por dolo, culpa o negligencia. En la misma línea que la norma analizada en el párrafo precedente no distingue grado de culpa. Y donde la ley no distingue no hay que distinguir³¹.

La culpa se puede definir como la violación del deber de actuar con la debida diligencia. Como profesionales se nos demanda actuar con cuidado. Se nos exige hacer cuando estamos en condiciones de actuar.

Hasta hace poco los doctrinarios no estaban contestes si el régimen de la Ley de Administración Financiera era aplicable a toda la categoría de funcionarios públicos. Lo que necesariamente abarcaba al personal de las Fuerzas Armadas. El punto quedó zanjado con la Circular N° 69/18 de la Auditoría General de la Fuerzas Armadas, que prescribe que el personal militar responde pecuniariamente por los daños a los bienes del Estado en todos los grados de culpa: es decir grave, leve y levísima.

La responsabilidad entonces es un mecanismo más de garantía, un principio de orden y un instrumento más de control. No es un instituto para frenar la actividad operativa sino un elemento de orden del sistema para configurar y modular la actividad profesional.

30- ARTICULO 130.- Toda persona física que se desempeñe en las jurisdicciones o entidades sujetos a la competencia de la Auditoría General de la Nación responderá de los daños económicos que por su dolo, culpa o negligencia en el ejercicio de sus funciones sufran los entes mencionados, siempre que no se encontrare comprendida en regímenes especiales de responsabilidad patrimonial.

31- Ubi lex non distinguit, nec nos distinguere debemus: Donde la ley no distingue, nosotros no debemos distinguir. Es una regla de derecho.

El cambio

El proceso de *darse cuenta* de que se necesita un cambio, en ocasiones, puede requerir de una *crisis* pero también de capacidad reflexiva.³² Modificar el orden establecido, es decir la estructura, presupone un cambio de mentalidad y de la forma de hacer nuestra tarea en la organización. Máxime en una Institución como es la Armada que entre sus atributos se caracteriza por la tradición. Estamos hablando de un cambio de esa cultura organizacional que en ocasiones puede ser una desventaja.³³

Es un rasgo común en el comportamiento humano la resistencia al cambio. Si el cambio se imprime por acciones ascendentes, es decir desde abajo hacia arriba. O por acciones descendentes, es decir impulsadas desde las más altas autoridades; puede ser objeto de debates interminables con argumentos contundentes para ambas posiciones. Entender la teoría del riesgo, ampliamente aplicada en otras armadas y en las organizaciones civiles no presupone mayor complejidad. Imprimir una nueva filosofía para redefinir una nueva estructura sí. Nos parece más una actividad de índole política que técnica. Es decir, es una cuestión que se refiere a las formas de gobierno de la Institución.

Cabe preguntarse entonces ¿cómo cambiar la mentalidad para gestionar el riesgo? y ¿cómo actuar responsablemente? Extender esta filosofía a todos los componentes de la Armada puede ser una opción. Agotar todas las medidas para evitar accidentes o incidentes. Evitar el actuar imprudente, cumplir las regulaciones y los procedimientos y empezar a formar a todo el personal en este esquema de pensamiento.

Incorporar el GRO contribuye a eliminar la subjetividad. Cerrar las ventanas de oportunidad para el desastre con medidas como Instrucciones de Combate, Reglas de empañamiento y comportamiento; redundancia en la supervisión de los procedimientos y medidas de seguridad; y cumplir los controles de ingeniería y administrativos de los sistemas que operamos. Instalar ejercicios intelectuales como el *Brainstorming*, el análisis *What-if*,³⁴ los análisis de cambios o de interfase, son herramientas que optimizarán la detección de las causas y la forma en como reaccionaremos ante esos eventos.

32- ETKIN, JORGE (2005). Gestión de la Complejidad en las organizaciones. Bs. As. Pág 104: Granica.

33- ROBBINS, STEPHEN. (2000). Comportamiento organizacional. México. Pág 603: Prentice Hall.

34- Qué hacer si

Como personal militar tenemos la formación profesional, la experiencia y la responsabilidad para identificar peligros en todos los niveles y tomar las medidas de gestión y de conducción para interrumpir los cursos causales aceptando el riesgo sólo cuando los beneficios de la operación superan el riesgo calculado. En el adiestramiento, no hay necesidad operacional. Solo hay necesidad operacional de asumir riesgos cuando están en juego los objetivos nacionales³⁵.

Conclusiones

¿Qué es el GRO entonces? Es una herramienta para tomar mejores decisiones. Un procedimiento sistemático para identificar, evaluar, pensar y tomar medidas de control que nos ayuda a fundar las decisiones. Nos es útil para mejorar nuestras probabilidades de cumplir con la misión sin librar ciertos efectos a una apuesta.

EL GRO no consiste en eliminar el riesgo sino en gestionarlo. ¿Para qué? Para cumplir la misión con la mínima cantidad de accidentes y pérdidas. Puede ser aplicado a todos los niveles de la organización y a proyectos específicos. Incluso cuando incorporamos material nuevo.

Este marco teórico que se aplica ampliamente en la aviación debe adecuarse a la actividad que vamos a realizar. Es una filosofía que debe ser compartida por toda la Institución.

Lo necesitamos por la confiabilidad operativa de nuestros medios. Por la falta de adiestramiento y la falta de transmisión de experiencia.

El alcance de la Ley de Responsabilidad se extiende hasta las normas que puede establecer una autoridad militar, como Directivas de conducción de la Unidad o Normas de seguridad, etc. Es hora de ir pensando en un Seguro de Responsabilidad Profesional.

35- Directiva de Conducción del Sr. Jefe del Estado Mayor General de la Armada.

Bibliografía

- ALISON, G.** (1998). La esencia de la decisión. BS. AS: Editor Latinoamericano.
- BERTALANFFY, L. V.** (s.f.). Teoría General de los Sistemas. México: Fondo de Cultura Económica.
- BIANCHI, A.** (1996). Panorama actual de la responsabilidad del Estado en el Derecho Comparado. Bs. As: La Ley.
- BUNGE, M.** (2011). Caudalidad y Ciencia Moderna. Dover Publicaciones.
- COPI, I.** (2014). Introducción a la Lógica. Bs. As: Eudeba.
- GROVE, A.** (1997). Sólo los paranoides sobreviven. Barcelona: Granica.
- JORGE, E.** (2005). Gestión de la complejidad en las organizaciones. Bs. As.: Granica.
- KEITH, D.** (1994). Comportamiento humano en el Trabajo. México: Mac Graw Hill.
- LEIMANN Patt Hugo O, S. L.** (1998). CRM. Una Filosofía Operacional. Sociedad Interamericana.
- MAQUIAVELO, N.** (2010). El Príncipe. Bs. As.: Libertador.
- ROBBINS, S.** (2000). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- VULIC, M.** (2010). EL CRM/TEM (Gerenciamiento de recursos/errores y amenazas): una doctrina operacional aérea que puede ser adaptada para buques. Bs. As.: ESGN.

Referencias

- Directiva de Conducción del Sr. Jefe del Estado Mayor General de la Armada.
- Ley N° 26996, Código Civil y Comercial de la República Argentina
- Ley N° 26944 de Responsabilidad del Estado
- Ley N° 24.156 de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional
- Guide ISO 73:2009, Gestión de Riesgos – Vocabulario-.
- Guía ISO/CEI 73- Gestión de riesgos – Terminología – Líneas directrices para el uso en las normas.
- Norma ISO 9000:2000 – Fundamentos y Vocabulario
- Norma ISO 9001:2000 – Sistema de Gestión de la Calidad
- Circular 247-AN/148 de la OACI.
- Circular 249-AN149 de la OACI.

Internet

www.orbit.dtu.dk/files/137196604/RM2304.PDF

Las Habilidades no Técnicas en la Gestión de los Recursos de Puente

Capitán de Navío Pablo M. Bonuccelli





CN Pablo M. Bonuccelli. Egresó de la Escuela Naval Militar con el grado de Guardiamarina en el año 1990 y pertenece a la promoción N°120 del Cuerpo de Comando.

Se graduó con distinción en la Universidad Marítima Mundial 2006-2007 (Malmö-Suecia), Maestría de Ciencias (MSc) en Intereses Marítimos, especialización “Manejo Costero y Oceánico Integrado” (ICOM).

Es Licenciado en Sistemas Navales (INUN) y Abogado de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Fue comandante de los buques oceanográficos ARA Puerto Deseado y ARA Austral; Comandante de la Agrupación Buques Hidrográficos y Director de la Escuela de Ciencias del Mar. Actualmente presta servicios en la Dirección de Intereses Marítimos.

Las Habilidades no Técnicas en la Gestión de los Recursos de Puente

CN Pablo M. Bonuccelli

El concepto de *habilidades no técnicas* (*Non Technical Skills* [NTS, por su sigla en inglés]) designa una variedad de herramientas cognitivas, sociales y personales que, asociadas a un determinado grupo de procesos, modelan el comportamiento humano y complementan el conocimiento técnico, lo cual contribuye significativamente a fortalecer la seguridad en las organizaciones de alto riesgo, entre ellas, la industria marítima.

La trascendencia de estas habilidades en la mitigación de incidentes náuticos fue formalmente reconocida en 2012 con la implementación de una serie de cursos obligatorios para oficiales de cubierta (Saeed, 2014). En el presente artículo, se las define y se las caracteriza en función de sus atributos principales.

Por un lado, este análisis toma como base el trabajo de Max Long (*Development of the Nontechnical Skills for Officers of the Deck (NTSOD) rating form*: Calhoun, 2012) por su estrecha vinculación al ejercicio de estas NTS en los oficiales de la Armada Argentina. Por otro lado, se utilizan los conceptos elaborados por autores destacados en el estudio de las conductas y el desempeño del personal en organizaciones de alto riesgo, como Flinn (*Safety at the Sharp End: A guide to Non-Technical Skills*, 2008).

Para describir los criterios que caracterizan estas habilidades, se reproducirán las conclusiones del trabajo de la División de Investigación de Accidentes Marítimos, *Marine Accident Investigation Branch*¹ (MAIB, por su sigla en inglés), perteneciente al Departamento de Transporte del

1- <https://www.gov.uk/government/organisations/marine-accident-investigation-branch>

Gobierno del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte sobre el accidente sufrido por el M/V Hamburg² en 2015.

Gestión de los recursos del puente y habilidades no técnicas

Bridge Team Management (BTM), *Bridge Resource Management (BRM)* o Gestión de los Recursos del Puente es un concepto que designa una forma de gestión del trabajo en el puente orientada a consolidar la cultura de la seguridad³ y a minimizar los accidentes marítimos causados por errores humanos.

Para Lynch (*“Focus: Bridge Resource Management”*: Department of Ecology State of Washington, 2009, S. 1), la gestión de los recursos del puente comprende:

«La gestión eficaz y la utilización de todos los recursos, humanos y técnicos, a disposición del personal de puente para garantizar la finalización segura del viaje del buque».

El autor enumera los recursos que, a su entender, integran el escenario que debe gestionar un oficial de cubierta. Es un listado abierto y varía de acuerdo con el tipo de buque, operación o tarea que se desarrolla, pero podría generalizarse de la siguiente manera:

- I. Equipamiento electrónico**
- II. Cartas y publicaciones**
- III. Factores medioambientales (incluyen factores ergonómicos, diseño y características del buque)**
- IV. Cartas electrónicas**
- V. VTS Sistemas de monitoreo de tráfico marítimo (Vessel Traffic Services)**
- VI. Derrota trazada y aprobada**
- VII. Comunicaciones internas y externas**
- VIII. Personal de puente y eventual (prácticos)**

2- https://assets.publishing.service.gov.uk/media/575e893140f0b66bda000039/MAIBInvReport-12_2016.pdf

3- La Agencia Internacional de Energía Atómica (IAEA) acuñó el concepto de Safety Culture y lo define como: «El conjunto de características y de actitudes de las organizaciones y los individuos que establece que, como prioridad esencial, las cuestiones de protección y de seguridad reciban la atención que merecen por su importancia». Fuente: <http://www-ns.iaea.org/tech-areas/operational-safety/safety-culture-home.asp>

La gestión de los recursos del puente amalgama un conjunto de habilidades, calificaciones y competencias que deben estar presentes en cada uno de los integrantes del grupo para alcanzar los mejores estándares de seguridad náutica.

La International Chambers of Shipping (ICS)⁴, en relación con la gestión de recursos del puente, considera que:

«La organización eficaz de puente es el punto de partida para asegurar que un sistema está preparado para promover, garantizar y verificar su óptimo funcionamiento y, de este modo, garantizar la seguridad de la navegación. En todo momento, la navegación segura requiere efectivo ejercicio del mando, control, comunicación y gestión» (ICS, 2016, S. 16).

Se propone, con ello, una forma de hacer el trabajo de los oficiales en el puente basada en estándares mínimos que posibiliten la consolidación de una «cultura de seguridad» propia de la industria marítima. Esta se nutre de la adecuada interacción entre recursos materiales y humanos que, en un período de tiempo, están bajo la gestión de un oficial.

En lo que atañe a este artículo y desde el punto de vista de las personas, el BTM como concepto articula tres tipos de conocimientos: los conocimientos teórico-técnicos, la experiencia o conocimiento práctico —asociado a los anteriores— y un grupo de «saberes» no técnicos.

Tanto los conocimientos teóricos como la experiencia son condiciones o prerequisites de educación formal en escuelas. Las exigencias de formación para cada puesto están debidamente estipuladas en el Convenio de Formación de la Organización Marítima Internacional, y cada Estado implementa, a través de una normativa interna, los mínimos requerimientos de formación, titulación y certificación. De la misma manera, la Armada Argentina establece los estándares de instrucción y de adiestramiento sobre la base de criterios similares.

Adicionalmente, la gestión efectiva de los recursos del puente demanda el desarrollo y el ejercicio de habilidades no técnicas (NTS)⁵⁴. Estas

4- Los primeros estudios sobre NTS fueron producto de trabajos de la aviación civil y procuraron determinar aquellos aspectos trascendentes que, sin proceder de la formación técnica, influían en el desempeño seguro de

habilidades designan aquellas características del comportamiento humano que, sin tener un vínculo directo con el ejercicio de las tareas técnicas que se desarrollan en el puente de un buque, contribuyen significativamente a fortalecer la seguridad náutica.

En el mismo sentido, Flinn (*Safety at the Sharp End: A guide to Non-Technical Skills*, 2008, S. 1) enseña que «no existen nuevas habilidades ni las NTS representan un misterio: se trata de aquello que los calificados exponentes de cada actividad aplican para lograr los mejores desempeños en su labor diaria» y, luego, agrega que «es lo que cualquiera de nosotros haría en un buen día».

En relación con la naturaleza de estas habilidades, Saeed (2014) indica que «se componen tanto de elementos interpersonales como cognitivos». Para el autor, incluyen «conciencia situacional, trabajo en equipo, toma de decisiones, liderazgo, gestión y habilidades de comunicación». En situaciones críticas, un oficial con sólidas habilidades no técnicas reconocerá el problema o el peligro y actuará gestionando eficientemente los recursos disponibles para evitarlo o minimizar su impacto (Saeed, 2014).

En la adaptación y la aplicación del concepto de habilidades no técnicas a la industria marítima, las posiciones de los especialistas en la materia son coincidentes, ya que las concentran en cuatro categorías integradas por elementos representativos y, en definitiva, contribuyen a su conceptualización (Saeed, 2014), (Long, 2012).

Para el presente trabajo, tomaré la caracterización que hace Max Long por estar orientada al desempeño de oficiales de la Armada.

HABILIDAD NO TÉCNICA	CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN
LIDERAZGO	Gestionar el grupo de puente	Establecer en forma efectiva los estándares de la guardia y verificar su cumplimiento.
	Lidiar con el estrés	Mantener una actitud tranquila cuando se está bajo presión y demostrar al grupo de puente que uno tiene el control.

COMUNICACIÓN	Proveer información	Transmitir información actualizada a otras estaciones operativas en todo el buque.
	Impartir órdenes	Dar órdenes a los miembros del grupo de puente y a todos aquellos que, sin formar parte del grupo de puente, estén subordinados por la función que desempeñan.
CONCIENCIA SITUACIONAL	Recopilar información	Recopilar activamente información para mantenerse actualizado respecto de la situación cambiante.
	Comprensión del contexto	Entender lo que significa y representar de manera apropiada la información disponible.
	Anticipar futuros eventos	Planificar para anticipar posibles problemas futuros.
TOMA DE DECISIONES	Llevar a cabo acciones analíticas	Generar mentalmente múltiples cursos de acción y compararlos para llegar a la solución óptima.
	Realizar el seguimiento de órdenes y de procedimientos	Realizar el seguimiento de procedimientos documentados o de órdenes directas de oficiales superiores.
	Llevar a cabo acciones intuitivas	Tomar decisiones rápidas basadas en la experiencia previa y la intuición.

Fuente: (Long, 2012, S. 44)

A continuación, se definen las habilidades no técnicas referidas de manera individual, sin perder de vista que su ejercicio es interdependiente.

I. Liderazgo

Stavridis, citado por Long (2012), señala que liderazgo se refiere a «la suma de las cualidades de intelecto, de entendimiento humano y de carácter moral que le permiten a una persona inspirar y gestionar un grupo de individuos con éxito». Agrego que el individuo debe poseer una caracterización psicológica tal que valide su aptitud para estar frente al desafío.

Long destaca, como aspecto crucial del liderazgo de los oficiales de la Armada, la gestión del estrés. Considera que «la vida en el mar puede ser un ambiente estresante para los oficiales de la Armada de guerra de superficie. Las responsabilidades de su división y los deberes colaterales se acumulan, y la fatiga a menudo se convierte en un problema. La capacidad de bloquear o de compartimentar los factores estresantes y de concentrarse

en la guardia es crucial para el rendimiento efectivo del equipo de puente» (*Development of the Nontechnical Skills for Officers of the Deck (NTSOD) rating form: Calhoun, 2012, S. 66*).

El líder, independientemente de la tipología que adopte su configuración, es la persona designada o informalmente elegida para dirigir y coordinar el trabajo de otros en un grupo (*Flinn, R. O; Connor, P. Crichton, M., 2008*).

Flinn nos apunta que el liderazgo de un determinado grupo implica gestión de labores en un ambiente caracterizado por el reconocimiento de los valores de cada miembro, la empatía, el apoyo mutuo, la delegación de tareas, la calificación de cada integrante, la motivación y un elemento crucial, como es el desarrollo de conocimiento, de habilidades y de herramientas para el mejor desempeño de la tarea y el logro de los objetivos.

Para Hofmann y Morgeson, citados por Flinn (*2008, S. 131*), «un liderazgo efectivo ha evidenciado ser crucial para el mantenimiento de la seguridad en ambientes laborales». Los líderes tienen influencia decisiva en aspectos clave de las conductas seguras del grupo.

II. Comunicación

La comunicación es una herramienta fundamental en el proceso de gestión del grupo de puente. Es una herramienta no técnica que se desarrolla en el marco de otras habilidades. En su desarrollo y su formación autónoma integra conocimientos, conceptos y experiencias que permiten, a quien comunica, discernir lo relevante de lo superfluo.

Existen ciertos mecanismos que permiten el adiestramiento de esta herramienta y, por lo general, son estandarizados para el tipo de ambiente laboral en el que la comunicación se materializa.

En términos precisos, la comunicación remite a un proceso, al «intercambio de información, retroalimentación o respuesta, ideas y sentimientos» (*Flinn, R. O; Connor, P. Crichton, M., 2008, S. 69*).

En términos académicos, Viera y dos Santos citan a Dickson y Hardy (2004) y señalan que «las habilidades de comunicación reflejan las competencias

verbales y no verbales, estrategias sociales y escritas, utilizadas para interactuar, influenciar y resolver problemas» (Vieira & dos Santos, 2010).

Para Long (2012), la comunicación contiene dos elementos caracterizadores o criterios relevantes: proporcionar información y emitir órdenes. En el grupo de puente, el líder u oficial a cargo es responsable de proporcionar información. En este punto es interesante señalar que para esta habilidad no técnica no existen diferencias jerárquicas. La obligación de comunicar no proviene de la jerarquía, sino de la función. Incluso cuando el Comandante está a cargo de la operación tiene el deber de comunicar, dado que, según los criterios proporcionar información y emitir órdenes, lo hace para todo el grupo de puente y para otras áreas operativas del buque. «La capacidad de proporcionar la información de manera clara y concisa aumenta, en gran medida, la eficacia de la labor del grupo de puente y la confianza de la cadena de mando» (Long, 2012, S. 47).

III. Conciencia situacional

Flinn considera que es la primera de las habilidades no técnicas y explica que consiste en «saber qué está pasando alrededor» (Flinn, R. O'Connor, P. Crichton, M., 2008, S. 17).

Endsley, citado por Flinn, define esta habilidad como «la percepción de los elementos en un ambiente contextualizado en tiempo y espacio, la comprensión de su significado y la proyección de su evolución en el futuro mediato» (S. 17).

Flinn señala que la conciencia situacional es un concepto que importa el desarrollo de varias tareas o acciones cognitivas, tales como el monitoreo o la evaluación continua del entorno, la advertencia sobre variaciones en el escenario y la aplicación de esta situación en el modelo de toma de decisiones. Es decir, no se trata de un saber técnico, teórico o práctico. Impone una acción consciente de evaluación y de análisis de opciones para orientar una adecuada previsión de medidas.

En su modelo, Flinn incluye, como elementos genéricos de la conciencia situacional, los siguientes:

- Recolección de información
- Interpretación de esa información
- Anticipación o previsión de efectos

En el mismo sentido que Flinn, los especialistas D. Gregory y Shanahan (*The Human Element: a guide to human behaviour in shipping industry*, 2010, S. 27) consideran que «la conciencia situacional depende de tres niveles de actividad mental, todos los cuales tienen lugar simultáneamente y están sujetos a los filtros mentales activos. Estos tres niveles son percepción, comprensión y proyección».

Long (*Development of the Nontechnical Skills for Officers of the Deck (NTSOD) rating form*: Calhoun, 2012) explica que, dependiendo del escenario planteado, en un puente de comando la situación varía continuamente. Frente a este contexto dinámico, el oficial de guardia dispone de gran cantidad de ayudas para asistirse en la tarea de interpretar adecuadamente el contexto. Long indica que el oficial de guardia «no es simplemente un recopilador de datos» (2012, S. 46). Su tarea exige el análisis de esa información y la posibilidad de pronosticar oportunamente efectos.

Para Flinn, las amenazas más significativas a la conciencia situacional provienen del estrés, la fatiga, la sobrecarga de trabajo y la distracción. Aclara también que es una habilidad que se adiestra en el aula o en un simulador (2008).

IV. Toma de decisiones

La toma de decisiones es un proceso que culmina con la selección de una opción tendiente a lograr un objetivo (Flinn, R. O'Connor, P. Crichton, M., 2008). Agregan los autores que la preparación en la toma de decisiones está muy influenciada por la experiencia técnica, la familiarización con la tarea y la práctica en la resolución de problemas. Entienden que la toma de decisiones en un nivel operativo puede definirse como un proceso cognitivo de dos etapas (S. 57). La primera etapa está constituida por la evaluación de la situación, es decir, la interpretación y el correcto análisis del escenario, un claro entendimiento de este. La segunda etapa consiste en seleccionar la mejor solución para resolver la situación.

Los autores puntualizan que es muy importante la implementación del curso de acción seleccionado. Señalan que parece obvio, pero se han verificado ocasiones en las que las personas «no reaccionan adecuadamente por distracción, se olvidan o se congelan» (Flinn, R. OConnor, P. Crichton, M., 2008).

Finalmente, la toma de decisiones requiere una evaluación posterior que permita apreciar el grado de adaptación de la decisión a la situación. Es decir, analizar si ha sido eficiente, eficaz o no. En este punto, es interesante comentar también el trabajo de Long, ya que el autor abordó en profundidad el tema aplicado a los oficiales de puente de la Armada de los Estados Unidos de Norteamérica.

El autor se refiere a Klein (2008), quien propone tres niveles de toma de decisiones: «La toma de decisiones analítica, la toma de decisiones por seguimiento de órdenes y procedimientos y la toma de decisiones intuitiva» (*Development of the Nontechnical Skills for Officers of the Deck (NTSOD) rating form*: Calhoun, 2012, pág. 45).

La toma de decisiones analítica demanda la comparación de una serie de opciones posibles para llegar a la mejor alternativa. Es obvio que, en este caso, nos encontramos en una situación donde el tiempo no es un factor crítico. Long señala que la habilidad del oficial de guardia de seleccionar la mejor alternativa posible es una habilidad no técnica muy valorada.

En el caso de la toma de decisiones por seguimiento de órdenes y procedimientos, el autor destaca que gran parte de las situaciones que enfrenta el oficial de guardia están contenidas en una estructura muy dirigida que incluye órdenes, listas de chequeo, procedimientos operativos y demás, herramientas que facilitan su labor. En la toma de decisiones, es relevante la habilidad del oficial para emplearlas adecuadamente, tal como lo señala el autor. Ello implica un profundo conocimiento y comprensión de las órdenes y de los procedimientos en vigor.

La toma de decisiones intuitiva se refiere al caso en el que no hay tiempo para aplicar un análisis detallado ni para emplear procedimientos establecidos. Entonces, se requiere del oficial de guardia una decisión basada en la experiencia previa y la intuición. Long señala acertadamente que estas son

las situaciones más críticas y que los Comandantes deben confiar en que el oficial a cargo es capaz de tomar la mejor decisión (Long, 2012).

La toma de decisiones es una habilidad de naturaleza compleja. Integra una variedad de aspectos teóricos y prácticos. Tal como nos enseña Flinn, «es influenciada por el conocimiento técnico, la experiencia, la familiaridad con la situación y la práctica en responder a situaciones similares» (2008, pág. 57).

Finalmente, Flinn destaca que, al igual que la conciencia situacional, esta habilidad es afectada por factores tales como la fatiga, el estrés, el ruido y las distracciones. No deberá perderse de vista que la caracterización del individuo a través de su perfil psicológico es un aspecto de suma relevancia en el proceso de toma de decisiones.

V. Estudio de caso: Buque HAMBURG. Conclusiones que ilustran debilidades en las habilidades no técnicas observadas en el caso

Presentación del caso:

Aproximadamente a las 13:30 del 11 de mayo de 2015, el buque de pasajeros *Hamburg*, registrado en las Bahamas, encalló sobre las rocas (dibujadas en las cartas cartografiadas) próximas a New Rocks, en el Estrecho de Mull, Escocia. El accidente causó daños considerables al casco y averías en la hélice, el eje y el timón.

a. NTS: Liderazgo; Criterio: Gestión de Puente; Conceptualización: Efectivo establecimiento de los estándares de la guardia y verificación de su cumplimiento.

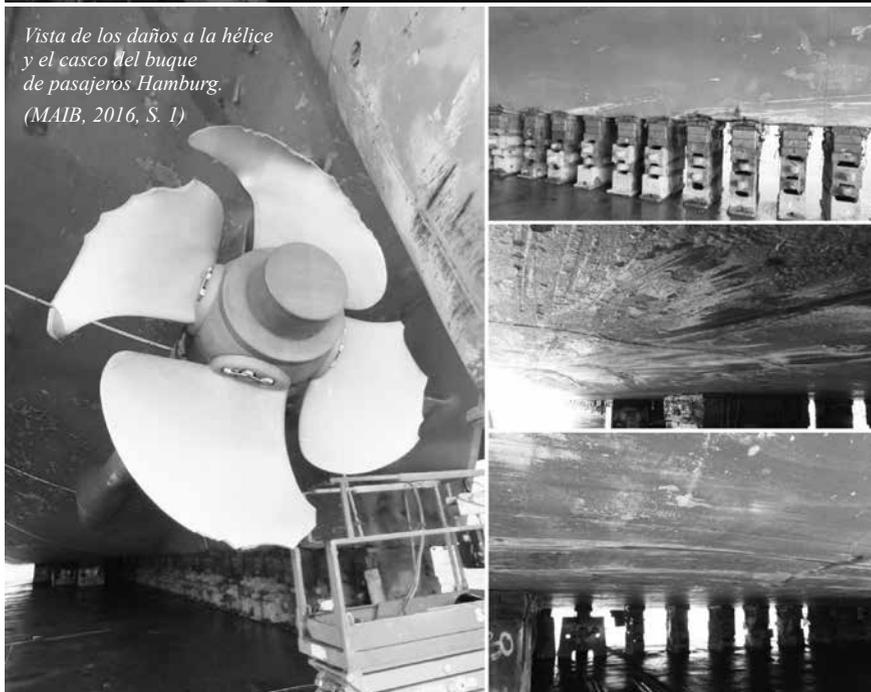
El capitán no exigía un alto nivel de prácticas de navegación de sus oficiales, lo que resultó en prácticas débiles entre el equipo de puente (MAIB, 2016, S. 43).

El informe cuestiona el liderazgo evidenciado por el capitán al indicar que no exigía, en el ejercicio de sus labores en el puente, los estándares acordes al adiestramiento y la experiencia que tenían los oficiales del buque. Ahonda en el cuestionamiento cuando indica que, de haberseles exigido, seguramente los oficiales hubiesen estado a la altura del requerimiento.

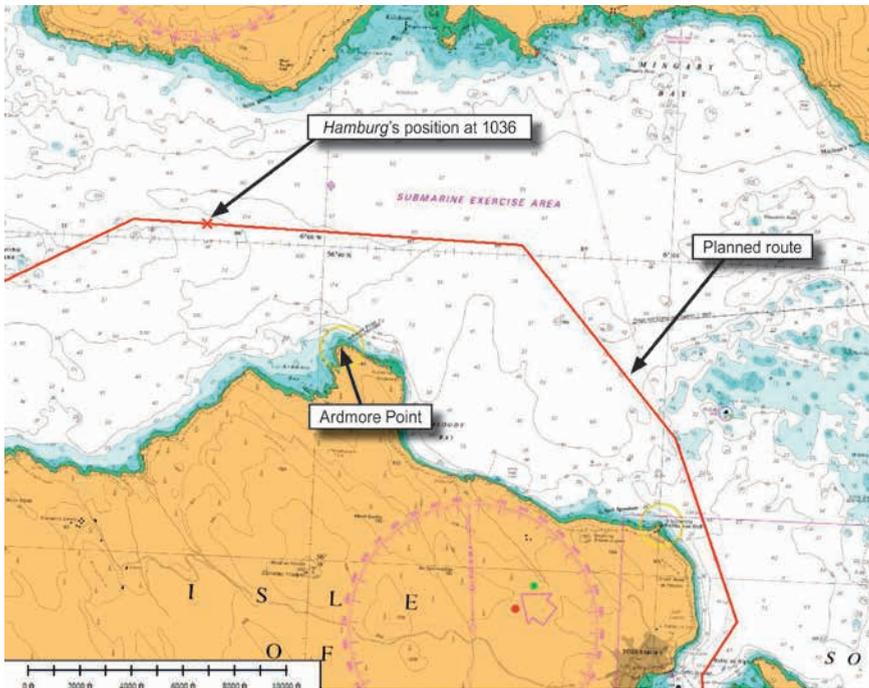
Vista del buque de pasajeros Hamburg en dique seco.
(MAIB, 2016, S. 1)



Vista de los daños a la hélice y el casco del buque de pasajeros Hamburg.
(MAIB, 2016, S. 1)



Como consecuencia de la referida debilidad, «cuando la derrota debió modificarse de manera intempestiva, las debilidades en el grupo de puente en el ejercicio de la navegación favorecieron la ocurrencia del incidente» (MAIB, 2016, S. 34).



Derrota planificada. La modificación de la derrota por la espera en la zona del círculo azul no fue incorporada en la carta. (MAIB, 2016, S. 6).

El informe es más severo al puntualizar que «al aceptar y aprobar planes de viaje inadecuados y al no comprobar que el ECDIS (Electronic Chart Display System) se utilizara efectivamente o que el trabajo en las cartas fuera aceptable, el capitán estaba señalando a sus oficiales que no estaba preocupado por las normas de navegación a bordo y lo tomaron como una orientación de trabajo» (S. 34).

Se aprecia el valor que la agencia que investigó el accidente asigna a la actitud y al ejemplo como orientadores de las conductas de los subordinados.

El informe profundiza en sus conclusiones cuando señala las siguientes debilidades en la gestión de los recursos del puente, que, de haber sido oportunamente cuestionadas, podrían haber evitado el incidente (MAIB, 2016, S. 36):

- La derrota estaba incompleta y no seguía los lineamientos del Sistema de Gestión de Seguridad de la Compañía.
- No se realizaron reuniones previas a cada maniobra importante para establecer claramente las responsabilidades y los detalles de maniobra.
- En su ingreso a la bahía Tobermory, el grupo de puente no fue posicionado acorde a la seguridad que la maniobra requería.
- La derrota no fue modificada cuando el capitán decidió mantenerse al garette al norte del Estrecho de Mull, a la espera del cruce con los buques que salían de la bahía Tobermory.
- Las posiciones en la carta colocadas por el segundo oficial y el cadete diferían significativamente, y el hecho no fue advertido.

b. NTS: Comunicación; Criterio: Impartir órdenes;

Conceptualización: Dar órdenes a los miembros del grupo de puente y a todos aquellos que, sin formar parte del grupo de puente, estén subordinados por la función que desempeñan.

Como resultado de la mala comunicación, el equipo de puente no pudo responder eficazmente a los desafíos derivados del desarrollo de la situación del tráfico en su aproximación al barranco New Rocks (MAIB, 2016, S. 43).

De las grabaciones efectuadas por el sistema del buque, el informe señala que «era evidente que había muy poco flujo de información o discusión dentro del equipo de puente. Esto no es sorprendente, dado el hecho de que no tenían un entendimiento común del plan de llegada y trabajaban aisladamente en lugar de cohesionarse» (MAIB, 2016, S. 35).

Otro ejemplo que el informe brinda sobre las falencias en el criterio comunicación de las NTS quedó verificado en el informe con la transferencia del comando. De acuerdo con lo verificado, el capitán «no tomó el comando durante la guardia de 04.00 a 08.00, pero, durante el pasaje de guardia, el oficial de seguridad informó al segundo oficial (entrante) que el capitán había tomado el comando» (MAIB, 2016, S. 36).

Según el informe, esa toma del comando por parte del capitán no se registró en el Libro de Navegación, y el propio capitán, al firmar el libro, no corrigió ese error.

El informe elabora sobre la importancia de la comunicación para una efectiva gestión de los recursos del puente. En la comunicación, incluye toda la información que ofrezca elementos de juicio, así como los disensos o las diferencias profesionales de opinión. Para la agencia MAIB, estos disensos son esenciales en las operaciones seguras en un buque. «La ausencia de tal comunicación puede conducir a la producción de incidentes incluso en los grupos de puente más experimentados» (S. 36).

En la imagen siguiente, se evidencia la falta de comunicación y de manifestación del disenso. De acuerdo con el informe (MAIB, 2016, S. 8), el cadete de guardia colocó una posición en la carta náutica y, al notar que había una diferencia significativa entre su dato y el asentado por el oficial de guardia, la borró sin consultarlo.

Ello expresa claramente una falla en la comunicación, pero de manera adicional se relaciona con las fallas detectadas en el criterio liderazgo, ya que tanto la falta de seguridad del cadete como la incapacidad del oficial de guardia de generar empatía son aspectos representativos de ese criterio.

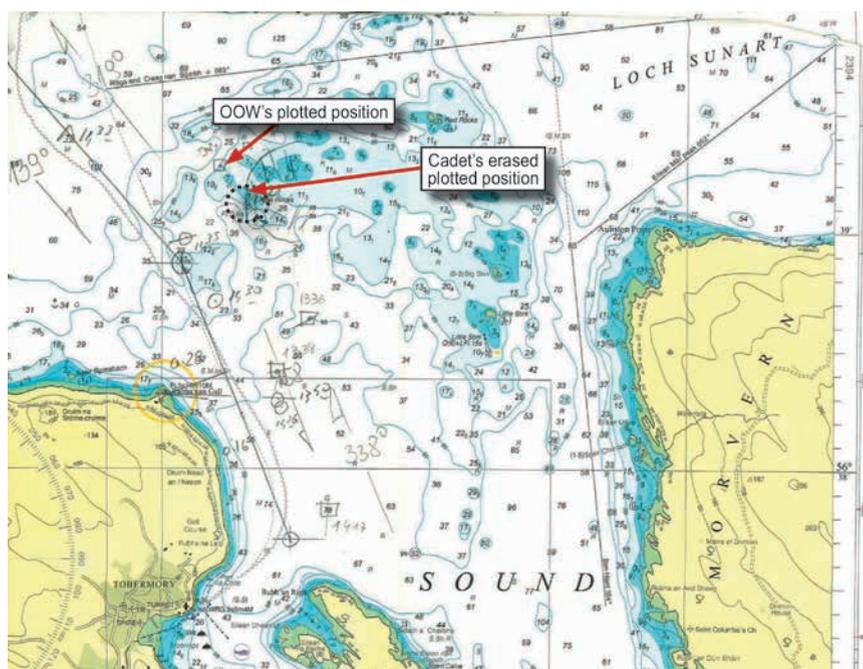
El informe cierra este punto sentenciando que «como resultado de la mala comunicación inherente, el equipo de puente del *Hamburg* no fue capaz de responder eficazmente a los desafíos resultantes de la situación de tráfico en desarrollo durante su acercamiento al banco de New Rock» (S. 36).

c. NTS: Conciencia situacional; Criterio: Recopilar información; Conceptualización: Recopilar activamente información para mantenerse actualizado con la situación cambiante.

En el evento, no hubo suficiente personal en el puente para que el capitán mantuviera la conciencia situacional. Dado el número de oficiales certificados a bordo del Hamburg, habría sido conveniente que al menos un oficial de cubierta adicional se incorporara al grupo de puente una vez que el buque ingresó al Estrecho de Mull, con un rol específico, para la conducción de la navegación (2016, S. 39).

En el período previo a la producción del incidente, el capitán del buque y el oficial de guardia estaban atentos a la situación de proximidad con otros

tres buques. «Desde su posición en el alerón de babor del puente, el capitán no veía ni la carta ni el ECDIS. Por consiguiente, si bien era consciente de la proximidad de la boya lateral de New Rocks, dependía de otros miembros del grupo de puente para proporcionarle informes oportunos y precisos sobre la posición del buque en relación con los peligros de navegación» (MAIB, 2016, S. 39).



Diferencia entre la posición reflejada por el cadete y por el oficial de guardia. (MAIB, 2016, S. 9)

En el marco de la NTS conciencia situacional y recordando que comprende para Endsley «la percepción de los elementos en un ambiente contextualizado en tiempo y espacio, la comprensión de su significado y la proyección de su evolución en el futuro mediato» (Flinn, R. O'Connor, P. Crichton, M., 2008, S. 17), el capitán necesitaba información que le permitiera hacer lo siguiente (MAIB, S. 39):

- Conocer la posición de su propia embarcación y las limitaciones en la maniobra.
- Conocer las posiciones de los buques que se acercaban y proyectar sus movimientos para entender sus obligaciones y maniobrar según correspondiera.

- Comprender las implicaciones de los puntos de pasaje próximos y sus consecuencias.
- Y, si fuera necesario, comunicarse con los buques que se acercaban para aclarar sus intenciones y coordinar las maniobras.

De acuerdo con el informe, el capitán se involucró en la situación de los buques próximos y perdió la visión general que debía mantener.

Agrega que aun cuando «el ECDIS hubiese sido empleado eficientemente, no había suficiente personal en el puente para las tareas que debían realizarse, los roles específicos de los individuos presentes no estaban claros y no se comunicaban efectivamente» (*REPORT ON THE INVESTIGATION OF THE GROUNDING OF THE CRUISE SHIP HAMBURG IN THE SOUND OF MULL, SCOTLAND, 11 MAY 2015, S. 39*).

**d. NTS: Toma de decisiones; Criterio: Acción analítica;
Conceptualización: Generación mental y comparación de
múltiples cursos de acción para llegar a la solución óptima.**

La decisión del capitán de abandonar la bahía de Tobermory fue prematura, dado lo desconocido de la extensión del daño o su impacto en la seguridad del buque (S. 43).

Con posterioridad al incidente, el capitán resolvió abandonar la bahía de Tobermory. Esta decisión para los autores del informe constituyó la toma de un riesgo elevado e innecesario, dado que no era posible dimensionar el daño y la capacidad del buque para navegar con seguridad.

Aun cuando era necesario buscar un lugar para reparar el buque y Belfast era una buena opción, «el *Hamburg* había encallado con suficiente fuerza para afectar los dos motores principales y dañar gravemente su sistema de propulsión» y el informe agrega que «aunque la evaluación inicial no encontró evidencia de vías de agua, la resistencia remanente de la estructura interna del buque no se había verificado, y la seguridad de la navegación del buque era desconocida» (*MAIB, S. 38*).

Finalmente, el informe se refiere a la falta de cuestionamientos al capitán por parte de los sistemas de monitoreo de tráfico y las autoridades en tierra bajo cuyo control se daba esta situación. Entiende la agencia MAIB que

las autoridades de tierra deberían haber sido confrontados por su decisión, dadas las circunstancias.

VI. Conclusiones

Inicialmente, es posible concluir que el ejercicio de las habilidades no técnicas influencia de manera significativa la efectiva gestión de los recursos del puente. Estas habilidades constituyen procesos, y no acciones individuales, que se estructuran sobre externalidades positivas de la educación formal y, como herramientas de trabajo, admiten cierto grado de adiestramiento específico (por ejemplo: simuladores).

En su carácter de procesos, cada habilidad no técnica es un conjunto de las fases sucesivas en una determinada operación artificial. De esta manera, en la habilidad toma de decisiones, por ejemplo, se identifican una serie de fases, tales como análisis de la situación, factores determinantes, conclusiones, análisis de riesgos, modos de acción, entre otras. La reducción a fases posibilita identificar las fortalezas y las debilidades para orientar un eficiente adiestramiento.

Aun cuando están presentes en todos los integrantes del grupo de puente, la manifestación efectiva y el adiestramiento de las habilidades no técnicas exigen compromiso de los niveles gerenciales de la organización. Por tratarse de conductas rutinarias inherentes al servicio de los oficiales en el puente de comando, su aplicación es automática. La contracara de esta característica está dada tanto por la falsa asunción de la innecesaridad de su fomento como por la creencia de que su ejercicio se verá reflejado en todos los integrantes del grupo de puente sin necesidad de incentivos adicionales.

Como se observa en el caso de estudio adoptado para el presente trabajo, cada acción u omisión reflejada en el informe se corresponde con una habilidad no técnica, y su inobservancia afectó significativamente la eficaz gestión de los recursos del puente y, por ende, la operación segura del buque.

Los ejemplos tomados guardan similitud con el diario accionar de los grupos de puente en la Armada, y a partir de esta similitud es posible identificar falencias propias y encaminar su superación a través de la concienciación y el adiestramiento.

Bibliografía

FLINN, R. O'Connor, P. Crichton, M. (2008). *Safety at the Sharp End: A guide to Non-Technical Skills*. Burlington: EEUU de Norteamérica: Ashgate.

GREGORY, D. and Shanahan, P. (Abril 2010). *The Human Element: a guide to human behaviour in the shipping industry*. Von The Stationary Officers (TSO): http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110120060951/http://www.seasmart.org.uk/c4mca/lrgtxt/the_human_element_a_guide_to_human_behaviour_in_the_shipping_industry abgerufen

GREGORY, D., & Shanahan, P. (1. abril 2010). *The Human Element: a guido to human behaviour in shipping industry*. Abgerufen am 1. septiembre 2016 von <http://www.nautinst.org/>: http://www.nautinst.org/filemanager/root/site_assets/forums/fatigue_forum/mca_the_human_element_a_guide_to_human_behaviour_in_the_shipping_industry.pdf

ICS. (2016). *Bridge Procedures Guide*. (I. C. Shipping, Hrsg.) London: Marisec Publications.

LONG, W. (12 2012). *Development of the Nontechnical Skills for Officers of the Deck (NTSOD) rating form*: Calhoun. Von Calhoun: The NPS Institutional Archive: http://calhoun.nps.edu/bitstream/handle/10945/5071/10Dec_Long.pdf?sequence=1&isAllowed=y abgerufen

LYNCH, M. (01 2009). «Focus: Bridge Resource Managment»: Department of Ecology State of Washington. Von Department of Ecology State of Washington: <https://fortress.wa.gov/ecy/publications/UIPages/Home.aspx> abgerufen

MAIB. (2016). *Report on the investigation of the grounding of the cruise ship HAMBURG in the Sound of Mull, Scotland*, 11 May 2015. Southampton: Crown.

SAEED, F. E. (06. 11 2014). *A proposed quantitative methodology for the evaluation: World Maritime International Journal*. Von <http://www.wmu.se/publications/wmu-journal>: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs13437-016-0107-7> abgerufen

VIEIRA, A., & dos Santos, I. (2010). *Communication skills: a mandatory competence for ground and airplane crew to reduce tension in extreme situations*. *Journal of Aerospace Technology and Management*, 2(3), 361-370.

El Jerarca de Hiroshima

Reflexiones sobre
las Jerarquías Interestatales
Dominantes en 1919,
1945 y 1991

Dr. Carlos Escudé





Dr. Carlos Escudé es Doctor en Ciencia Política (Ph.D. Yale, 1981), investigador Principal del CONICET y director de Centro de Estudios de Religión, Estado y Sociedad (CERES) del Seminario Rabínico Latinoamericano “Marshall T. Meyer”

El Jerarca de Hiroshima

Reflexiones sobre las Jerarquías Interestatales Dominantes en 1919, 1945 y 1991

PARTE I¹ – Una Paz para Cosechar más Guerra
Reflexiones sobre el Orden Interestatal Emergente en 1919

Dr. Carlos Escudé

Resumen

Tal como postula el Realismo Periférico, el orden interestatal no es anárquico sino imperfectamente jerárquico. Los Estados no poseen las mismas funciones. Hay Estados que mandan (son los que establecen las reglas del juego, y también los que las quiebran con mayor frecuencia), Estados que obedecen (la gran mayoría), y Estados que se rebelan (parias o canallas). En esta breve compilación de tres ensayos, pasamos revista a las jerarquías interestatales que sentaron las reglas de juego después de las dos guerras mundiales y al terminar la Guerra Fría. La conclusión normativa más importante es que existe, en las jerarquías vigentes en el último siglo, un exceso de “strategic restraint” que ha hecho al mundo cada vez más inseguro.

Abstract

Peripheral Realism postulates that the interstate system is not “anarchic” but imperfectly hierarchic. States do not have the same functions. There are states that rule (the ones with rule-making capabilities, which are the first to break their own rules), states that obey (the majority of states) and states that rebel (rogue or pariah states). In this brief anthology of three essays, we examine the interstate hierarchies that set the rules after the two world wars and during the events leading to the end of the Cold War, 1989-91. The most important normative conclusion is that in the hierarchies prevailing in the last century there has been an excess of strategic constraint that has made the world increasingly insecure.

1- El presente artículo será presentado en tres sucesivas partes en los siguientes números de la Revista.

La evidencia empírica de una jerarquía

Sorprende la puritana reticencia de los teóricos realistas de Relaciones Internacionales en reconocer que la estructura del sistema interestatal consiste en una jerarquía imperfecta, antes que en una “anarquía” en la que todos los Estados tienen las mismas funciones y nadie tiene el derecho de mandar (aun cuando se reconozca que algunos Estados son más poderosos que otros). Pareciera que un progresista biempensante no debe reconocer la vigencia de una jerarquía, so pena de ser cómplice de algún tipo de repudiable imperialismo.

No obstante, alcanza con leer el Preámbulo del Tratado de Versalles para comprender que allí se asienta una jerarquía sin tapujos. Allí los aliados están divididos en dos categorías, “principales” y “asociados”. Es curioso también que algunas traducciones al castellano del Tratado tergiversen esta categorización, y nos hablen de “fuerzas aliadas” y “Estados asociados de las fuerzas aliadas”.² Pareciera que así se pretende salvar el honor de los menos poderosos...

Es preferible, pues, recurrir al inglés para documentarnos sobre el tema. Dice el Preámbulo en su versión original:

*THE UNITED STATES OF AMERICA, THE BRITISH EMPIRE, FRANCE, ITALY and JAPAN, These Powers being described in the present Treaty as the Principal Allied and Associated Powers, BELGIUM, BOLIVIA, BRAZIL, CHINA, CUBA, ECUADOR, GREECE, GUATEMALA, HAITI, THE HEDJAZ, HONDURAS, LIBERIA, NICARAGUA, PANAMA, PERU, POLAND, PORTUGAL, ROUMANIA, THE SERB-CROAT-SLOVENE STATE, SIAM, CZECHO-SLOVAKIA, and URUGUAY, These Powers constituting with the Principal Powers mentioned above the Allied and Associated Powers...*³

2- Véase, por ejemplo, la mala traducción de Wikipedia en español, [https://es.wikisource.org/wiki/Tratado_de_Versalles_\(1919\)](https://es.wikisource.org/wiki/Tratado_de_Versalles_(1919)), descargada el 12 de abril de 2019.

3- El texto completo se encuentra en: <https://www.loc.gov/law/help/us-treaties/bevans/m-ust000002-0043.pdf>. Después del listado citado, como para que no queden dudas, en el documento se hace otro listado con los representantes de los Estados involucrados, dedicando enorme espacio a Estados Unidos y Gran Bretaña, y muy escaso espacio a todos los demás:

“For this purpose the HIGH CONTRACTING PARTIES represented as follows: THE PRESIDENT OF THE UNITED STATES OF AMERICA, by: The Honourable Woodrow WILSON, PRESIDENT OF THE UNITED STATES, acting in his own name and by his own proper authority; The Honourable Robert LANSING, Secretary of State; The Honourable Henry WHITE, formerly Ambassador Extraordinary and Plenipotentiary of the United States at Rome and Paris; The Honourable Edward M. HOUSE; General Tasker H. BLISS, Military Representative of the United States on the Supreme War Council; HIS MAJESTY THE KING OF THE UNITED KINGDOM OF GREAT BRITAIN AND IRELAND AND OF THE BRITISH DOMINIONS BEYOND THE SEAS, EMPEROR OF INDIA, by: The Right Honourable David LLOYD GEORGE, M.P., First Lord of His Treasury and Prime Minister; The Right Honourable Andrew BONAR LAW, M.P., His Lord Privy Seal; The Right Honourable Viscount MILNER, G.C.B., G.C.M.G., His Secretary of State for the Colonies; The Right Honourable Arthur James BALFOUR, a.M., M.P., His Secretary of State for Foreign Affairs; The Right Honourable George Nicoll BARNES, M.P., Minister without portfolio; And for the DOMINION OF CANADA, by: The Honourable Charles Joseph DOHERTY, Minister of Justice;

Obsérvese que en este ordenamiento de las potencias principales no hay anestesia. Mientras los aliados asociados están presentados según el alfabeto, no hay tal cosa para los principales. Estados Unidos, que comienza con “U”, encabeza el listado, y luego le sigue Gran Bretaña, que comienza con “B”, terminando inclementemente con Japón, que viene después de Italia, que a su vez sigue a Francia.

Este listado es un quién es quién de las grandes potencias. El ordenamiento es perfectamente correcto si consideramos que hacia comienzos de la Primera Guerra, Estados Unidos ya representaba el 32% de la producción industrial mundial, frente al 14% de Gran Bretaña, el 15% de Alemania y el 8% de Rusia. Hacia 1928 esos guarismos habían evolucionado hacia un 39% para Estados Unidos, un 12% para Alemania, un 10% para Gran Bretaña y un 5% para Rusia.⁴

En cien años se había ido deteriorando la jerarquía que había dominado al Congreso de Viena de 1815, coronada por Gran Bretaña, que por entonces, además de un inmenso imperio colonial, dominaba los mares, las finanzas y el comercio del mundo. Este deterioro relativo había sido paralelo al ascenso de su ex colonia norteamericana.

Por cierto, en 1919 Estados Unidos era ya la primera potencia. Los norteamericanos estaban muy lejos aún de representar el 50% de la economía mundial que alcanzarían al finalizar la Segunda Guerra Mundial, pero su crecimiento era colosal: antes de la guerra su economía era aproximadamente el doble de la británica, y al terminar la guerra ya alcanzaba el triple.

The Honourable Arthur Lewis SIFTON, Minister of Customs; for the COMMONWEALTH OF AUSTRALIA, by: The Right Honourable William Morris HUGHES, Attorney General and Prime Minister; The Right Honourable Sir Joseph COOK, G.C.M.G., Minister for the Navy;

For the UNION OF SOUTH AFRICA, by: General the Right Honourable Louis BOTHA, Minister of Native Affairs and Prime Minister; Lieutenant-General the Right Honourable Jan Christian SMUTS, KC., Minister of Defence;

For the DOMINION OF NEW ZEALAND, by: The Right Honourable William Ferguson MASSEY, Minister of Labour and Prime Minister;

For INDIA, by: The Right Honourable Edwin Samuel MONTAGU, M. P., His Secretary of State for India; Major-General His Highness Maharaja Sir Ganga Singh Bahadur, Maharaja of BIKANER, G.C.S.L., G.C.LE., G.c.v.a., KC.B., A.D.C..

En cambio, a Francia le dedica solo 4 líneas:

THE PRESIDENT OF THE FRENCH REPUBLIC, by: Mr. Georges CLEMENCEAU, President of the Council, Minister of War; Mr. Stephen PICHON, Minister for Foreign Affairs; Mr. Louis-Lucien KLOTZ, Minister of Finance; Mr. Andre TARDIEU, Commissary General for Franco-American Military Affairs; Mr. Jules CAMBON, Ambassador of France.

4- Datos de Paul Bairoch, “International Industrialization Levels from 1750 to 1980,” *Journal of European Economic History*, Vol. 11, No. 2 (Fall 1982), pp. 292, 299., Véase también G. John Ikenberry, *After Victory. Institutions, Strategic Restraint, and the Rebuilding of Order after Major Wars*, Princeton: Princeton University Press, 2000.

Por otra parte, el valor total de las exportaciones norteamericanas, que consistían principalmente de algodón, cereales, goma, metales, automóviles y máquinas, creció de 2400 millones de dólares en 1913 a 6200 millones en 1917.⁵ Estas mercancías fueron principalmente a Gran Bretaña, Francia y Rusia, que no hubieran podido sustentar el esfuerzo de guerra sin ese aporte. Aún antes del ingreso norteamericano en la guerra, pues, hubo una importante dependencia de los aliados frente a Estados Unidos.

Estos datos ayudan a explicar por qué los europeos permitieron que Washington jugara un papel tan importante en la orquestación del orden de posguerra, a pesar de que su sacrificio bélico fue mínimo. Por cierto, informa G. John Ikenberry que la suma de las muertes en combate de Gran Bretaña y Francia fue 47 veces superior a las de Estados Unidos, a pesar de lo cual Washington figura en primerísimo lugar en el Tratado de Versalles. Estados Unidos se plegó a los Aliados recién en abril de 1917, y cosechó una victoria que militarmente no le correspondía.

No obstante, la importancia militar de Estados Unidos también crecía rápidamente. En 1920 los gastos militares norteamericanos representaban el 32% del total mundial, frente al 28% de Gran Bretaña y el 23% de Rusia. A su vez, el gasto militar de la exhausta Francia había caído del 17,5% en 1915, al 7% en 1920, mientras el del emergente Japón había subido del 0,5% en 1915 al 9% en 1920. Obsérvese que, a pesar de su guerra civil, Rusia pudo preservar un lugar secundario en la jerarquía.

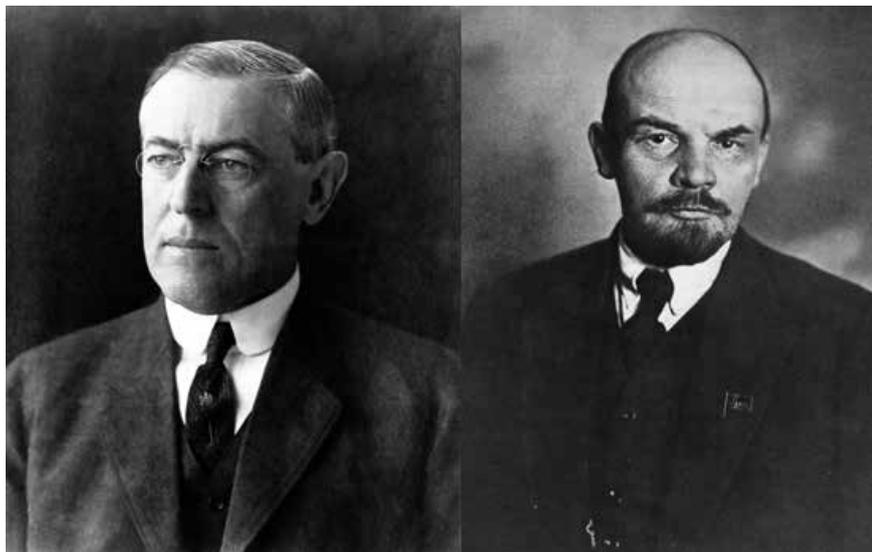
Por su parte, en 1920 el gasto militar de Alemania había caído a tan solo el 1,5% del total mundial. Los términos del Armisticio de noviembre de 1918, y los del Tratado de Versalles de junio de 1919, impusieron una desmilitarización alemana a pesar de su supervivencia como potencia industrial. El ejército alemán quedaría reducido a 100.000 efectivos, a la vez que sólo se permitiría el armamento indispensable para una fuerza de estas reducidas dimensiones, siendo destruido el resto del arsenal alemán.⁶

Más allá de esta clara jerarquía, es evidente que a diferencia de la negociación de la paz post-napoleónica en 1815, y de la resolución de la

5- Mark Jefferson, "Our Trade in the Great War," *Geographical Review* (American Geographical Society), Vol. 3, No. 6 (junio de 1917), pp. 474-480.

6- Philip Towle, "The Disarmament of Germany after the First World War", DOI:10.1093/acprof:oso/9780198206361.003.0005.

Segunda Guerra Mundial en 1945, la primera gran guerra no culminó con una victoria decisiva. Estados Unidos emergió por primera vez como la potencia principal, pero sin ejercer una hegemonía como la que ejerció Gran Bretaña en 1815, y de manera mucho menos acentuada que el mismo Estados Unidos en 1945.



Woodrow Wilson y Vladímir Ilich Uliánov, más conocido como Lenin

“Abandono” norteamericano: una jerarquía sin cabeza

Por lo demás, a pesar de que Woodrow Wilson fue el padre de la idea, por ausencia de consenso interno Estados Unidos finalmente no ingresó a la Liga de las Naciones, cuya fundación y Pacto está establecida en la Parte I del Tratado de Versalles.⁷ Washington firmó el Tratado y, como se dijo, fue la primera “alta parte contratante” listada en su Preámbulo, pero no lo ratificó, no ingresó a la Liga, y ésta nació huérfana, dejando sin cabeza a la jerarquía emergida en 1919.

El resultado no sorprende, ya que el desafío planteado por el presidente a su país a través de su propuesta era desproporcionado. Con la Liga pretendía reemplazar la vieja concepción de un orden interestatal regido

7- Véase entre otros Robert W. Tucker, *Woodrow Wilson and the Great War: Reconsidering America's Neutrality, 1914-1917*, University of Virginia Press, 2007.

por el equilibrio de poder, por una paz auténticamente justa y segura, respetuosa de los derechos de los pueblos. El lírico punto de partida, tal como fue expresado en un discurso de enero de 1917, es que debía ser “una paz sin victoria, una paz entre iguales.”⁸ De lo contrario, sostenía, la paz no sería duradera. Es famosa su exhortación de julio de 1918 en Mount Vernon, donde dijo: “Lo que buscamos es el reino de la ley, basado en el consentimiento de los gobernados y sustentada en la opinión organizada de la humanidad”.⁹

Pero el buen funcionamiento de la Liga hubiera requerido un fuerte involucramiento de Estados Unidos que no era ni constitucional ni deseado por las mayorías norteamericanas. Por eso, el 19 de noviembre de 1919 el Senado de los Estados Unidos rehusó ratificar el Tratado por 39 a 55 votos, muchos menos que la mayoría de dos tercios requerida para que Washington adhiriese al instrumento que su mismo gobierno había contribuido a forjar.

Esta falta de voluntad de compromiso se producía a pesar de que el Pacto de la Liga venía con su propia jerarquía, a través de un Consejo Ejecutivo cuyos miembros poseían poder de veto. Pero el famoso artículo 10 del Pacto establecía que:

“Los miembros de la Liga se comprometen a respetar y a preservar contra toda agresión exterior la integridad territorial y la independencia política existente de todos los miembros de la Liga. En caso de alguna agresión, o de una amenaza o de un peligro de agresión, el Consejo aconsejará los medios por los cuales se dará cumplimiento a esta obligación.”

Esto implicaba por lo menos un compromiso moral de intervenir frente a agresiones en el exterior, aunque el poder de veto protegiera legalmente a Washington de la obligación de participar en una acción armada externa contraria a su voluntad, por justificada que fuera.

8- “A peace without victory, a peace among equals.” Véase Robert M. Saunders, *In Search of Woodrow Wilson: Beliefs and Behavior*, Greenwood Publishing Group, 1998; Arthur S. Link, ed., *The Papers of Woodrow Wilson*, Princeton: Princeton University Press, 1983 (Vol. 40, noviembre 20, 2016, a enero 23, 1917) p. 539.

9- “What we seek is the reign of law, based upon the consent of the governed and sustained by the organized opinion of mankind.” Véase Quincy Wright, *Problems of Stability and Progress in International Relations*, University of California Press, 1954, p. 276.

Una victoria bélica de las democracias

Por otra parte, eran muy pocos los países importantes cuyos gobiernos sinceramente compartían los ideales de democracia y soberanía popular de Wilson, y que eran auténticamente contrarios al avasallamiento de Estados débiles.

Es verdad que, quizá por primera (y hasta ahora única) vez en la historia, en las postrimerías de la Primera Guerra las potencias que impusieron los términos de la paz fueron todas, hasta cierto punto, democráticas. No había sido así en el Congreso de Viena, ni tampoco habría de serlo en el desenlace de la Segunda Guerra Mundial. Ni lo hubiera sido en 1919 si el Imperio Ruso no hubiera colapsado en 1917, ni tampoco si los Rusos Rojos hubieran podido continuar con el esfuerzo de guerra hasta el final, después de imponerse a los enemigos de su nuevo orden interno.

Pero con la firma, en marzo de 1918, del Tratado de Brest-Litovsk entre el nuevo gobierno bolchevique y las Potencias Centrales, que sacó a Rusia de la guerra, Moscú quedó afuera de la Entente.¹⁰ Y con el pedido de Armisticio en noviembre de 1918 por parte de Berlín, el destino del mundo quedó transitoriamente en manos de Washington, Londres y París, potencias relativamente democráticas.

Aunque existieron importantes diferencias entre las ideologías proclamadas por estos tres aliados, también había cosas en común entre Woodrow Wilson, David Lloyd George, Georges Clemenceau y Vittorio Orlando. En implícito reconocimiento de que funcionaban como una jerarquía, estos fueron los llamados “cuatro grandes”, principales arquitectos del Tratado de Versalles. Aunque a la Conferencia de París de enero de 1919 asistieron representantes de 27 Estados, los puntos principales del Tratado fueron negociados entre los Cuatro Grandes antes de ser derivados a la consideración del Consejo de Guerra Supremo.

La consagración, en 1919, del principio jerárquico establecido en Viena en 1815

En estas diferencias jerárquicas observables en las negociaciones de 1918

10- En Brest-Litovsk, Rusia pactó la paz la paz con el Imperio Alemán, Austria-Hungría, Bulgaria y el Imperio Otomano.

y 1919, hubo un marcado parecido con lo transcurrido en los prolegómenos del Congreso de Viena de 1815, al culminar las guerras napoleónicas. Eran los tiempos de gloria de Castlereagh y Metternich. En el Tratado de Chaumont de marzo de 1814 se estableció una “Alianza Cuádruple” que incluía a Gran Bretaña, Rusia, Prusia y Austria, los verdaderos jefes de ese momento de la historia. Aunque la Primera Paz de París, de mayo de 1814, fue firmada por las llamadas “ocho potencias” (Austria, Gran Bretaña, Francia, Portugal, Prusia, Rusia, España y Suecia), en un artículo secreto se estableció que serían las mencionadas Cuatro Grandes quienes verdaderamente decidirían el destino de los territorios liberados de la férula francesa. Y en entendimientos separados y secretísimos que comenzaron hacia 1805, Gran Bretaña y Rusia establecieron que Londres y Moscú prevalecerían sobre los otros “cuatro grandes” del Tratado de Chaumont.

Chaumont obligaba a sus signatarios a mantener vigente su alianza durante veinte años y a defenderse mutuamente de una eventual Francia resurgida. El Congreso de Viena se reunió de noviembre de 1814 a junio de 1815 bajo el mando de esta apenas disimulada jerarquía. Además, como objetivos de guerra, las potencias del Tratado de Chaumont pactaron instaurar una Alemania confederada, una Italia dividida en Estados independientes, una Holanda ampliada que incluiría a la futura Bélgica, una Suiza independiente, una España libre bajo la dinastía borbónica. Los Cuatro Grandes de 1815 dispusieron del destino de países enteros, de manera análoga a lo que hicieron los Cuatro Grandes de 1919.¹¹

Poco después del Congreso de Viena, la Segunda Paz de París, firmada en noviembre de 1815 debido a la segunda abdicación de Napoleón, estableció la renovación de la oligopólica Alianza Cuádruple. El Artículo 6 del acuerdo creó el sistema de consultas conocido como Concierto Europeo, por el que se pactó realizar congresos en situaciones de crisis, toda una novedad en la práctica de las relaciones internacionales.¹² Este Concierto fue una reafirmación del principio jerárquico, ya que fue regido por las potencias entonces reconocidas como “grandes”: Gran Bretaña, Rusia, Prusia, Francia y Austria.

11- En 1818, las cambiantes circunstancias dieron lugar a la admisión de Francia en la alianza, convertida en Alianza Quintuple.

12- Véase René Albrecht-Carrie, *The Concert of Europe*, Springer, 1968; Carsten Holbraad, *The Concert of Europe: a study in German and British international theory, 1815-1914*, Barnes & Noble, 1971; Eustace Percy, *Baron Percy of Newcastle*, “From the Concert of Europe to the United Nations: An Estimate of Change”, conferencia impartida en Church House, Westminster, 16 de noviembre de 1954, SCM Press, 1954.

Como siempre en estos casos, se intentaba justificar la desigualdad entre Estados con argumentos de orden ético. En la correspondencia secreta entre dos supuestas superpotencias de la época, Gran Bretaña y Rusia, se aducía que ellas representaban mejor los verdaderos intereses de Europa que los demás Estados de ese continente. Ambas estaban protegidas por la geografía: Gran Bretaña por ser insular y Rusia por la enorme distancia que mediaba entre ella y los Estados del corazón de Europa. Por ser menos vulnerables, Londres y Moscú eran ajenos a los intereses subalternos que condicionaban a los Estados más propensos a amenazas de vecinos.¹³ El razonamiento, que en el criterio de este autor no deja de ser razonable, sugiere que el tutelaje de los grandes es una realidad, no puede ser de otra manera y es bueno que así sea.¹⁴

Un siglo después, en las negociaciones de Versalles sucedía exactamente lo mismo. Había importantes diferencias de rango entre los Cuatro Grandes de 1919. Al más débil, representado por el liberal italiano Orlando, se le negaron las promesas de soberanía sobre la Costa Dálmata. Éstas estaban estipuladas solemnemente por el Tratado Secreto de Londres de 1915, que había establecido los términos de la alianza del Reino de Italia con la Triple Entente, hasta entonces conformada por Gran Bretaña, Francia y Rusia. Por cierto, como en 1815, todos los pormenores de las negociaciones de paz de 1918 y 1919 confirman la vigencia de una jerarquía muy poco “waltziana”, con Estados que tenían funciones claramente diferenciadas en el orden interestatal, unos como forjadores de reglas y otros como tomadores de las mismas.

Por lo tanto, podemos afirmar que el principio jerárquico según el cual las más grandes potencias deben tutelar el orden, especialmente en las negociaciones

13- Official Communication made to the Russian Ambassador at London,” 19 January 1805. “The views and sentiments by which His Majesty and the Emperor of Russia are equally animated in endeavoring to establish this concert are pure and disinterested. The insular situation and extensive resources of Great Britain, aided by its military exertions and naval superiority; and the immense power, the established Continental ascendancy and remote distance of Russia already give to the territories of the two Sovereigns a security against the attacks of France—even after all her acquisitions of influence, power, and dominion—which cannot be the lot of any other country. They have therefore no separate objects of their own in the arrangements which are in question, no personal interest in this Concert but that which grows out of the general interest and security of Europe and is inseparably connected with it.” Their first view therefore, with respect to any of the countries which may be recovered from France, must be to restore, as far as possible, their ancient rights, and provide for the internal happiness of their inhabitants; but in looking at these objects, they must not lose sight of the general security of Europe, on which even that separate object must principally depend. “Pitt to Count Vorontzoff, p. 117 de R.C. Bridges, P. Dukes, J.D. Hardgreaves, y W. Scott, *Nations and Empires: Documents on the History of Europe and on its Relations with the World since 1648*, Macmillan 1969. Official Communication made to the Russian Ambassador at London,” 19 de enero de 1805.

14- C.K. Webster, *The Foreign Policy of Castlereagh 1812-1815: Britain and the Reconstruction of Europe*, Londres: G. Bella & Sons, 1931.

de guerra y paz, viene de muy lejos. No puede sorprender que lo ocurrido en la Paz de París de 1919 sea casi idéntico a lo sucedido en la Paz de París de 1814, que fue confirmado en el Congreso de Viena de 1815, y reconfirmado muchísimo después con la creación, en 1945, del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. La estructura del orden interestatal responde a una jerarquía imperfecta, no a una “anarquía” waltziana.

Los revolucionarios “Catorce Puntos” de Woodrow Wilson

Puede parecer una paradoja, pero tal como se dijo, en las negociaciones de 1918 y 1919 predominaron tanto el principio jerárquico (tan ajeno a la ideología de Wilson), como el idealismo democrático del presidente norteamericano. Las ideas de internacionalismo progresista del mandatario fueron conocidas a través de su discurso sobre “Paz sin victoria”, mencionado más arriba, que fue impartido al Senado en enero de 1917. Es fundamental señalar que esto fue *antes de la Revolución Rusa*. Es en esa proclama donde lanzó su primera crítica a las antiguas mañas europeas: imperialismo, militarismo y política de equilibrio de poder, que según él eran las causas de la guerra y sus males. Por eso, convocaba a la instauración de una “comunidad de naciones”, un nuevo orden mundial sustentado por el arbitraje de disputas entre los Estados, el desarme general, la autodeterminación y la seguridad colectiva: una auténtica “Liga de la Paz,” que devino en la “Liga de las Naciones”.¹⁵

En enero de 1918 Wilson avanzó más en esta dirección, proclamando sus paradigmáticos “14 puntos” en un celeberrimo discurso ante el Congreso de su país. Estos principios tuvieron tal impacto que los alemanes, al proponer un armisticio, sugirieron (no sin oportunismo) partir de los Catorce Puntos, y se comprometieron a crear un gobierno democrático alemán de posguerra, para insertarse de manera más favorable en el mundo que se proyectaba. Por cierto, los Catorce Puntos fueron la base de la adhesión alemana al Armisticio de noviembre de 1918, y del mismísimo Tratado de Versalles de junio de 1919.¹⁶

La paradoja consistió en que ni Londres, ni París ni Roma estaban dispuestos

15- Thomas J. Knock, *To End All Wars: Woodrow Wilson and the Quest for a New World Order*, New York: Oxford University Press 1992; y Princeton University Press 2019, Prefacio, p. ix.

16- Knock op.cit., p. 175-183.

a regirse por algunos de los más revolucionarios e impracticables de los Catorce Puntos wilsonianos. Éstos exigían:

1. ***Diplomacia abierta.*** Según Wilson, el mundo que se estaba creando debía rechazar los acuerdos secretos entre países, y la diplomacia debía conducirse ante los ojos del público. El planteo era, obviamente, una utopía.
2. ***Libertad absoluta de navegación en los mares más allá de las aguas territoriales.*** En esto, Wilson discrepaba de los británicos, que sostenían la supremacía de la Royal Navy y su derecho de abordar buques extranjeros en alta mar. En este plano, Wilson debió realizar concesiones parciales para que los británicos y los franceses aceptaran los Catorce Puntos como la base del Armisticio con Alemania.
3. ***La remoción, en la máxima medida de lo posible, de todas las barreras económicas, estableciéndose una igualdad comercial.*** En esto también había un fuerte desacuerdo con Gran Bretaña, que insistía en su derecho a armar bloques comerciales con los países del *Commonwealth*.¹⁷
4. ***Garantías razonables de que se reduciría el armamentismo de los Estados, tendiendo a limitarlo a lo necesario para la seguridad interna.*** Esta también era una utopía. En este punto, como en la cuestión del Rin y las reparaciones alemanas, Wilson debió realizar concesiones a los franceses para que los Catorce Puntos fueran aceptados como el punto de partida del Armisticio.
5. ***Un ajuste imparcial de las pretensiones coloniales de las potencias, con una permanente preocupación por los deseos de las poblaciones locales.*** Aunque la pretensión era utópica, en ciertos casos el poder norteamericano serviría para imponer límites a algunos abusos colonialistas de los aliados principales. Una cuestión principalísima que caía en el ámbito de este principio era el destino que se le daría a las colonias de ultramar de Alemania

17- El British Commonwealth of Nations fue así llamado, por primera vez, en 1917.

- en África, el Pacífico y el Lejano Oriente. De estas negociaciones salió al sistema de los mandatos, aplicado también a los territorios árabes del disuelto Imperio Otomano. Wilson debió luchar contra las pretensiones de Londres y París de quedarse con territorios del África y el Pacífico. Japón pretendía quedarse con territorios alemanes en la China y en islas del Pacífico al norte del Ecuador, consiguiendo que se le reconociesen territorios en Shantung a pesar de que con ello se violaba el principio de autodeterminación.
6. *La evacuación aliada del territorio ruso, para que fueran los rusos quienes determinasen libremente su futuro.* Cumplido.
 7. *La evacuación de Bélgica y su restauración como país soberano.* Cumplido.
 8. *La restauración a Francia de sus territorios ocupados, y la devolución a su jurisdicción de Alsacia y Lorena, perdidas en la guerra franco-prusiana de 1871.* Cumplido.
 9. *Un reajuste de las fronteras de Italia según líneas de nacionalidad.* Cumplido. A Italia se le dio el Tirol, Trentino, Trieste e Istria, pero no se le entregaron, como pretendía, ex colonias alemanas, territorios en Asia Menor, en Dalmacia ni en Albania.
 10. *El otorgamiento de la posibilidad de desarrollo autónomo a los pueblos de Austria-Hungría.* Cumplido.
 11. *La evacuación de Rumania, Serbia y Montenegro.* Cumplido.
 12. *El otorgamiento de una soberanía adecuada a la porción turca del Imperio Otomano, a la vez que garantías de desarrollo autónomo para las otras nacionalidades bajo dominio turco, y la apertura del pasaje de Dardanelos al comercio marítimo de todas las banderas.* Cumplido.
 13. *La creación de un Estado polaco independiente con los territorios habitados por poblaciones indisputadamente polacas, provisto de acceso al mar.* Cumplido.

- 14. La creación de una asociación general de Estados para garantizar la independencia e integridad territorial de los mismos, es decir, la mentada Liga de las Naciones.** Cumplido pero sin la participación de su mentor, Estados Unidos.

Por otra parte, la magnitud e importancia de estos Catorce Puntos nos da la pauta de las inimaginables y abismales transformaciones producidas por la guerra: la extinción de las dinastías de Hohenzollern, Romanov, Habsburgo, y Otomana; la desintegración del imperio alemán, ruso, austro-húngaro y turco, y el nacimiento de un principio de auto-determinación de enorme impacto ideológico y político.

También ilustran el papel determinante jugado por Washington en el ordenamiento del mundo después de esa guerra, y de su papel preponderante en la jerarquía interestatal desde las primeras décadas del siglo XX.

Wilson y Lenin hermanados en el personalismo y el intervencionismo interestatal

Pero lo más interesante es quizá que estos Catorce Puntos, resistidos por los gobiernos aliados y por poderosos políticos norteamericanos de ambos partidos, tuvieron un enorme éxito con las ciudadanía de los aliados. ¡Convergió con el potencial populista de la Revolución Bolchevique! La diplomacia abierta y el desarme eran ideales que conquistaron a los pueblos europeos y le dieron popularidad internacional a Wilson por muchos años, incluso cuando ya estaba afuera del gobierno.

El norteamericano lo comprendió rápidamente y tomó la iniciativa, convirtiéndose en algo así como un dirigente populista internacional, salteándose a los gobiernos y dirigiéndose directamente a los pueblos.¹⁸ En este sentido, su accionar internacional se pareció mucho al de Vladimir Lenin. Viajó a Europa en diciembre de 1918 para seducir a la opinión pública con su internacionalismo progresista. Fue entonces que nació el típico intervencionismo de los *liberals* de Estados Unidos, una práctica de política exterior que incluye la inevitable doble vara

18- H. W. V. Temperley (comp), A History of the Peace Conference of Paris, Vol. 1 (de 6), Londres y Nueva York: Oxford University Press, 1920, descargable de: https://archive.org/stream/historyofpeaceco01tempuoft/historyofpeaceco01tempuoft_djvu.txt

resultante de la consideración racional de los costos del idealismo.¹⁹

Hay múltiples ejemplos del internacionalismo progresista wilsoniano y de su interesante “populismo”. En Torino, el 6 de enero de 1919, el presidente impartió varios discursos dirigidos espontáneamente a la muchedumbre que se reunía en la plaza bajo su balcón. El 25 de enero se dirigió a las mujeres trabajadoras de Francia. Y el 23 de abril, respondiendo al retiro de la delegación italiana de la Conferencia de Paz de París debido a que se les había negado la soberanía de Fiume,²⁰ Wilson se dirigió en forma directa al pueblo de ese país para que renuncie a esa ciudad, hoy croata, y a su territorio.²¹

Hay que considerar que quien se entrometía así en los asuntos de otros Estados era un presidente en ejercicio, el más poderoso del mundo, que estaba negociando la paz más importante de la historia mundial desde por lo menos el Congreso de Viena de 1815.

A pesar de que el estadounidense no tuvo éxito en transformar la política europea, en Londres, París, Roma y Milán Wilson fue tratado como un mesías por las multitudes que lo aclamaron. Generando preocupación en el gobierno británico, los nacionalistas irlandeses apelaban a sus altos principios cívicos para obtener su apoyo frente a Londres.²² Incluso el *Times* de Londres lo elogiaba. Como dijo Thomas Knock:

“El extraordinario tributo que los pueblos de Europa le pagaron a Wilson fue la materia prima que conformaba las pesadillas de los primeros ministros aliados. Estas demostraciones sin precedentes, que trascendían la mera liturgia, fueron una expresión articulada de la opinión pública de las masas—y significativamente, una expresión movilizadora por el movimiento liberal, laborista y socialista de los países aliados. Por cierto, ‘el pueblo’ otorgaba a Wilson nuevas e impresionantes credenciales

19- Para el caso latinoamericano, véase Abraham F. Lowenthal, *Exporting Democracy: The United States and Latin America*, Johns Hopkins University Press 1991. Para el caso específicamente argentino, véase en ese mismo libro a Escudé, Carlos, “Argentina: The Costs of Contradiction.”

20- Ubicada sobre el Adriático y reclamada también por el Reino de los Serbios, Croatas y Eslovenos.

21- Rodney P. Carlisle y Joe H. Kirchberger, *World War I*, Infobase Publishing, 2009, p. 289.

22- “Irish Party Publishes address to President Wilson”, *Century Ireland*, 11 de noviembre de 1918, <https://www.rte.ie/centuryireland/index.php/articles/irish-party-publishes-address-to-president-wilson>

para compensar lo que las mayorías le negaban en elecciones legislativas. (...) Comenzando en Gran Bretaña, Wilson lanzó una serie de duras acusaciones contra el militarismo y el imperialismo europeo.”²³

Wilson frente a Clemenceau y Lloyd George

Conspiró contra Wilson el hecho de que, constitucionalmente, careciera de la potestad de ofrecer recursos norteamericanos para promover sus altos principios, que más que nacionales eran personales. De manera atípica para el dirigente de una democracia avanzada, Wilson se comportó como un conductor personalista. Por cierto, a diferencia de los otros líderes que suscribieron el Tratado de Versalles, en el Preámbulo del mismo se presenta al demócrata norteamericano como un presidente de los Estados Unidos que actúa como tal y también a título propio:

*“The HIGH CONTRACTING PARTIES represented as follows:
THE PRESIDENT OF THE UNITED STATES OF AMERICA,
by: The Honourable Woodrow WILSON, PRESIDENT OF
THE UNITED STATES, acting in his own name and by his
own proper authority.”*

Clemenceau, primer ministro de Francia, que también estuvo presente en la ocasión, no fue presentado en estos términos. Nadie lo fue. Wilson fue un presidente personalista similar a caudillos de diversas latitudes, la mayor parte de los cuales no fueron precisamente democráticos.

Por su parte, Lenin hacía lo mismo en la vereda de enfrente. Ambos eran idealistas revolucionarios que buscaban exportar sus principios: el capitalismo en un caso y el comunismo en el otro. Lenin se oponía a la diplomacia secreta y al imperialismo tanto como Wilson, o eso es por lo menos lo que los dos sostenían. Ambos se inmiscuían en los asuntos internos de otros Estados.

23- “The extraordinary tribute the peoples of Europe paid Wilson was the stuff the Allied prime ministers’ nightmares were made of. These unprecedented demonstrations transcended mere pageantry. Indeed, they were an articulate expression of mass political opinion—and one significantly set in motion by the liberal, labor and socialist movements within the Allied countries. In effect, ‘the people’ had presented Wilson with new and imposing credentials to compensate for the majorities denied him in the congressional elections. (...) Beginning in Great Britain, Wilson issued a series of hard-hitting indictments of militarism, imperialism, and the concept of the balance of power.” Véase Thomas J. Knock, op. cit., p. 195.

Wilson alentaba a los electorados europeos a abrazar su causa liberal-progresista. Y Lenin los alentaba a adherir al marxismo.

De este modo, Rusia, una gran potencia destruida por su Revolución, volvía a participar en la gran política internacional, aunque de una manera totalmente heterodoxa. De alguna manera, daba sus primeros pasos para regresar a la jerarquía.

Pero los gobiernos de Gran Bretaña y Francia no endosaban estos métodos wilsonianos-leninistas, aunque en el caso de Wilson debían disimular su enojo debido a su extrema dependencia material frente a Washington. Quien más se acercaba al norteamericano era Lloyd George, en Londres, que concordaba académicamente con Wilson en que “las naciones libres son menos propensas a la guerra que las dictaduras,” y llegó a proclamar, como Wilson, que “el consentimiento de los gobernados debe ser la base de cualquier arreglo territorial resultante de esta guerra.”²⁴

Pero en el gabinete británico no había acuerdo sobre estos puntos, y la mayor parte de los ministros consideraban que era imperativo recuperar el poder británico anterior a la guerra. Por eso, profundizando su intromisión en los asuntos internos de un país extranjero, el presidente norteamericano alentaba a los liberales, laboristas y radicales de Gran Bretaña. Wilson tuvo bastante éxito popular en Europa en 1918, pero en 1919 los triunfos militares del año anterior robustecieron electoralmente a los conservadores, restándole apoyo.

Por otra parte, en la otra costa del Canal de la Mancha, Clemenceau estaba aún más lejos de adherir a las utopías wilsonianas. El gobierno francés estaba decidido a ubicar a su país en una posición de superioridad neta frente a Alemania. Como Henry Morgenthau y Jean Monnet después de la Segunda Guerra Mundial, su propuesta era despedazar territorialmente al Estado alemán, creando un conjunto de pequeños Estados germanos independientes. Francia ya había sufrido la agresión alemana durante la Guerra Franco-Prusiana de 1871, argüía, y era imperativo impedir que ocurriese otra vez (como de hecho sucedió).

24- Erik Goldstein, *The First World War Peace Settlements, 1919-1925*, Routledge, 2013 p. 97.

Clemenceau sostenía que la propuesta de Wilson de democratizar a Alemania no podía funcionar. Había que debilitar drásticamente su economía, para neutralizarla. Además, era necesario establecer una férrea alianza de posguerra entre los “Cuatro Grandes” que se habían reunido en la Conferencia de París para negociar el Tratado. Y adhería con convicción a la vigencia de un sistema de equilibrio de poder, llamándolo incluso por su nombre. Propuso el establecimiento de un “ejército internacional,” y en este sentido se anticipó a la OTAN.

Por cierto, Clemenceau proponía una jerarquía explícita y fortalecida, totalmente opuesta al idealismo de Wilson.²⁵ Creía que la futura Liga de las Naciones debía parecerse a una alianza militar tradicional entre los “Cuatro Grandes”, que asegurase la subordinación de Alemania.

Estas ideas fueron fieramente resistidas por Wilson, quien aún en caso de adherir a ellas no hubiera podido implementarlas porque eran anticonstitucionales en su país. Por el contrario, Wilson proponía trabajar para que la democracia constitucional se impusiera en Alemania, limitando las duras sanciones que los franceses insistían en aplicarles.²⁶

Obviamente, el resultado de las negociaciones fue una solución de compromiso. Alemania fue duramente castigada (lo que generó frustraciones y deseos de venganza) pero no fue destruida, y pudo reconstruirse para librar su tercera guerra contra Francia y su segunda guerra contra el mundo.

El caso demuestra que, mal que les pese a mis colegas, lo que algunos teóricos de las relaciones internacionales llaman “*strategic restraint*” estuvo siempre mal aconsejado, tanto entonces como ahora.

25- David Lloyd George, *The Truth about the Peace Treaties*, Vol. 1, V. Gollancz, 1938, p. 288.

26- Allison K. Stanger, “The Foreign Policies of Interim Governments,” en Yossi Shain, Juan J. Linz, Lynn Berat (comps.), *Between States: Interim Governments in Democratic Transitions*, Cambridge University Press, , 1995, p. 258.

Conclusiones

Wilson violó todas las reglas. Era subversivo, como Lenin. Pero podía salirse con la suya precisamente porque representaba el colosal poder del país más poderoso del orbe.

En París, Clemenceau se tiraba de los pelos. En Londres, Lloyd George se convertía en acongojado equilibrista. En Roma, Orlando se indignaba, frustrado y consciente de que era tenido a menos por los demás “grandes”.

Pero la mera existencia de Wilson, con sus transgresiones diplomáticas, demostraba la vigencia del principio jerárquico.

Y mientras Lenin era tenido por delincuente por muchos, Wilson no sólo era reconocido como caballero, sino que jugaba un papel principalísimo en el ordenamiento del mundo del futuro.

El Almirante Gorshkov y la Expansión Pesquera China

Magister Luis Fernando Furlan





Mg. Luis Fernando Furlan. Magíster en Defensa Nacional. Licenciado y profesor en Historia. Profesor del Liceo Naval Militar “Almirante Guillermo Brown” y de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES). Docente e investigador de la Dirección de Estudios Históricos de la Fuerza Aérea Argentina. Ejerció la docencia en el Colegio Militar de la Nación, la Escuela de Defensa Nacional, la Universidad Argentina “John F. Kennedy” y la Universidad del Salvador. Oficial de la Reserva Naval egresado del Liceo Naval Militar “Almirante Guillermo Brown”. Disertante en encuentros nacionales e internacionales. Autor de trabajos en Argentina y en el exterior. Miembro de instituciones nacionales y extranjeras de historia militar.

El Almirante Gorshkov y la Expansión Pesquera China

Mg. Luis Fernando Furlan

Resumen

Se estudia el pensamiento del almirante soviético Serguéi Gorshkov y su influencia en la actual estrategia pesquera mundial de la República Popular China

Palabras Claves: GORSHKOV - UNIÓN SOVIÉTICA - REPÚBLICA POPULAR CHINA - FLOTA PESQUERA - RECURSOS PESQUEROS - SEGURIDAD ALIMENTARIA.

Abstract

Study the thinking of the Soviet admiral Seguéi Gorshkov and his influence in the current Chinese world fishing strategy.

Key Words: GORSHKOV - SOVIET UNION - PEOPLES'S REPUBLIC OF CHINA - FISHING FLEET - FISHING RESOURCES - FOOD SECURITY

Introducción

Uno de los temas que genera especial atención en el mundo actual, lo constituye la expansión de la actividad pesquera de la República Popular China a escala global. Dicho fenómeno integra el proceso que ha convertido a China en potencia mundial.

Para analizar la importancia que los dirigentes de la República Popular China han asignado a la Flota Pesquera del país, se ha estudiado la figura del almirante de la Unión Soviética Serguéi Gueórguievich Gorshkov, una de las grandes personalidades navales del siglo XX, que, en los tiempos de la Guerra Fría, expresó y concretó varias de sus ideas sobre el Poderío Marítimo, donde incluyó el rol que le correspondía a la Flota Pesquera.

De la lectura de los escritos del almirante Gorshkov y de diversos trabajos de analistas Occidentales de la Guerra Fría referidos a aquel personaje y al Poderío Marítimo de la Unión Soviética, se identificaron ideas y líneas de acción sobre la Flota Pesquera soviética que se aplicaron en aquella época, y que hoy inspiran a las principales autoridades del gobierno de China para diseñar y ejecutar su ambiciosa estrategia pesquera, tal como lo exponen distintos medios periodísticos y académicos.

Así, a través de la figura y del pensamiento del almirante Serguéi Gorshkov, se presentan antecedentes y referencias que contribuyen a analizar las razones por las que la República Popular China considera hoy a su Flota Pesquera como un instrumento estratégico fundamental, y la manera en que la misma es empleada para concretar los objetivos nacionales.

¿Quién fue el almirante Serguéi Gueórguievich Gorshkov?

El almirante de la Unión Soviética Serguéi Gueórguievich Gorshkov (1910-1988) fue una de las figuras navales más relevantes de la Guerra Fría (1945-1991). Se desempeñó como Comandante en Jefe de la Armada soviética desde 1956 hasta 1985, y bajo su conducción transformó a la Armada en una Fuerza poderosa, moderna, de carácter oceánico y con capacidad de proyección, lo cual convirtió a la Unión Soviética en una potencia naval y marítima.

Serguéi Gueórguievich Gorshkov nació en Kamenec-Podolski, Ucrania, en febrero de 1910. Se formó en la Academia Naval de Frunze entre 1927 y

1931. Sus primeros destinos en la Armada fueron las flotas del mar Negro y del océano Pacífico.

Durante la Gran Guerra Patriótica (1941-1945) comandó una flotilla en los mares Negro y de Azov, donde dirigió operaciones conjuntas y anfibas como apoyo del Ejército Rojo contra la ofensiva alemana sobre el Cáucaso; además, organizó flotillas fluviales en los ríos Don y Danubio para hostilizar a las fuerzas germanas. Gorshkov se convirtió en un experto en acciones navales anfibas y sutiles. Por sus méritos en la guerra, ascendió, a la edad de 31 años, al grado de contraalmirante (1941), y a vicealmirante en 1944.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, Gorshkov permaneció en la flota del mar Negro (1948-1955), de la cual fue Comandante. Entre 1955 y principios de 1956, desempeñó el segundo lugar en la conducción de la Armada soviética. Finalmente, en enero de 1956, el primer ministro de la Unión Soviética Nikita Krushev lo designó Comandante en Jefe de la Armada, cargo que ocupó hasta fines de 1985. Igualmente ejerció el cargo de Viceministro de Defensa.

Cabe señalar que, hasta el nombramiento del almirante Gorshkov como máxima autoridad naval, la Armada soviética era una Fuerza defensiva y costera, estrechamente ligada como brazo auxiliar al Ejército Rojo.

Durante la prolongada conducción y gestión del almirante Gorshkov, la Armada soviética experimentó una auténtica transformación que, entre sus distintos aspectos, comprendió: inclusión de la dimensión oceánica; modernización científica y tecnológica; aplicación de la energía nuclear a los sistemas de propulsión y a los armamentos; incorporación de variados tipos de misiles; construcción de numerosas unidades navales; revalorización del buque de superficie (cruceiros, fragatas, destructores, transportes, lanchas rápidas patrulleras misilísticas); incremento de la fuerza de submarinos (de ataque y de bombardeo estratégico); aviación naval embarcada; capacidades para operaciones anfibas; perfeccionamiento de sistemas de mando y control; asignación de diversas opciones de empleo en la guerra y en la paz; uso flexible de sus componentes; posibilidades de expansión y de proyección en ultramar; actuación en tiempo de paz como instrumento de la diplomacia y para influir en áreas de interés; y aprovechamiento de las posibilidades de otros elementos del Poderío Marítimo.

En 1985 asumió el poder en la Unión Soviética Mikhail Gorbachov, quien introdujo tendencias reformadoras en el país (*Perestroika* y *Glásnost*), renovó la dirigencia comunista y desplazó a la “Vieja Guardia” del Partido Comunista. Este proceso se extendió a la Armada. Los tiempos eran de cambios, y la figura del almirante Gorshkov se asemejaba más a una reliquia viviente, digna del respeto nacional, que a un protagonista del trascendente momento histórico que se presentaba para la Unión Soviética. A finales de 1985 Gorbachov relevó al almirante Gorshkov de su cargo de Comandante en Jefe de la Armada, tras casi 30 años de permanencia en el vértice de la conducción naval. Su fallecimiento el 13 de mayo de 1988 le impidió presenciar el colapso de la Unión Soviética y del surgimiento de la nueva Rusia.

El almirante Gorshkov y la Flota Pesquera de la Unión Soviética

Si bien los principales esfuerzos del almirante Gorshkov se concentraron en fortalecer y en desarrollar las Fuerzas Navales, su visión amplia e integradora incluyó igualmente el empleo y la expansión de otros componentes del Poderío Marítimo (Marina Mercante, Flota Pesquera y Flota de Investigación Oceanográfica), los cuales podían articularse y complementarse con la Armada, y contribuir con la política y la estrategia que a nivel global emprendía la Unión Soviética. Sobre el Poderío Marítimo, el almirante Gorshkov señaló:

La esencia del poderío marítimo del Estado consiste (...) en el grado de posibilidad para aprovechar con la mayor eficacia el espacio oceánico o (...) la hidrósfera de la Tierra, en interés del Estado en su conjunto.

Incluimos como integrantes principales del concepto de poderío marítimo del Estado la posibilidad que este tiene de investigar el océano y potenciar sus riquezas, el estudio de la Marina Mercante y la pesquera y su capacidad para cubrir las necesidades nacionales y también las existencia de una Marina de Guerra que corresponda a los intereses de dicho Estado¹.

1- Gorshkov, S. *Las Fuerzas Navales. Su historia y su presente*, p. 31. Además, el Poderío Marítimo del Estado resulta uno de los principales factores para fortalecer su economía, acelerar el desarrollo científico y técnico y vigorizar los vínculos económicos, políticos, culturales y científicos del pueblo soviético con los pueblos amigos de otros países (p. 32). Para el almirante, el Poderío Marítimo de un país se relacionaba estrechamente con el desarrollo económico y con su capacidad defensiva representada por las Fuerzas Armadas (p. 32).

El almirante Gorshkov destacó la importancia de océanos y mares como fuentes de diversos recursos naturales, entre ellos, los recursos pesqueros, ya que resultaban fundamentales para satisfacer las necesidades de alimentos y de proteínas que exigía una población mundial en constante aumento². La pesca constituía un recurso vital y estratégico, pues contribuía a garantizar la seguridad alimentaria de un país. En ese sentido, Gorshkov destacó a la Flota Pesquera como el componente del Poderío Marítimo, relacionado con el desarrollo económico, responsable de explotar, extraer, transportar y distribuir los recursos destinados al sustento de la población, al comercio exterior y a la industrialización³. Cabe destacar que, entre sus distintas responsabilidades, la Armada incluía la protección de los recursos naturales estratégicos de los distintos escenarios oceánicos y marítimos.

Durante el período del almirante Gorshkov al frente de la Armada, la Flota Pesquera soviética se convirtió en una de las más importantes y poderosas del mundo por el número y por la diversidad de sus buques; por la capacidad de captura; y por la modernización tecnológica de sus equipos de navegación, captura, procesamiento, industrialización, conservación, transporte y abastecimiento.

La Flota Pesquera se integraba con buques madre factorías (rodeados de buques capturadores) y buques barrederos factorías y barrederos frigoríficos. Hacia principios de la década de 1970, se componía de unos 4000 buques⁴ y, en los últimos años de la Unión Soviética, alcanzó el número aproximado de 4500⁵. Los pesqueros actuaban principalmente formando importantes flotas⁶, con gran apoyo de buques logísticos, y efectuaban explotación extensiva e intensiva de los recursos en prolongadas campañas. Sobre el desarrollo de la Flota, Gorshkov destacó:

La Unión Soviética dispone de una gran flota pesquera, base de su industria de pesca.

2- Los océanos y mares constituían fuentes esenciales para resolver el problema alimenticio de la creciente población del Globo Terrestre. Gorshkov, S. *ibidem*, p. 13.

3- El papel de dicha flota se ha elevado rápidamente debido al progreso de la asimilación de los espacios oceánicos por la humanidad, la ampliación del empleo de diversos productos del mar, de origen animal y vegetal, con fines alimenticios e industriales. Su más importante misión consiste en resolver el agudo problema de la alimentación planteado ante la humanidad. Gorshkov, S. *ibidem*, p. 49.

4- "Rusia, juego de potencia en los océanos", en: *Revista de Publicaciones Navales*, tomo IC, año LXVIII, Nº 568, enero-marzo de 1968, p. 561; Fairhall, D. El poderío naval ruso p. 153.

5- Valiñas, F. "Algunos aspectos de política pesquera y poder naval de la URSS". En: *Revista Naval*, año I, Nº 1, junio de 1988, p. 27.

6- Fairhall, D. *El poderío naval ruso*, ob. cit., p. 149.

Los barcos de la flota pesquera soviética se distinguen por su universalidad, es decir, cuentan con diferentes implementos de pesca. Gracias a esto no dependen de las capturas de temporada de especies determinadas de peces, y están en condiciones de procesar completamente la captura. Se caracterizan por sus elevados índices económicos⁷.

La Flota Pesquera poseía un régimen centralizado en organización y en control⁸. Contaba con Centros Regionales asignados a espacios oceánicos y marítimos específicos, y poseía importantes y modernas instalaciones en tierra para usos diversos (industrialización, almacenamiento, distribución); escuelas de formación y capacitación del personal; e institutos de investigación. Si bien dependía del Ministerio de Industria Pesquera, la Armada ejercía gran influencia en sus actividades; incluso, los pesqueros eran frecuentemente utilizados para adiestrar personal naval en arte mariner, navegación, comunicaciones y cartografía. Las brigadas pesqueras soviéticas, de unas 55.000 personas empleadas hacia inicios de la década de 1970⁹, se componían, en buena medida, de reservistas navales, y muchos trabajaban para la Armada.

Un aspecto significativo del progreso de la Flota Pesquera soviética fue su gran capacidad de expansión para alcanzar y explotar caladeros lejanos, que motivó al almirante Gorshkov a expresar: *Ahora pueden encontrarse buques de pesca portando el pabellón de la URSS por las más alejadas regiones del espacio oceánico¹⁰.*

El proceso de crecimiento y de expansión de la Flota Pesquera soviética se explica, entre otras razones, por el importante lugar que ocupaban los recursos pesqueros en la alimentación tradicional del pueblo soviético¹¹ y por la relevancia de los mismos para la economía y para el comercio del país.

7- Gorshkov, S. *ibidem*, p. 51.

8- La Flota Pesquera y demás integrantes del Poderío Marítimo se constituían bajo consideraciones militares y se hallaban a disposición de la conducción política de manera permanente. "Poder naval en la ofensiva.

El potencial del Bloque Soviético en el Mar Báltico", en: *Revista de Publicaciones Navales*, tomo III, año LXXII, Nº 583, 1972. Para más aspectos de su organización, véase: Valiñas, F. "Algunos aspectos de política pesquera y poder naval de la URSS", *ob. cit.* En: *Revista Naval*, año I, Nº 1, junio de 1988, pp. 28-29.

9- "Elefante en el agua". En: *Revista de Publicaciones Navales*, tomo CII, año LXXXI, Nº 577, 1971, p. 220.

10- Gorshkov, S. *ibidem*, p. 51. Según David Fairhall, el rasgo característico de su expansión en el Atlántico y en el Pacífico ha sido la forma sistemática en que las nuevas zonas fueron exploradas: primero por buque oceanográficos, luego por buques pesqueros de reconocimiento que extraían caladas de muestra; finalmente, si los resultados eran satisfactorios, intervenía la flota pesquera misma (El poderío naval ruso, *ob. cit.*, p. 148).

11- *El sucesivo desarrollo de la flota pesquera contribuirá considerablemente al suministro de productos alimenticios al pueblo soviético.* Gorshkov, S. *ibidem*, p. 51.

La dimensión oceánica de la Armada y la proyección de las Fuerzas Navales en ultramar constituyeron trascendentes innovaciones del almirante Gorshkov. Sin embargo, su amplia concepción no se limitó exclusivamente a la política naval, sino que aprovechó los otros componentes del Poderío Marítimo para elaborar una verdadera política marítima de alcance global para la Unión Soviética¹².

En su iniciativa de expandir la Armada hacia océanos y mares distantes, Gorshkov promovió y logró imponer el mismo criterio para la Flota Pesquera a fin de que, además de cumplir con sus habituales actividades económicas en distintas regiones del planeta, también ejecutara tareas complementarias de apoyo a la Armada en su despliegue global. Como la Armada se ocupaba también de proteger los recursos naturales estratégicos de océanos y mares, las acciones de las Fuerzas Navales y de la Flota Pesquera se articulaban y armonizaban a la perfección. Ello convertía a la Flota Pesquera en un instrumento de importancia económica, militar, estratégica y política.

Para la concepción estratégica de Gorshkov, los componentes del Poderío Marítimo constituían instrumentos esenciales para proyectar el poder, el prestigio y la influencia de la Unión Soviética más allá de sus fronteras, como así también para extender y aumentar la penetración soviética y los intereses políticos, estratégicos, económicos, comerciales, militares y culturales del país.

Aquellos aspectos relacionados con la política exterior y con la acción en ultramar se incluyeron en las tareas de la Armada en tiempos de paz, que fueron complementadas por las actividades de la Flota Pesquera. En ese sentido, se destacó la importancia del empleo concreto como herramienta de la diplomacia y para ejercer influencia en áreas de interés: visitas a puertos extranjeros; “exhibición de bandera”; profundización de las relaciones con los países amigos; gestiones para obtener aliados y para generar acuerdos de cooperación; aumentar el prestigio de la Unión Soviética como potencia mundial; etc.

12- Según el contraalmirante estadounidense Ralph Ghormley, la flota militar, la flota comercial, la flota pesquera y la flota oceanográfica, están todas estrecha y directamente controladas por Moscú, una tremenda demostración de poder marítimo soviético, que suministra una capacidad en continua expansión y refleja una determinación nacional. “El poder marítimo soviético se fortalece”. En: *Revista de Publicaciones Navales*, tomo CX, año LXXX, N° 610, 3° trimestre de 1979, p. 624.

Los buques pesqueros contaban igualmente con equipamiento electrónico para trabajos de inteligencia de manera permanente y en los más diversos y lejanos escenarios, a fin de reunir datos de interés para las operaciones de la Armada referidos a las características de océanos y mares (meteorología, temperaturas, corrientes, etc.) y a los movimientos de buques de guerra y mercantes de Estados Unidos y de la OTAN¹³.

Por otra parte, en casos de conflicto o por necesidades puntuales, la conducción política y militar soviética podía contemplar el eventual empleo de los buques pesqueros para operaciones de desembarco y de transporte; como soporte logístico y apoyo general a las Fuerzas Navales y Terrestres; para mantener comunicaciones con el exterior; y como sostén de la economía frente a una situación bélica. Durante la Guerra Fría, los pesqueros soviéticos suministraron armas y equipos militares a movimientos de liberación nacional y a grupos insurgentes que luchaban en distintos lugares del mundo.

Analistas Occidentales prestaron especial atención al papel que el almirante Serguéi Gorshkov le asignó a la Flota Pesquera soviética; así destacaron que el Poderío Marítimo de la Unión Soviética no se manifiesta sólo en los cruceros, destructores y submarinos (...). Se lo puede ver también (...) en la ubicua flota pesquera. (...). La flota pesquera rusa es un arma que no debe ser pasada por alto o subestimada en el prolongado conflicto de la guerra fría¹⁴.

La expansión mundial de la pesca china

Durante las dos primeras décadas del siglo XXI, la República Popular China ha fortalecido y aumentado notablemente su Flota Pesquera, hasta convertirla en una de las más importantes y poderosas del mundo, con un número actual aproximado de 2570 buques de diverso tipo. Dicho aspecto constituye una de las tantas manifestaciones de la condición de la República Popular China como potencia económica, comercial e industrial a nivel mundial, un proceso que se inició en 1978 con las reformas de Deng Xiao Ping.

13- Los pesqueros soviéticos eran encontrados en las principales rutas de navegación del planeta, y también en *aguas de pesca pobre y poco nutritiva*. “La flota pesquera rusa”. En: *Revista de Publicaciones Navales*, tomo IC, año LXVIII, N° 568, enero-marzo de 1968, p. 619. Sobre la combinación de actividades económicas y de inteligencia, *la flota pesquera de alta mar es la más grande y moderna del mundo, y muchas de sus 4.000 unidades pescan informaciones vitales a lo largo de las costas extranjeras junto con las criaturas del mar* (“Rusia, juego de potencia en los océanos”. En: *Revista de Publicaciones Navales*, tomo IC, año LXVIII, N° 568, enero-marzo de 1968, p. 561).

14- “La flota pesquera rusa”, ob. cit. En: *Revista de Publicaciones Navales*, tomo IC, año LXVIII, N° 568, enero-marzo de 1968, p. 619, pp. 618-619.



La expansión de la Flota Pesquera china se encuentra igualmente relacionada con la “Ruta Marítima de la Seda” que, junto con la “Nueva Ruta Terrestre de la Seda”, constituyen la denominada “Iniciativa del Cinturón y de la Ruta de la Seda” u OBOR (*One Belt, One Road*), el megaproyecto estratégico, económico y político anunciado en 2013 por el Presidente de la República Popular China Xi Jinping.

Los recursos pesqueros ocupan un lugar fundamental en la alimentación de la población china y en la estructura económica, comercial e industrial del Estado. Es por ello, que la dirigencia china ha volcado importantes esfuerzos para lograr el crecimiento y la expansión de su Flota Pesquera a fin de satisfacer las exigencias alimenticias y de proteínas de su enorme y creciente población; concretar la seguridad alimentaria del país; y controlar la explotación, el comercio y la industrialización de aquellos estratégicos recursos.

Por otra parte, la República Popular China se halla, desde aproximadamente 1980, en un proceso de transformación de su Armada, orientado a conformar un poder naval de dimensión oceánica y con capacidad de proyección en ultramar. Dicha iniciativa representa un respaldo fundamental para la estrategia global china; constituye un pilar esencial de la defensa nacional; y contribuye con la protección de los intereses y de los recursos de China en océanos y mares.

La Flota Pesquera posee, al igual que la Armada, una importante capacidad de proyección que le permite alcanzar espacios oceánicos y marítimos más allá de las costas chinas y explotar los más diversos caladeros de manera extensiva e intensiva. La acción de aquella Flota ha generado diversos inconvenientes por las consecuencias económicas, comerciales y ambientales generadas por la explotación indiscriminada, descontrolada, ilegal y no reglamentada de los recursos pesqueros, como así también conflictos con diversos países por cuestiones de derechos de pesca y de penetración en sus respectivas Zonas Económicas Exclusivas.

El despliegue en ultramar de los pesqueros chinos se apoya en diversos puertos extranjeros para abastecimiento, reparaciones, descanso y recambio de tripulaciones, aumentar la extracción y el procesamiento de las capturas, etc. Dichos puertos fueron obtenidos como resultado de importantes inversiones y adquisiciones de megaempresas portuarias y pesqueras chinas; del financiamiento de poderosas entidades bancarias chinas; y de negociaciones surgidas en sendos acuerdos diplomáticos y de cooperación. Justamente, la inversión, el desarrollo y la expansión de la infraestructura constituyen aspectos centrales de la “Iniciativa del Cinturón y de la Ruta de la Seda”.

La Flota Pesquera y la Armada se complementan en la planificación y en la ejecución de la estrategia global de la República Popular China¹⁵, y también colaboran en la protección y en el aprovechamiento de los vitales recursos alimenticios de océanos y mares, pilar esencial de su seguridad alimentaria. Por otra parte, los puertos que sirven de soporte a los buques pesqueros pueden apoyar las diversas operaciones de despliegue en ultramar de las Fuerzas Navales como integrantes del denominado “Collar de Perlas”¹⁶, complementario de la “Iniciativa del Cinturón y de la Ruta de la Seda”.

15- *La flota pesquera en aguas distantes de China ha crecido hasta convertirse en la mayor del mundo, con más de 2000 buques, y ofrece al país la oportunidad de una presencia significativa en las regiones que son de importancia estratégica a largo plazo.* “Expansión de la flota pesquera china en el extranjero suscita controversias”, nota publicada en el sitio web del Fish Information and Services, con fecha 12 de junio de 2015. Disponible en <https://www.fis.com/fis/worldnews/worldnews.asp?l=s&id=77177&ndb=1> (consultado el 14/6/2019).

16- Ruiz Domínguez, F. *China: de la estrategia del cinturón a la del collar de perlas*. Instituto Español de Estudios Estratégicos, Documento Marco 01/2017, 3 de enero de 2017, p. 2. Disponible en http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_marco/2017/DIEEEM01_2017_China_Estrategia_CollarPerlas_RuizDominguez.pdf (consultado el 14/6/2019).

El almirante Serguéi Gorshkov, inspirador de la estrategia pesquera global china

Conforme a la estrategia de proyección y de expansión en ultramar impulsada por el almirante Gorshkov, la Flota Pesquera de la Unión Soviética desplegó sus actividades económicas, industriales y comerciales en los más lejanos caladeros del planeta, a la vez que fue utilizada como instrumento de la diplomacia para concretar acuerdos con distintos países, sobre todo del Tercer Mundo; para “mostrar bandera”; y como avanzada para extender la presencia y la influencia soviética. Igualmente apoyó con tareas de inteligencia a las Fuerzas Navales.

En sus múltiples y extensas travesías, los buques pesqueros soviéticos alcanzaron las aguas de países tan distantes y diferentes como Cuba, Guinea Conakri, Mauricio, Chile, Mauritania, Somalia, Tonga, Sudán, Sri Lanka, Madagascar, Brasil, Nigeria, Yemen del Sur, Mozambique, Egipto, Argentina, India, Argelia, Uruguay, Sierra Leona, Ghana, Nicaragua, Indonesia, Tanzania, Perú, Angola, Nueva Zelanda, Bangladesh, Senegal, Guinea Ecuatorial, Australia y Vietnam, entre otros.

Con varios de aquellos países, la Unión Soviética logró acuerdos en materia pesquera. Para señalar algunos ejemplos, en Cuba construyó un puerto pesquero en La Habana y reorganizó y equipó su Flota Pesquera. En Mauritania proyectó instalar una empresa de pesca conjunta, construyó un complejo de refrigeración y envasado de pescado, adiestró al personal de pesquerías, y financió la construcción de un centro de investigación pesquera. En Guinea Conakri, propuso reconstruir la Flota Pesquera y establecer una planta de procesamiento de pescado. Con Sierra Leona efectuó estudios conjuntos sobre recursos pesqueros, desarrolló la industria pesquera nacional y asesoró en el adiestramiento de personal pesquero. También suscribió acuerdos de cooperación pesquera con Mozambique y convenios de pesca con Chile, a la vez que en Egipto construyó puertos pesqueros y adiestró personal para la pesca. En 1987 la Unión Soviética intentó, sin éxito, firmar un acuerdo pesquero y portuario con Uruguay.

Gracias a aquellas actividades de la Flota Pesquera, el almirante Gorshkov logró disponer de facilidades portuarias y de puntos de apoyo para los buques soviéticos y para fortalecer el despliegue global de los componentes del Poderío Marítimo; además, dichas posiciones permitieron ejercer

influencia y potencial control en las principales rutas marítimas y en áreas estratégicas claves del planeta. Un analista Occidental describió a la perfección la infiltración soviética a través de su Flota Pesquera:

Los rusos consideran sus instalaciones en todo el mundo para buques pesqueros en forma muy similar a la manera en que el vendedor ambulante ve el pie que pone en la puerta de un ama de casa y la demostración en su rostro de que la conversación que está manteniendo para realizar su venta está surtiendo efecto. La última esperanza soviética es que los países interesados acepten ampliar los acuerdos que incluyen a los buques pesqueros y auxiliares, con su combinación de presiones políticas, económicas y psicológicas para incluir también a los buques de guerra¹⁷.

Sin embargo, la expansión de los pesqueros soviéticos generó incidentes en distintos lugares del planeta. Por ejemplo, la concentración de numerosos buques de pesca en el Mar Argentino impulsó al Gobierno Nacional a declarar el límite de las 200 millas para la Zona Económica Exclusiva de nuestro país, lo que se concretó por Ley N° 17.094 del 29 de diciembre de 1966¹⁸. Uruguay experimentó molestias por las actividades de pesqueros frente a sus costas hacia 1966 y 1967¹⁹.

La dirigencia política y militar de la República Popular China parece haber estudiado, o al menos prestado algo de atención, a las ideas del almirante Serguéi Gorshkov sobre el papel de la Flota Pesquera en su visión marítima planetaria, pues en los lineamientos de la estrategia pesquera global china se aprecian contenidos muy similares y coincidentes a los propuestos por el jefe naval soviético²⁰.

17- White, J. B. “Los soviéticos pescan en aguas muy alejadas”. En: *Revista de Publicaciones Navales*, tomo CVIII, año LXXVIII, N° 600, 1° trimestre de 1977, p. 192.

18- Véase: Fairhall, D. El poderío naval ruso, ob. cit., pp. 154-155; “Notas Profesionales. Pesqueros soviéticos en el Mar Argentino”, en: *Boletín del Centro Naval*, vol. LXXXIV, año LXXXV, N° 667, abril-junio de 1966, pp. 274-275; “Notas Profesionales. La Armada Argentina inició las tareas de vigilancia para el cumplimiento de la Ley N° 17.094”, en: *Boletín del Centro Naval*, vol. LXXXV, año LXXXVI, N° 670, enero-marzo de 1967, pp. 104-106.

19- Frente a Uruguay infestado de comunistas y quebrantada por las huelgas, sus actividades han sido particularmente osadas”. “La flota pesquera rusa”. En: *Revista de Publicaciones Navales*, tomo IC, año LXVIII, N° 568, enero-marzo de 1968, p. 618.

20- Los chinos han imitado la política pesquera de la vieja URSS, y por ende han copiado conceptos de Gorshkov. Pero todo lo chino se hace a lo chino, esa mezcla milenaria de taoísmo y confucionismo. El comunismo, a los chinos, solo les agregó una cuota de pragmatismo a esa mezcla vernácula. Correo electrónico del capitán de navío (R) de la Armada Uruguaya Francisco Valiñas al autor de este trabajo, de fecha 2 de mayo de 2019.

Así, la Flota Pesquera china viene aplicando prácticamente los mismos criterios que su similar de la Unión Soviética: el carácter expansivo de sus buques; la complementación de tareas con la Armada; su empleo como recurso diplomático y para ejercer influencia en áreas de interés; la importancia de concretar acuerdos e inversiones en materia pesquera para ganar aliados; servir de vehículo para “mostrar bandera” en el exterior, generar potenciales aliados e incrementar su prestigio como potencia; su relevancia económica, militar, estratégica y política; etc.

La proyección ultramarina de la Flota Pesquera china incluye áreas geográficas anteriormente consideradas de interés e influencia por la Unión Soviética. En África, por ejemplo, la República Popular China ha iniciado importantes inversiones para proyectos de infraestructura portuaria pesquera en Mauritania, Tanzania, Sierra Leona y Angola, entre otros, países donde, en tiempos de la Guerra Fría, ya habían desembarcado los pesqueros soviéticos impulsados por el almirante Gorshkov. Por otra parte, Uruguay se encuentra gestionado desde 2015 un acuerdo pesquero y portuario con China, de la misma manera y con similares criterios a aquel que se intentó concretar en 1987. En el caso de Argentina, se han generado incidentes a causa de la masiva concentración de enormes flotas pesqueras chinas en nuestra Zona Económica Exclusiva.

Conclusiones

La necesidad de alimentos para la creciente población mundial coloca a océanos y mares como áreas esenciales por el enorme valor de sus diversos recursos pesqueros. La Flota Pesquera se convierte así en un protagonista clave pues constituye el brazo ejecutor para explotar, extraer, comercializar, industrializar y distribuir aquellos recursos. Junto a los pesqueros, se encuentra el poder naval, que igualmente adquiere una relevancia significativa para defender los intereses marítimos, proteger los recursos naturales estratégicos, y contribuir con la seguridad alimentaria. La Flota Pesquera y la Armada comparten una cualidad relevante: servir como instrumento de la diplomacia para generar las condiciones que permitan acceder a los vitales recursos pesqueros.

La estrategia pesquera global de la República Popular China constituye uno de los fenómenos más relevantes de estas primeras décadas del siglo

XXI, y refleja la condición del gigante asiático como potencia mundial económica, comercial e industrial, status fuertemente respaldado por su carácter de potencia naval y marítima.

El almirante Serguéi Gorshkov resaltó el papel de los diferentes componentes del Poderío Marítimo como elementos centrales para todo país con aspiraciones a convertirse en un actor con gravitación internacional y, evidentemente, ha sido rescatado y destacado como inspiración y referencia por una de las grandes potencias del siglo XXI: la República Popular China.

Durante su prolongada gestión como Comandante en Jefe de la Armada soviética, el almirante Gorshkov consideró a la Flota Pesquera como una herramienta fundamental para el desarrollo económico y contribuyente para la estrategia de proyección y expansión en ultramar. Ese mismo criterio es compartido, prácticamente en su totalidad, por los dirigentes de la actual cúpula política y militar de la República Popular China.

Serguéi Gorshkov merece ser estudiado con atención, pues en sus ideas se encuentran referencias que permiten analizar por qué y cómo la República Popular China utiliza hoy su expansiva Flota Pesquera como instrumento de influencia y poder a nivel mundial y como auxilio para satisfacer necesidades básicas y vitales de su población.

Bibliografía

GARCÍA MORITÁN, Roberto. “Cómo la pesca china se convirtió en una amenaza global”. En: *Infobae*, 17 de abril de 2019. Disponible en <https://www.infobae.com/opinion/2019/04/17/como-la-pesca-china-se-convirtio-en-una-amenaza-global/> (consultado el 17/6/2019).

GORSHKOV, S. G. *Las Fuerzas Navales. Su historia y su presente*. Moscú, Editorial Progreso, 1980.

“La flota pesquera rusa”. En: *Revista de Publicaciones Navales*, tomo IC, año LXVII, N° 568, enero-marzo de 1968 (traducido de *Intelligence Defense*).

PERTUSIO, Roberto Luis. *Los Grandes Innovadores del Pensamiento Naval*, 3° edición. Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales, 2015.

RANFT, Bryan. “Almirante de la Flota S. G. Gorshkov”. En: TILL, Geoffrey [et al.]. *Estrategia Marítima y la Era Nuclear*, segunda edición del Instituto de Publicaciones Navales. Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales, 1988.

VALIÑAS, Francisco. “Algunos aspectos de política pesquera y poder naval de la URSS”. En: *Revista Naval*, año I, N° 1, junio de 1988. Montevideo, Club Naval.

WHITE, John Baker. “Los soviéticos pescan en aguas muy alejadas”. En: *Revista de Publicaciones Navales*, tomo CVIII, año LXXVIII, N° 600, 1° trimestre de 1977, p. 192 (traducido de *Navy International*).

ZUMWALT, Elmo R. “¿El Mahan del siglo XX?” En: *Revista de Publicaciones Navales*, tomo CVI, año LXXV, N° 592, 1975 (traducido de *Proceedings*).



Ayuda Humanitaria y la Responsabilidad de Proteger ¿Es Fácilmente Aplicable?

Capitán de Corbeta de IM Alejandro Rodrigo Ciri





CCIM Alejandro Rodrigo Ciri. Ingresó a la Escuela Naval Militar el 02 de febrero de 2000 (Promoción 133), egresando como Guardia-marina de I.M. en diciembre de 2004. Prestó servicios en el Batallón de Infantería de Marina N° 2 (Esc.), Batallón de Comunicaciones N° 1 (Esc.), Centro de Integración de Inteligencia Táctica de Operaciones Navales y Escuela de Suboficiales de la Armada. En el año 2008 realizó el curso de Especialización en Comunicaciones de I.M. En los años 2014 y 2015 obtuvo las Capacitaciones como Oficial de Inteligencia y Oficial de Guerra Electrónica de la Armada Argentina, respectivamente. Asimismo, es Oficial de Guerra Electrónica Aerotransportado de la Fuerza Aérea Argentina. Participó en diversos procesos de paz, habiendo integrado el Batallón Conjunto Argentino IV, en la República de Haití (MINUSTAH – 2006), y la Fuerza de Tareas Argentina en la República de Chipre (UNFICYP – 2009 – 2012 – 2017). Ha sido acreedor al premio “Comando de la Infantería de Marina de la Armada Argentina” por haber egresado con la más alta calificación del curso de Posgrado en Tácticas y Planeamiento Naval. Ha recibido la mención especial “UNFICYP *Force Commander Comendation*” por el profesionalismo y desempeño demostrado en Misiones de Paz.

Ayuda Humanitaria y la Responsabilidad de Proteger

¿Es Fácilmente Aplicable?

CCIM Alejandro Rodrigo Ciri

Resumen

La Responsabilidad de Proteger (“RtoP” o “R2P”) es una norma de seguridad internacional y de derechos humanos, concebida en la Cumbre Mundial de las Naciones Unidas de 2005, a efectos de abordar el fracaso de la comunidad internacional en prevenir y detener actos de genocidio, crímenes de guerra, limpieza étnica y crímenes de lesa humanidad. El autor plantea un interrogante para su aplicación efectiva, teniendo en cuenta la delgada línea que separa este concepto con el de Ayuda Humanitaria, a través de su injerencia, y desde el punto de vista del Estado Soberano intervenido militarmente por otro, o una coalición, con el fin de apalear los males descriptos, el no consentimiento del primero, y los intereses que giran en su entorno. La República de Venezuela será eje de estudio, dentro del marco de las Relaciones Internacionales, sus actores, el poderío de sus Fuerzas Armadas e influencia ideológica.

Abstract

Responsibility to Protect (“RtoP” or “R2P”) is an international security and human rights standard, conceived at the 2005 United Nations World Summit, in order to address the failure of the international community to prevent and stop acts of genocide, war crimes, ethnic cleansing and crimes against humanity. Author raises a question for its effective application, taking into account the thin line that separates this concept with Humanitarian Aid, through its interference, and from the point of view of the Sovereign State intervened militarily by another, or a coalition, in order to beat the evils described, the non-consent of the first, and the interests that revolve in their environment. The Republic of Venezuela will be the axis of study, within the framework of International Relations, its actors, the power of its Armed Forces and ideological influence.

... *“Sólo los muertos han visto el final de guerra”*¹... quienes se hayan deleitado desde la comodidad de su sillón con la obra escrita por Mark BOWDEN, y luego adaptada a la pantalla grande por Ridley SCOTT, asociará inmediatamente esta frase con: *“La caída del Halcón Negro”*²

La historia narra los sucesos acaecidos en octubre de 1993, donde fuerzas especiales estadounidenses, fueron enviadas a Mogadiscio, Somalia, como parte integrante de una Operación Militar de Paz bajo mandato de las Naciones Unidas. En la capital Somalí, sistemáticamente, la ayuda humanitaria era asaltada e incautada por milicias insurgentes, bajo órdenes de Mohamed Farrah Aidid, las cuales no vacilaban en aniquilar inocentes civiles, en extrema condición de hambruna y pobreza, y que, por derecho, quieran hacerse de la misma.

En contrapartida, y al mando de la operación de paz, se encontraba el General William F. Garrison, cuya misión era capturar a los líderes y laderos de Aidid, con el propósito de que cayera el estado de anarquía y negociar así el fin de la guerra civil de facto que se estaba desarrollando.

Es uno de los diálogos de la obra, el que se utilizará como “disparador”:

- Ousman Atto:

... *“No cometa el error de creer que, por que me críe sin agua corriente soy tonto General. Yo sé un poco de historia, ¿sabe? ¿Ve todo esto? Estamos creando un futuro. Un mañana sin scouts blancos de Arkansas...”*

-General W. F. Garrison:

... *“No sabría que decirle, yo soy de Texas...”*

-Ousman Atto:

... *“Señor Garrison, no debieron haber venido aquí. Esto es una guerra civil, es nuestra guerra, no la suya...”*

1- Platón: filósofo griego seguidor de Sócrates y maestro de Aristóteles. En 387 fundó la Academia, institución que continuaría su marcha a lo largo de más de novecientos años, y a la que Aristóteles acudiría desde Estagira a estudiar filosofía alrededor del 367, compartiendo, de este modo, unos veinte años de amistad y trabajo con su maestro.

2- Black Hawk Down - IMDb - Black Hawk Down Goofs – 2001

- General W. F. Garrison:

... “Trescientos mil muertos hasta ahora, eso no es una guerra Señor Atto, eso es un genocidio...”

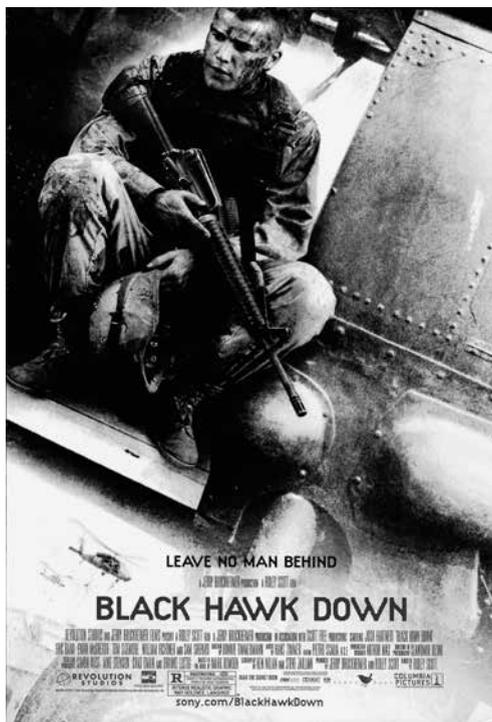


Figura 1 - IMDb - Black Hawk Down

Pero, nuestro interrogante, sostiene varios conceptos a ser puestos en juego, y donde, además, no sólo juega un rol importante el intervencionismo militar, sino también los diversos intereses económicos, políticos, psicosociales, regionales o globales que influyen directamente sobre un Estado, en situación humanitaria colapsada.

¿Intervencionismo Militar o Intervención Humanitaria?

Según lo expresado por diversos autores o analistas en relaciones internacionales y conflictos armados, se entiende por intervención militar a la intromisión de un Estado sobre un territorio foráneo, ya sea por simple amenaza o por medio de ocupación efectiva, donde se supone siempre el uso de la fuerza, y es de carácter permanente o temporal.

De acuerdo con la definición de intervencionismo militar, este, puede darse de “*hecho*” cuando el país que interviene a otro lo hace por su propia cuenta; o “*solicitada*” cuando un país recurre a otro que intervenga para solucionar sus conflictos internos. Por ejemplo, de “*hecho*” fue la incursión armada de los EE.UU. en Iraq del 2003 en adelante, mientras que la intromisión etíope en Somalia, a finales del 2006, es un ejemplo de intervención armada “*solicitada*”. Las organizaciones internacionales también hacen uso de la fuerza armada cuando intervienen, de acuerdo, en ciertos Estados. Por ejemplo, la incursión de la O.T.A.N³ en Kosovo en 1999, y en Afganistán en la actualidad; asimismo, el establecimiento de misiones de paz por parte de las Naciones Unidas; entre ellas, y donde nuestro país participó activamente, fue en la República de Haití, mediante la “Misión de las Naciones Unidas para la Estabilización en Haití” (MINUSTAH) del 2004 al 2017 (Figura 2).



Figura 2 – *Infantes de Marina argentinos en apresto para ser desplegados en la República de Haití.*

La injerencia humanitaria, de acuerdo a diversos especialistas, se define como la intervención en un Estado soberano, por parte de uno o varios Estados u organizaciones internacionales, mediante la fuerza armada y sin el consentimiento del Estado intervenido, con el objeto de proporcionar

3- Organización del Tratado del Atlántico Norte, también denominada la Alianza Atlántica; es una alianza militar intergubernamental que se rige por el Tratado del Atlántico Norte o Tratado de Washington, firmado el 4 de abril de 1949. La organización constituye un sistema de defensa colectiva, en el cual los Estados miembros acuerdan defender a cualquiera de sus miembros si son atacados por una potencia externa.

a la población civil protección ante la violación masiva y sistemática de sus derechos humanos, o bien ante situaciones de emergencia, derivadas de una guerra civil, de hambrunas o genocidio, entre otras causas. Esta no deberá anexionar el Estado ni afectar su integridad territorial, sino meramente aliviar la situación imperante.

Si bien, los conceptos entre intervencionismo e injerencia militar son disímiles, en su concepción y puesta en práctica, en ambos predomina un factor o condición común: el Estado fallido. Según “*The fund for Peace*”⁴, se entiende como tal al Estado soberano que, se considera, ha fallado en la garantía constitucional a sus ciudadanos.

Es decir, que se considera Estado fallido al que ha perdido el control físico del territorio, o del monopolio en el uso legítimo de la fuerza; o existe una erosión de la autoridad legítima en la toma de decisiones; o existe incapacidad para suministrar servicios básicos; o existe incapacidad para interactuar con otros Estados, como miembro pleno de la comunidad internacional. Sin embargo, el concepto mismo de Estado fallido es controvertido y puede acarrear consecuencias geopolíticas.

La última década del siglo XX, marcada por el fin de la Guerra Fría, y la determinación de los Estados Unidos como potencia mundial emergente, y su consolidación y hegemonía, durante los primeros 20 años del siglo actual, han puesto en debate, entre los hegemones mundiales, nuevas realidades. Uno de estos se mantiene en torno al concepto de Estado fallido, donde su configuración y perdurabilidad no solo implica la deficiencia de sus funciones, sino que, a la vez, representa un riesgo para la seguridad internacional, tomando la figura clave de amenaza transnacional.

Según Cohen⁵, es particular de los Estados fallidos su condición de “premodernos”, donde es característica la situación de pobreza, la alteración del orden público, y el conflicto armado o guerra civil. Es decir, son países que adolecen de una autoridad central capaz de asumir los desafíos y dinámicas de los ámbitos económico, político y el desarrollo transnacional,

4- “Failed States” – The Fund for Peace. Institución o grupo de expertos de naturaleza investigadora, cuya función es la reflexión intelectual sobre asuntos de política social, estrategia política, economía, militar, tecnología o cultural.

5- Cohen, Samy. 2011. Los Estados ante los “nuevos actores”. París: Centro de Estudios e Investigaciones Internacionales.

generados por la globalización. Es así, que los Estados calificados como “posmodernos” se constituyen en el contrapeso necesario, teniendo la capacidad de controlar su seguridad interna y de conservar un equilibrio de su economía. Sin dudas, en el Continente Americano, quien desempeña este rol de “contrapeso” a cualquier Estado en “vías de” convertirse en fallido, son los Estados Unidos de Norteamérica, en primer término, y secundado por Canadá; mientras que en el hemisferio sur, la República Federativa de Brasil, surgiendo como nueva potencia emergente.

Sir Robert F. Cooper⁶, paralelamente, plantea que para el “viejo mundo” la posmodernidad presenta sus propios riesgos. Intervenir, por razones de interés o moral, en conflictos provocados por Estados fallidos, o en el seno del mundo “premoderno”, como lo pueden ser los países de Europa del Este, o inclusive el mismo Continente Africano, supone que países como el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, Francia o Alemania, deben encontrarse preparados para afrontar estas eventualidades.

A manera de ilustración (Figura 3), el concepto de Estado fallido reconoce la existencia de factores determinantes, dentro de los Estados, que provocan ingobernabilidad e imposibilidad de control. Entonces, categorizar a un Estado como fallido implica colocar a aquellos Estados con estructuras estatales exitosas por encima de aquellos que son considerados incapaces de lograr estabilidad por cuenta propia.



Figura 3 – Evolución hacia Estado fallido – The Fund for Peace (2018)

6- Robert F. Cooper: 1947 – Essex, Reino Unido. Diplomático y asesor británico que actualmente se desempeña como Asesor Especial en la Comisión Europea para Myanmar. También es miembro del Consejo Europeo de Relaciones Exteriores, siendo un escritor destacado en asuntos y cuestiones derivadas de las relaciones internacionales.

En conclusión, el fenómeno de la falla estatal debe ser abordado desde una visión holística y vasta, que facilite su comprensión como una concurrencia de características que imposibilitan el control y el equilibrio estatal y que, a la vez, permita entender los discursos entramados, a fin de legitimar el proceso de seguridad en este tipo de Estados. Es decir, el Estado o la coalición de Estados deben poseer las herramientas necesarias, valederas y diplomáticas o políticas para “poder” intervenir un Estado en condiciones fallidas.

Responsabilidad de Proteger (R2P)

Otro concepto para tener presente es el de responsabilidad de proteger o R2P (*Responsibility to Protect*); compromiso político global, apoyado por todos los Estados miembros de las Naciones Unidas, surgido en el 2001⁷, y aprobado en la Cumbre Mundial de 2005, donde sus cuatro preocupaciones fundamentales se basaron en: el genocidio, crímenes de guerra; limpiezas étnicas; crímenes de lesa humanidad.



Tropas de Naciones Unidas en R2P

El R2P proporciona un marco para emplear medidas como la mediación, sanciones económicas, y el capítulo VII de la Carta de las Naciones Unidas, a fin de impedir crímenes de lesa humanidad, y proteger civiles de su ocurrencia. La autoridad máxima que autorizará el uso de la fuerza bajo el marco del R2P será el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, y se considerará como una medida de último recurso.

7- “Kosovo es ejemplo de la intervención internacional contra los conflictos étnicos” – <https://news.un.org/es/story/2004/01/1028641> - 28 enero 2004.

En la actualidad, el debate que concierne al recurso a la fuerza, en Relaciones Internacionales, es tan polémico como complicado. La controversia reviste en la “buena causa”, lo que para algunos Estados el uso de la fuerza termina siendo un recurso viable y efectivo para poner fin a una situación no equilibrada, y que pone en riesgo la seguridad internacional, para otros resulta “una empresa en sí misma”, reprobable, aun contando con causas que la justifiquen, aportándose argumentos y fundamentos morales o jurídicos, bien para aprobarla o desestimarla.

La responsabilidad de proteger pertenece al primer caso, ya que lleva implícito en sus entrañas el mensaje de intervención en socorro de víctimas o posibles víctimas de serias violaciones de derechos humanos. La misma puede ser considerada como un intento, actual, de consolidar la doctrina del *Bellum Iustum*⁸, o “Guerra Justa”, y, a su vez, asegurar a la O.N.U. otro eje de acción en el mantenimiento de la paz actual. Se han dado diversos casos de emergencia humanitaria que han originado propuestas del uso de la fuerza bajo el concepto de R2P, como en Myanmar, Zimbawe y Sudán.

El fin del R2P, es la prevención y la detención de los cuatro crímenes indicados precedentemente, de ahí que el concepto toma un carácter netamente humanitario. Se trata de un fin, prima facie, bueno, y sobre el que debe existir un consenso total, evitando particularidades o visiones opuestas.

Cabe recordar, los fines humanitarios, no se encuentran ligados inequívocamente con la ONU, y, aun contando con personería jurídica internacional, la misma, no es más que la suma de sus miembros en su faz política; es decir, que los Estados miembros accionan representando y defendiendo sus propios intereses.

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, es en el uso de la fuerza donde, el R2P, encuentra su máxima controversia. Según el Documento Final de 2005, y que pone en “marcha” esta acción, prevé el uso de la fuerza

8- Guerra Justa: es un concepto teológico-político desarrollado fundamentalmente por teólogos y juristas católicos, y cuya definición ha constituido un esfuerzo serio para regular el derecho a la guerra, en la guerra y después de la guerra. Hoy, este concepto es parte importante del Derecho internacional, y en torno a él se configuran el *Ius ad Bellum*, versión secular del pensamiento cristiano medieval sobre la guerra justa, el *Ius in Bello* que concierne la justicia sobre el comportamiento de los participantes en el conflicto armado, y el *Ius post Bellum* que concierne a la fase terminal y los acuerdos de paz. <https://www.elespectador.com> › ... › Elmundo › Puede ser guerra justa y humanitaria

sólo dentro de las prescripciones existentes. Es decir, acepta la acción militar para proteger a poblaciones en los casos mencionados en el mismo, y dentro del capítulo VII de la Carta; debiéndose respaldar en una resolución del Consejo de Seguridad, en la que se ordenará o autorizará una intervención militar de acuerdo al artículo 42, luego de haber calificado tal situación como “amenaza a la paz mundial” con base en el artículo 39 de la Carta.

Se puede apreciar que en el Documento Final no se ha creado una nueva opción jurídica al uso de la fuerza, por fuera de los parámetros y límites que proporciona la Carta y el derecho internacional vigente. Se guarda el monopolio del uso de la fuerza, respecto al R2P, solamente si el Estado no proporciona seguridad a su población, y esto se vuelve una “amenaza a la comunidad internacional”.

Según Cecilia Añaños MEZA⁹, en su artículo “*La Responsabilidad de Proteger en Naciones Unidas, y la doctrina de la Responsabilidad de Proteger*”, el hecho de que la doctrina del R2P contemple el uso de la fuerza para fines humanitarios por parte de la “comunidad internacional”, obliga a relacionarla con la figura de intervención humanitaria. Pero, no son conceptos idénticos mas sí coincidentes. Existe una coincidencia en el uso de la fuerza y en el fin humanitario. Mas el R2P va mucho más allá de los alcances de la intervención o injerencia humanitaria, en el sentido de que se vale de diversos medios de intervención y sanción contra un Estado, y tiene mayor fuerza de acción como “deber u obligación” que como “derecho”.

Tanto la intervención humanitaria como la responsabilidad de proteger tienen en sí cierta justificación, siempre que no admitan a priori el daño a terceros individuos o su sacrificio, exista una causalidad directa comprobable entre el hecho y la medida, y exista un régimen de supervisión y control con sus correspondientes instituciones y procedimiento obligatorio para todos los Estados y demás sujetos de derecho internacional sin excepción.

9- Licenciada en derecho por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa; Magister Legum, especialidad de derecho internacional y derecho constitucional, en Universidad de Kiel; doctora en derecho por la Universidad Carlos III de Madrid.

La crisis de Venezuela

Tomando a la República Bolivariana de Venezuela, como ejemplo actual y latente:

¿Podrá ser la misma intervenida militarmente por un Estado o Coalición, a fin de mitigar su incipiente declive político, económico y social?

La respuesta es no, con el énfasis rotundo. La misma encuentra sus basamentos en los siguientes interrogantes, ligados íntimamente con lo expuesto hasta el momento.

¿Es Venezuela un Estado fallido?

Es prudente mencionar que aún no. De acuerdo al análisis del Dr. Eduardo Olier¹⁰, donde expresó que: ... *“en junio de 2017 se abrió la frontera Colombia-Venezuela, y pasaron más de 35 mil venezolanos a comprar comida y medicamentos. En sus calles, sufre decenas de muertos por violencia, evidenciando una clara falta de libertades políticas, y es el propio gobierno quien violenta sus propias leyes, forzando una Constituyente al margen de los procedimientos establecidos, resultando un fraude. A todo ello, se le suma el creciente aislamiento internacional y su expulsión del MERCOSUR...”*. Entonces, están dadas las condiciones para decretarlo como tal, sí, pero aún existe y persiste un gobierno venezolano reconocido, por una parte, con gran peso “en la mesa chica”, de la comunidad internacional, y miembros permanentes del Consejo de Seguridad de la O.N.U: Rusia y China. Es decir, que hasta tanto y en cuanto no haya un pleno consenso de la totalidad de los miembros del Consejo de Seguridad, Venezuela no será decretada como Estado fallido. Cabe recordar que, - *“el concepto mismo de Estado fallido es controvertido y puede acarrear consecuencias geopolíticas”*- los intereses de estos dos importantes actores internacionales, y claros opositores a los intereses de Estados Unidos y sus aliados, están en pleno juego.

Asimismo, y según la Figura 3, se observa que “*The Fund for Peace*”, durante el último año, ha calificado la evolución de Venezuela hacia un Estado fallido en el rango entre Advertencia y Alerta, con un valor de riesgo de 90, siendo el máximo de 120, y el cual marca la inexistencia de las facultades, derechos y deberes del Estado como tal.

10- Presidente del “Think Tank” Instituto Choiseul España; profesor de la Cátedra de Geoeconomía y Estrategia Internacional en la Universidad CEU San Pablo – Madrid, España; y analista político del diario el Economista.es de España.

¿Se puede aplicar el R2P en Venezuela?

Esto está relacionado íntimamente con lo anterior. Si bien se han aplicado diferentes sanciones a la República Bolivariana de Venezuela, es irrisorio, por lo mencionado en la pregunta precedente, que el Consejo de Seguridad de la O.N.U. aplique el capítulo VII de la Carta, es una utopía, teniendo en cuenta que es este quien autoriza el uso de la fuerza como última herramienta para el R2P. Nuevamente, los diversos intereses de actores internacionales, impiden la intervención efectiva, a pesar de que muchas de las preocupaciones de la responsabilidad de proteger se estén manifestando en tierra venezolana.

¿Se puede “intervenir militarmente” Venezuela?

Hacia principios de 2019, parecía que la cuestión iba encaminada hacia ello, pero en la actualidad parece encontrarse “estancada”. De acuerdo con la nota publicada en el portal “Supuesto Negado”¹¹, bajo el título “*Se empastela la intervención en Venezuela*”, el “ir” y “venir” de los Estados que se manifestaron en oposición al actual gobierno venezolano, declarándolo “inconstitucional”, hace que la solución o resolución se vuelva cada vez más lejana. El mismo Presidente Donald Trump ha dejado de twittear, y arengar al pueblo venezolano a que se proclame contra un gobierno opresor y dictador. Además, hasta los mismos países del llamado “Grupo de Lima”, hoy se encuentran resolviendo cuestiones domésticas, y miran de reojo lo que sucede en el país vecino. Es decir, que de “*hecho*” o “*solicitada*” (mediante un pedido del Presidente reconocido por la Asamblea Nacional y el Tribunal Supremo de Justicia en el exilio, Juan Guaidó), la intervención militar a Venezuela con fines de ayuda humanitaria, hoy se ve un poco lejana.

Lejana la intervención militar, ¿Se puede aplicar el concepto de injerencia humanitaria?

Según los defensores del concepto, existen detrás de una intervención de este tipo, criterios en el orden internacional que, en determinadas circunstancias, prevalecen sobre el principio de soberanía de los Estados, y el principio de no intervención en los asuntos internos de los Estados. Pero, los detractores de este concepto afirman que el Derecho Internacional

11- <https://supuestonegado.com/intervencion-venezuela/>

Humanitario no puede invocarse para justificar una intervención armada, aludiendo que se utiliza este tipo de intervención a fin de proporcionar una cobertura legítima al uso de la fuerza. Durante el mes de febrero de 2019¹², expertos en ayuda humanitaria han manifestado su disgusto por el mecanismo que se ha empleado en Venezuela. El diario “La Vanguardia”¹³ de México, ha consultado a dos altos funcionarios de la O.N.U., y la Cruz Roja Internacional que aseguran: ...“Es claro que el Derecho Internacional Humanitario no es aplicable al día de hoy en Venezuela, ante la ausencia de un Conflicto Armado No Internacional (Conflicto Interno) o Internacional...”.

Para los autores, la propuesta de un “desembarco humanitario” desde Colombia, sitúa a las FF.AA. de Venezuela en la tesitura de impedir o aceptar la llegada de alimentos y medicinas al país. Además de fundamentar que se ha violado uno de los principios centrales del humanitarismo¹⁴, “*la neutralidad*”, la cual se define como la ausencia de posición frente a las distintas partes. Bajo estos preceptos, no aplicaría tampoco el concepto de injerencia humanitaria, ya que el principio de soberanía y no intervención en los asuntos internos de un estado, sobrepasarían por cualquier otra situación imperante .



Ayuda humanitaria de las Naciones Unidas

12- <https://supuestonegado.com/expertos-en-ayuda-humanitaria/>

13- <https://vanguardia.com.mx/>

14- Capacidad para sentir afecto, comprensión o solidaridad hacia las demás personas.

¿Y ahora qué?

La pregunta se contesta por sí sola, al momento no se visualiza viable, dentro de la comunidad internacional, una intervención militar a Venezuela. Si bien, para la estabilidad regional, la situación imperante causa un notable desequilibrio, y es vista como una “olla a presión a punto de explosión”, predominan conceptos no menores para tal decisión:

1. El concepto de “intervención” en países latinoamericanos, ha sido utilizado durante el siglo XX, y el actual, como sinonimo de “invasión”, por lo cual una “*intervención militar de cualquier Estado o Coalición a la Republica Bolivariana de Venezuela*”, traería aparajado un gran desbalance en el marco geopolítico y estrategico de la región, sumado a los intereses de los actores internacionales que apoyan al actual gobierno venezolano del Presidente MADURO, desacreditando y dando por inválido el autoproclamado por GUAIDÓ. Este escenario hace inviable que se produzca tal acción.
2. La misma Carta de las Naciones Unidas prohíbe la intervención. En el Artículo 2 – Inc. 7, se deja expreso que ninguna disposición autorizará a las Naciones Unidas a intervenir en los asuntos que son esencialmente de la jurisdicción interna de los Estados; ni obligará a los miembros a someter dichos asuntos a procedimientos de arreglo conforme a la misma, no oponiéndose este principio a las medidas coercitivas prescriptas en el capítulo VII¹⁵.
3. De no prosperar la vía “diplomática” o “política” implementada, y si el entorno se vuelve insostenible, al punto de poner en riesgo la paz internacional, sólo así se podría autorizar la “intervención militar” al Estado fallido o en crisis, citando como ejemplo, la tardía autorización del uso de la fuerza, en el caso del genocidio de Ruanda en 1994.

15- Carta de las Naciones Unidas – Cap. VII - Art 50: Si el Consejo de Seguridad tomare medidas preventivas o coercitivas contra un Estado, cualquier otro Estado, sea o no Miembro de las Naciones Unidas, que confrontare problemas económicos especiales originados por la ejecución de dichas medidas, tendrá el derecho de consultar al Consejo de Seguridad acerca de la solución de esos problemas.



El Proceso de *Targeting*

Capitán de Corbeta de IM Ariel Enrique Pronzatto





CCIM Ariel Enrique Pronzatto. Ingresó a la Escuela Naval Militar el 03 de febrero de 1998 (Promoción 131) y se recibió de Guardiamarina de Infantería de Marina en diciembre de 2002. Posee la especialidad de Artillería (2005). Prestó servicios en el Batallón de Artillería de Campaña N°1 y en el Batallón Antiaéreo de la Fuerza de Infantería de Marina de la Flota de Mar. Participó en los contingentes de Naciones Unidas en Chipre (2006) y Haití (2010). Se desempeñó como oficial de operaciones a nivel Brigada (G3) en el Estado Mayor del Tercio de Armada Español y es acreedor de la aptitud de Operaciones Anfibas y Expedicionarias de la Armada del Reino de España (2015). Es oficial de Estado Mayor (2017). Fue comandante del Batallón Antiaéreo (2018).

El Proceso de *Targeting*

CCIM Ariel Enrique Pronzatto

Resumen

Con el desarrollo del proceso de *targeting* se pretende alinear los objetivos del comandante operacional, los efectos, los blancos y las acciones de modo que, de forma coherente con el propósito del nivel político y estratégico, se favorezca la consecución de los objetivos operacionales con la mayor economía de medios, eliminando la duplicidad de esfuerzos e integrando todas las capacidades militares. El proceso de *targeting* será quien identifique los blancos y los sistemas de armas adecuados que permitan obtener los efectos deseados evitando daños colaterales.

Abstract

The aim of the targeting process is to align the operational commander's objectives, effects, targets and actions in such a way that, coherently with the purpose of the political and strategic level, the achievement of operational objectives is favored with the greatest economy of means, eliminating duplication of efforts and integrating all military capabilities. The targeting process will identify the appropriate targets and weapons systems to achieve the desired effects and avoid collateral damage

Aproximación histórica al origen y desarrollo del concepto de *targeting*

Aunque el espectáculo del combate pueda parecer ilógico e incluso irracional, las unidades, cuando emplean la fuerza, adoptan sus decisiones a través de procesos normalizados; divididos en etapas, con asignación de competencias y tareas a elementos predeterminados, flujos de información, prioridades, responsabilidades y formas de control. El proceso de gestión de blancos determina cuáles son los más importantes, cómo localizarlos y cuál es la forma más idónea de combatirlos, si así se decidiera, de acuerdo con la legalidad nacional e internacional¹.

Origen

El *targeting* es una disciplina cuyos orígenes se remontan hasta principios del siglo XX, momento en que la aparición del poder aéreo permitió explotar la tercera dimensión del campo de batalla, hasta entonces vetada casi por completo a las fuerzas contendientes. Surgieron entonces visionarios que, como Giulio Dohuet, propugnaron la supremacía del poder aéreo sobre los ejércitos terrestres tradicionales, al considerar, a *grosso modo*, que éste permitiría atacar directamente el centro de gravedad del enemigo (su población), lo que le forzaría a la capitulación evitando de este modo las interminables guerras de desgaste.

En 1942 el General Henry H. Arnold perteneciente al Cuerpo Aéreo del Ejército de los Estados Unidos creó el Comité de Analistas de Operaciones, cuya misión era realizar un estudio sistemático de los datos disponibles de Alemania para poder llevar a cabo una adecuada selección de blancos estratégicos sobre los que actuar. Dicho comité evolucionó hasta convertirse en el primer grupo responsable de la obtención y análisis de información útil para la selección estratégica de blancos. La labor de dicho organismo permitió el diseño y ejecución de las campañas de bombardeo estratégico contra Japón y Alemania y constituyó el embrión del *targeting* en los ciclos de planeamiento de las operaciones posteriores.

1- Centro de Investigación y Doctrina Legal. Escuela Militar de Estudios Jurídicos. Cuaderno práctico N° 8. Ministerio de Defensa del Reino de España (2016).

Los Coroneles Edgar S. Gorrell y William “Billy” Mitchell del Cuerpo Aéreo del Ejército de los Estados Unidos refinaron el concepto desarrollando una rudimentaria teoría de *targeting* basada en la destrucción de la infraestructura de la nación enemiga y, tras la guerra de Corea, una época en que el *targeting* convencional fue ensombrecido por el nuclear, el concepto evolucionó en manos de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos gracias al desarrollo de nuevas armas y sistemas, pero siempre ligado a un enfoque fundamentalmente cinético (o kinético) y orientado al conflicto simétrico e interestatal.

Es en el siglo XXI, tras las campañas militares conducidas como consecuencia de los atentados del 11 de septiembre de 2001, cuando el *targeting* adquiere mayor relieve, al buscarse blancos de importancia estratégica, casi global, como los líderes de la organización terrorista Al Qaeda Osama Bin Laden y Abu Musab Al Zarkawi, el arsenal químico iraquí o los grandes sistemas informáticos de la ciberguerra².

Justificación

Una de las principales preocupaciones del planeamiento debe ser que la conducción se realice con un cuidado constante de preservar a la población civil, a las personas civiles y a los bienes de carácter civil. Los daños colaterales son una violación a estos principios.

Por lo anteriormente expuesto, los ataques que se realicen mediante el proceso de *targeting* y la aplicación de reglas de empeñamiento concretas de alto impacto político deben limitarse a blancos y ejecutarse mediante métodos proporcionales que impidan lo indiscriminado de la acción y los daños colaterales.

Para el Derecho de los Conflictos Armados (DICA), los artículos 51 y 57 del Protocolo Adicional I declaran ilegal el ataque planeado y ejecutado contra un objetivo militar cuando de las informaciones disponibles, en la fase de planeamiento y de conducción, sea de prever que causará daños entre la población y en bienes civiles, excesivos para la ventaja militar que se espera obtener del ataque en su conjunto.

2- Idem 1.

La acción bélica no es ilimitada con independencia de los resultados. Si bien la destrucción o neutralización del blanco sobre el que se actúa debe ser militarmente útil, porque ha de contribuir eficazmente a la acción militar, es necesario adoptar ciertas precauciones en el ataque.

Actualidad

El *targeting*, ya extendido al ámbito conjunto, constituye hoy día una disciplina perfectamente definida, dotada de un sólido cuerpo doctrinal y de unas aplicaciones informáticas de apoyo a la decisión muy eficaces, que han probado su eficacia en los conflictos de naturaleza convencional que jalonaron la última década del siglo pasado³.

Luego del 11 de Septiembre de 2001 las Fuerzas de Operaciones Especiales de los Estados Unidos se dirigían a Afganistán para iniciar la guerra contra Al-Qaeda y los talibanes, anunciando el comienzo de una nueva forma de conflicto.

Este nuevo tipo de conflicto “híbrido y asimétrico” requirió más que nunca procesos quirúrgicos acordes a las limitaciones y restricciones legales que imponen los escenarios actuales donde se libran los enfrentamientos armados⁴.

El primer ataque ofensivo con UAV⁵ sobre blancos seleccionados fuera de Afganistán tuvo lugar en noviembre de 2002 en Yemen, un nuevo campo de batalla en la guerra contra el terrorismo.

Actualmente, en el Cuerno de África, muchas de las operaciones contra terroristas se organizan desde Yibutí. Dentro del personal y equipo destacado en esta área se destacan los operadores especiales, analistas de inteligencia e imágenes, y una célula de UAV. Esta célula está conformada por una escuadrilla de ocho MQ-1 *Predator*⁶, que lleva a cabo operaciones sobre Somalia, Mali y Yemen.

3- Idem 1.

4- Neville, L. Fuerzas Especiales en la Guerra contra el Terror. Libsa. (2016).

5- Del inglés: “*Unmanned Aerial Vehicle*” y sus siglas: UAV.

6- RQ1 – Predator (Depredador en inglés): es un vehículo aéreo no tripulado clasificado por la Fuerza Aérea de los Estados Unidos cómo de altitud media y largo alcance.

En esta región se han llevado a cabo misiones de ataque con UAV armados con misiles *Hellfire*⁷, seleccionando en forma precisa los blancos y evitando el daño colateral que afecte a la población civil.

En Siria, el crecimiento del Estado Islámico ha visto a los yihadistas en batallas encarnizadas contra las fuerzas del gobierno de este país y otros grupos insurgentes.

El proceso de *targeting*, en este escenario de violaciones constantes a los derechos humanos fue, y es en la actualidad, uno de los procesos más necesarios para mitigar el sufrimiento de la población civil durante el desarrollo de legítimas operaciones militares.

El *targeting* y la guerra de Cuarta Generación

Del paradigma clásico de la guerra, que sobre todo se basa en su dimensión cualitativa, se cambia el enfoque de privilegiar el choque frontal clausewitziano a estrategias de aproximación indirecta del tipo preconizado por Sun Tzu reemplazando las de destrucción por las de preclusión⁸ que neutralizan a las fuerzas por medio de un ataque decisivo a distancia.

Las operaciones se hacen con una “fuerza decisiva o abrumadora” y con objeto de vencer rápidamente evitando tanto una prolongación innecesaria del conflicto como la utilización de medios terrestres con claras directivas políticas y el empleo de tiempo necesario para el logro de los objetivos.

La operación “Tormenta del Desierto” en 1991 costó la vida a 147 estadounidenses, pero a más de 30.000 iraquíes.

En las operaciones “Fuerza Deliberada” en 1995 y “Fuerza Aliada” en 1999 no murió ningún estadounidense, aunque sí algunas decenas de soldados serbios y 500 civiles.

En 2001 murieron en Afganistán 30 estadounidenses y cerca de 10.000 talibanes.

7- Misil aire-tierra estadounidense con sistema de guía láser medio activo buscador y radar.

8- Preclusión, usualmente se la concibe, como la pérdida, extinción o caducidad de una facultad o potestad procesal por no haber sido ejercida a tiempo.

Ello es el resultado de lo que se ha venido a llamar la Revolución de los Asuntos Militares (RMA), que se sostiene sobre tres pilares tecnológicos: sensores, sistemas de comunicación y armamento.

Con el término RMA se intenta describir cómo con las nuevas tecnologías de la información aplicadas al comando y control de las unidades militares en operaciones se está transformando el modo de entender la guerra. De la proliferación de sensores y medios de detección se deriva el fin de la niebla de la guerra.

Estos nuevos medios permiten a los cuarteles generales disponer de una visión general de la situación, pero también una particular y específica de cada uno de los teatros de operaciones, porque la técnica ha digitalizado la realidad, reduciéndose los riesgos de la incertidumbre.

Disponiendo de un conocimiento completo del teatro de operaciones, la tecnología también permite seccionar al enemigo siguiendo las líneas de fractura de las sociedades, lo que posibilita el hacerlo con menos daños materiales y bajos niveles de resistencia, convirtiendo así en inoperantes los medios del rival con golpes incisivos dirigidos contra sus infraestructuras y sus sistemas de comando y control.

Los sensores proporcionan un cuadro completo y digitalizado del campo de batalla, esta información (una auténtica avalancha de datos) es transmitida por avanzados sistemas de telecomunicaciones y es volcada en sistemas adecuados para su tratamiento.

Desde los cuarteles generales y en función del teatro y de los objetivos de la guerra se designan los blancos (*targeting*) y se les asignan modernos sistemas de armas inteligentes.

Este modo de hacer la guerra supone un retorno a la guerra limitada. La guerra se presenta como un conflicto de intereses más que una desavenencia entre sociedades.

En su desarrollo las sociedades pueden permitirse un grado menor de implicación por la existencia de un estamento muy especializado para hacerla, una predisposición moral colectiva de apoyo a éste y un esfuerzo

económico que le dote de una altísima tecnología, que sea la que realmente marque las diferencias en el campo de batalla.⁹

Importancia del *targeting* en las operaciones

El proceso de *targeting* tiene por finalidad alinear los objetivos del comandante operacional, los efectos, los blancos y las acciones, en consonancia con el propósito del nivel político y estratégico, con el fin de facilitar el logro de los objetivos operacionales con economía de medios, evitando duplicar esfuerzos e integrando las capacidades militares.

No es el proceso de *targeting* el que define los efectos, pero sí el que identifica cuáles son los blancos que permiten obtener dichos efectos.¹⁰



Proceso de *Targeting*.

Fuente: PDC-3.9. Armada Española. Doctrina Conjunta de *Targeting*. 2014.

9- Aznar Fernández Montesinos, F. Las Generaciones de Guerras. Documento de Análisis. Instituto Español de Estudios Estratégicos. (2015).

10- PDC-3.9. Armada Española. Doctrina Conjunta de *Targeting*. 2014.

Su propósito está íntimamente relacionado con el proceso de planeamiento y conducción de las operaciones.

El *targeting* y los niveles de decisión

El proceso de *targeting* es único y en él intervienen todos los niveles de decisión.

El nivel político emite sus lineamientos y a partir de ellos elige la opción de respuesta militar más adecuada de lo propuesto por el nivel estratégico-militar; además determina las limitaciones, restricciones e imposiciones para el uso de la fuerza y aplicación de las capacidades militares sobre los grupos de blancos aprobados.

El nivel estratégico militar es el nivel superior de planeamiento y conducción de las operaciones, en el que se establecen los objetivos estratégicos militares, se definen y se asignan las capacidades necesarias y se coordinan las actividades militares con otras no militares que persiguen el mismo fin.

Además, establece las directivas de *targeting*, los objetivos militares y efectos estratégicos, las limitaciones, restricciones o prohibiciones al nivel operacional, para aplicar las capacidades militares sobre los blancos. En este sentido, definirá cuáles son los blancos donde estará limitada la aplicación de determinadas capacidades o grupos de blancos sobre los que no se autoriza aplicar ninguna capacidad militar, definiéndolos como restringidos o prohibidos.

Por último, podrá retener la autoridad de aprobación del blanco, para la aplicación de alguna o todas las capacidades militares, sobre determinados blancos, categorías de blancos o grupos de blancos; los cuales deberán contar con la autorización para la ejecución de la acción. Definirá además el nivel de estimación del daño colateral que requiere una autoridad de empeño.

El nivel operacional será el responsable de la dirección y control del proceso y de su sincronización con el resto de la operación. Será el responsable último de la selección, validación y priorización de los blancos, de la

asignación de las acciones a realizar y de valorar si se ha logrado el efecto requerido o si es necesario reiterar la acción.

El proceso de planeamiento operacional determinará cuáles son los efectos necesarios para alcanzar los objetivos del comandante. Mediante un análisis sistémico del entorno operacional se determinará si estos efectos podrán ser obtenidos por medio de acciones directas sobre blancos, u otras acciones no relacionadas con el proceso de targeting.

Una vez determinadas cuáles son las acciones a realizar sobre los blancos comienza el estudio de estos que finalizará con la decisión del comandante quien tendrá, como norma general, la autoridad para atacarlos.

Luego de realizada dicha acción, y tras la valoración inicial de los resultados, se procederá a evaluar el efecto producido y su repercusión en la operación.

El nivel táctico será responsable fundamentalmente de la propuesta de las acciones a realizar sobre los blancos seleccionados en el proceso de planeamiento operacional y de su ejecución. Sin embargo, al realizar su propio proceso de planeamiento, pueden surgir otra serie de acciones sobre determinados blancos que no hayan sido consideradas por parte del nivel operacional. Una vez validados y priorizados por cada mando componente, éstos/as blancos/acciones serán propuestos/as al nivel operacional para que las tenga en cuenta dentro del proceso.

Luego de realizada la acción emitirán una primera valoración del resultado de la misma para concluir el proceso.¹¹

Los efectos y los niveles de las operaciones

Los efectos estratégicos son aquellos destinados a afectar la capacidad de sostener el combate y la voluntad de vencer del adversario. Están relacionados principalmente con factores y efectos psicológicos, incidiendo en la guerra en su conjunto.

11- Idem (10). Capítulo 2, Punto 5. Pp 7-9.

Los efectos operacionales están abocados a afectar la capacidad de sostener el esfuerzo bélico y su realización en determinadas operaciones. Estos efectos se desarrollan en el proceso de planeamiento operativo, encontrándose en el plan de operaciones del comandante operacional.

Los efectos tácticos están destinados a afectar la capacidad de realización del combate, considerando enfrentamientos individuales o de pequeña escala.¹²

Definición de blanco y sus variantes

Un blanco es un área, estructura física, objeto, persona física o jurídica, proceso mental, actitud, pensamiento o comportamiento sobre los que se puede actuar con capacidades militares, seleccionado para lograr los efectos que contribuyan a satisfacer los objetivos operacionales.

Su importancia se deriva de la contribución potencial de éste para alcanzar los objetivos del comandante.¹³

Blanco de Alto Valor¹⁴: es aquel medio que se supone que el comandante adversario necesita para lograr el éxito en su misión y cuya pérdida degradaría considerablemente importantes funciones o capacidades de éste, dentro o fuera del área de operaciones.

Blanco muy Rentable¹⁵: es aquel blanco de tal importancia y valor para el comandante adversario que su pérdida, destrucción, daño o neutralización contribuiría de manera significativa al éxito de la misión de las fuerzas propias.

Blancos Prioritarios¹⁶: son blancos que, definidos por el comandante operacional, tienen la prioridad más alta para ejecutar una acción sobre ellos; una vez que satisfagan todas las condiciones establecidas, bien porque son altamente lucrativos por su valor militar, o bien porque presentan una amenaza evidente e inminente a las fuerzas propias o a los objetivos operacionales.¹⁷

12- Idem (10). Capítulo 2, Punto 7. Pág 13.

13- Idem (10). Capítulo 3, Punto 1. Pág 15.

14- Del inglés: "High Value Target" y sus siglas: HVT. Clasificación OTAN.

15- Del inglés: "High Payoff Target" y sus siglas: HPT. Clasificación OTAN.

16- Del inglés: "Time Sensitive Target" y sus siglas: TST. Clasificación OTAN.

17- Idem (10). Capítulo 3, Punto 1. Pág 15.

Estos grupos no son excluyentes entre sí. De hecho, los blancos muy rentables son blancos de alto valor de mayor importancia y los blancos prioritarios son los blancos muy rentables que tienen mayor prioridad.

Prohibiciones y restricciones de blancos

Existen tres conceptos de relevancia a ser desarrollados: entidad prohibida, blancos restringidos y blancos altamente sensibles.

Entidad prohibida es aquel objeto físico o virtual, definido por el Derecho de los Conflictos Armados, de la Guerra o Internacional Humanitario, de naturaleza o status civil y/o no combatiente y por ello, protegido de los efectos de las operaciones militares, bajo las leyes internacionales y/o las reglas de empuñamiento (ROE). El conjunto de todas las entidades prohibidas forma el listado de entidades prohibidas.

Blancos restringidos son aquellos que son militarmente válidos, que apoyan la consecución de objetivos operacionales pero que no han sido aprobados por razones operacionales, políticas, de inteligencia, ganancia o pérdida de ventaja militar, causas medioambientales, daño colateral o consideraciones de ROE. El conjunto de todos los blancos restringidos forma la lista de blancos restringidos.¹⁸

Blancos altamente sensibles son aquellos blancos en los que el comandante operacional ha estimado que los daños físicos y los efectos colaterales fortuitos en civiles, en la propiedad y el medioambiente, dentro de las operaciones militares exceden los umbrales establecidos en el nivel jurídico nacional. Por ello, pueden requerir, incluso, el máximo nivel de autorización para llevar a cabo acciones contra ellos.¹⁹

Proceso de aprobación de blancos

De manera general, la aprobación de blancos sigue un proceso en varios niveles, según el momento, la urgencia, la importancia y la sensibilidad de estos.

18- Idem (10) Capítulo 3, Punto 2. Pág 20.

19- Idem (10) Capítulo 3, Punto 2. Pág 21.

La autoridad de aprobación de blancos es la autoridad investida a una persona, por la cual se aprueba la inclusión de los blancos previamente identificados, seleccionados, validados, nominados y priorizados en una lista para ejecutar acciones sobre ellos asignando medios disponibles para realizar estas acciones.

La autoridad de aprobación de ejecución es la autoridad otorgada a un mando, para autorizar la realización de acciones sobre blancos.²⁰

Planeamiento y conducción del *targeting*

El *targeting* se desarrolla tanto en el proceso de planeamiento operativo como en la conducción de las operaciones. Durante ambas instancias se realizarán las actividades necesarias para llevar a cabo todas las fases del proceso, enfocadas principalmente a lo siguiente:

- Aprobación de los blancos a los que se va a aplicar una capacidad.
- Capacidad que se va a emplear, quién la va a utilizar y momento de aplicación, incluyendo la secuencia y prioridad con la que se aplicará.²¹

***Targeting* en el proceso de planeamiento operativo**

La finalidad de la ejecución del ciclo de *targeting* durante el proceso de planeamiento operativo es emitir una serie de productos que permitan a los escalones subordinados realizar, dentro de su proceso de planeamiento, todas las actividades necesarias relacionadas con el *targeting* y así estar en condiciones de remitir al escalón superior su lista de blancos nominados.

Estos productos estarán incluidos en el plan de operaciones y fundamentalmente serán:

- Directrices del comandante para la ejecución del proceso de *targeting* conjunto.
- Limitaciones, prohibiciones y restricciones impuestas tanto por el nivel político o estratégico como por el nivel operacional.

20- Idem (10) Capítulo 3, Punto 3. Pág 23.

21- Idem (10). Capítulo 5, Punto 1. Pág 33.

- Grupos y categorías de blancos autorizados/restringidos/prohibidos para la operación.
- Tareas que realizar por parte de las unidades subordinadas.
- Lista inicial de blancos para la operación.
- Directrices para ejecutar el proceso sobre blancos definidos como prioritarios, incluyendo la forma de identificarlos como tales.²²

Uno de los productos fundamentales para que se pueda realizar el proceso de forma sincronizada es la emisión de las directrices para el targeting conjunto. En ellas el comandante define cuál es su propósito, las tareas claves para el proceso y las medidas de coordinación. Además, deberá reflejar a qué personas o mandos les corresponden la autoridad de aprobación de blancos y la autoridad de ejecución y en qué casos esta puede ser delegada.

Una vez que esté definido el diseño operacional, será necesario analizar y determinar cuáles son las acciones que favorecerán la consecución de los efectos que permitan alcanzar los objetivos del comandante operacional. De estas acciones se extraerán aquellas tareas relacionadas con el proceso de targeting conjunto.

Una vez determinadas las acciones será necesario identificar cuáles son los blancos, o sistemas de blancos, sobre los que se pueden aplicar capacidades militares. Todos aquellos que sean susceptibles de tener alguna relación con la operación se incluirán en la lista de blancos conjunta.

Tras la emisión del plan de operaciones, los escalones subordinados, y el resto de las áreas del estado mayor, analizarán las acciones a realizar y los blancos sobre los que se puede actuar, y se determinarán cuáles son aquellos sobre los que se propone aplicar una capacidad militar, mediante la remisión de la lista de blancos nominados.

Para cada blanco seleccionado se realizará un exhaustivo estudio que permita proceder a su validación y nominación. Todos estos blancos se presentarán en el grupo de trabajo de targeting conjunto para ser integrados en una lista de blancos nominados conjunta.

22- Idem (10). Capítulo 5, Punto 3. Pág 34.

Una vez que los blancos de la lista de blancos nominados conjunta han sido validados, se procederá a analizar cuál es la capacidad disponible que puede aplicarse para obtener el efecto deseado, minimizando los efectos no deseados y el daño colateral y los medios a emplear para realizar el asesoramiento del daño producido.

Decidida la capacidad a emplear, se propondrá la asignación de ésta a una de las fuerzas subordinadas y se definirá el momento operacional en el que debe ejecutarse la acción y su prioridad. Esta lista se presentará en la mesa de coordinación conjunta de *targeting* para su aprobación, formando el borrador de la lista prioritaria de blancos conjunta que se elevará para la decisión del comandante.²³

Estimación de daño colateral

El daño colateral es aquel daño producido de forma involuntaria o fortuita, a personas u objetos (incluidas las instalaciones) que no constituyen blancos militares válidos, en las circunstancias que se produce este daño.

La estimación del daño colateral es el cálculo aproximado del potencial daño colateral, analizado antes de actuar sobre un blanco.

La mitigación del daño colateral es una responsabilidad del comandante operacional y, por lo tanto, la capacidad de poder estimarlo es un requisito esencial para apoyar a éste en la toma de decisiones en el empleo de la fuerza.²⁴

Las reglas de empeñamiento en el proceso de *targeting*

Las Reglas de Empeñamiento (ROE) constituyen el principal requisito para el uso de la fuerza, para lograr los efectos deseados en los blancos seleccionados. Éstas se ajustan a los principios básicos del Derecho Internacional Humanitario, de los Conflictos Armados, convenios de Ginebra y protocolos adicionales y a las limitaciones nacionales o políticas que se determinen.

23- Idem (10). Capítulo 5, Punto 3. Pp 35 y 36.

24- Idem (10). Capítulo 3, Punto 4. Pág. 23.

Los comandantes de los mandos de los niveles operacional y táctico se asegurarán de disponer de las ROE que les permita la aplicación de capacidades militares para lograr los efectos deseados, en los blancos asignados.

Aspectos legales en el *targeting*

El cumplimiento de las misiones de las Fuerzas Armadas requiere realizar diferentes tipos de operaciones, tanto en territorio nacional como en el exterior, que pueden conducir a acciones de prevención de conflictos o disuasión, de mantenimiento de la paz, actuaciones en situaciones de crisis o de respuesta a una agresión.

La conducción de operaciones de las Fuerzas Armadas se rige por reglas esenciales de comportamiento y el uso legítimo de la fuerza, que establecen el respeto de los derechos inviolables de la persona, de acuerdo con los principios de la Carta de las Naciones Unidas y del Derecho Internacional aplicable, tanto el convencional como el basado en la costumbre internacional. Específicamente se aplicará siempre el Derecho de los Conflictos Armados y el Derecho Internacional Humanitario. Además, serán de aplicación el mandato y reglas de empeñamiento establecidos para cada operación.

Llegado el momento en el que se decida actuar contra los blancos designados, además de la selección de las capacidades militares, en función del tipo de operación, características del blanco y efectos que se pretenden conseguir, deberá siempre procederse a una valoración de las circunstancias conforme a los principios del Derecho de los Conflictos Armados en esta materia, para lo cual se contará con los asesores jurídicos, que juegan un papel clave a fin de que el proceso de *targeting* cumpla con dichos principios, así como con el resto del marco jurídico nacional e internacional aplicable.

Las acciones y decisiones relacionadas con el *targeting* pueden ser más restrictivas que aquéllas permitidas por el Derecho Internacional, pero nunca pueden ser más permisivas.²⁵

25- Idem (10). Capítulo 9, Punto 1. Pág 69.

Apoyo de inteligencia al proceso de *targeting*

El proceso de *targeting* basa su éxito en el adecuado conocimiento de los blancos sobre los que se va a actuar. Para poder definir exactamente cuál es la acción que se va a realizar para alcanzar el efecto deseado es necesario disponer de toda la información posible sobre el blanco. La información necesaria sobre los blancos debe formar parte de la inteligencia básica en la que se trabaja desde tiempo de paz.

La función operacional inteligencia es, por tanto, fundamental para llevar a cabo el *targeting* conjunto en todos los niveles: en el estratégico para facilitar la decisión del comandante y en el operacional y táctico para facilitar la definición de los blancos que favorezcan los objetivos del comandante operacional, para posibilitar el planeamiento y la ejecución de las misiones y por último, para apoyar la valoración de su efectividad.²⁶

Conclusiones

Uno de los aprendizajes más importantes obtenido por la Armada Argentina durante el desarrollo de sus operaciones en el Conflicto del Atlántico Sur ha sido comprender la relevancia de la utilización del instrumento militar en forma conjunta.

Se ha comprendido que los esfuerzos individuales, por más alto grado de eficiencia que obtengan, quizás puedan contribuir a algún logro significativo en el nivel táctico, pero muy probablemente lejos estarán de lograr un objetivo operacional o estratégico.

La acción conjunta tiende a favorecer la economía de medios y eliminar la duplicidad de esfuerzos integrando todas las capacidades militares para que, de forma coherente con el propósito del nivel político, se alcancen los objetivos operacionales trazados mediante las acciones del nivel táctico.

Estas acciones (letales o no letales) se realizarán sobre blancos que deben ser cuidadosamente seleccionados para generar los efectos deseados sobre los objetivos operacionales, contribuyendo de esta manera a alcanzar el estado final deseado.

26- Idem (10). Capítulo 7, Punto 1. Pág 55.

Los escenarios actuales presentan un nivel de complejidad que requieren un análisis sistémico del entorno operacional, en dichos escenarios, los combates y batallas, generalmente se materializan en ambientes urbanos con un enemigo de característica híbrida. Esto obliga a que las múltiples actividades que una fuerza desarrolla deban estar sincronizadas para facilitar la conducción de las operaciones y la acción conjunta.

Los procedimientos convencionales han ido mutando y adaptándose a las exigencias de los conflictos, al mismo tiempo que los medios y los procedimientos de empleo de las armas. Conceptos como estimación de daño colateral conllevan una total relevancia en los efectos estratégicos que puedan afectar a la guerra en su conjunto.

Las acciones sobre los blancos tienden a ser de carácter quirúrgico por las características de los escenarios donde se desarrollan los conflictos armados. El personal involucrado en la toma de decisiones debe encontrarse altamente capacitado relacionando las acciones militares con las normas del Derecho Internacional.

Bibliografía:

- AJP-3.9. Allied Joint Doctrine for Joint Targeting. Edition A, Version 1. NATO. 2016.
- AJP-3.9.2. Land Targeting. North Atlantic Treaty Organization (NATO). 2015.
- Cuaderno Práctico N° 8. Centro de Investigación y Doctrina Legal. Escuela Militar de Estudios Jurídicos. Ministerio de Defensa del Reino de España. 2016.
- NATO Collateral Damage Estimation Methodology for Conventional Weapons. 2011.
- PDC-3.9. Doctrina Conjunta de Targeting. Armada Española. 2014.
- AZNAR FERNÁNDEZ** Montesinos, F. “Las Generaciones de Guerras”. Documento de Análisis. Instituto Español de Estudios Estratégicos. 2015.
- MCNEAL, G.** “The U.S Practice of Collateral Damage Estimation and Mitigation”. 2011.
- CARL VON CLAUSEWITZ.** De la Guerra. Ediciones Obelisco. España. 2015.
- NEVILLE, L.** Fuerzas Especiales en la Guerra contra el Terror. Libsa. Madrid. 2016.
- SUN TZU.** El Arte de la Guerra. Edaf. Buenos Aires. 2014.

Liderazgo Militar: ¿Conducir es Liderar?

Capitán de Navío (R) Claudio G. Grossi

Capitán de Navío de IM (R) Alejandro J. Di Tella de Urrutia

Capitán de Navío Julio Sanguinetti

Magister Graciela Gil





CN (R) Claudio Gabriel Grossi es Licenciado en Sistemas Navales, Magíster en Dirección de Organizaciones (INUN), Especialista en Conducción y Gestión Estratégica (IESE), Especialista en Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (UdeSA) y Diplomado en Liderazgo (ITBA). Actualmente se desempeña como Director de Carrera del Curso Estado Mayor Especial (CUEMES) y es docente e Investigador Docente en esta Escuela.



CNIM (R) Alejandro Javier Di Tella es Licenciado en Sistemas Navales y Magíster en Estudios Estratégicos (INUN). Se desempeña como Profesor adjunto de las materias Estrategia y Relaciones Internacionales (ESGN) y es Investigador Docente de la Escuela de Guerra Naval y de la Escuela de Guerra Conjunta de las FFAA. Es coautor del libro “La Cuestión Estratégica, análisis y conducción” y de diversos artículos profesionales en sus áreas de incumbencia.



CN Julio Enrique Sanguinetti es Licenciado en Sistemas Navales, realizó una Maestría en Investigación (INUN – UNS), y posgrados en Dirección de Organizaciones (INUN), Gestión del Capital Humano por Competencias (UB) y Calidad (UNS). Actualmente se encuentra destinado en el Estado Mayor Conjunto de las FFAA.



Licenciada Graciela Gil es egresada y actual Mentora de la Carrera Coaching y Cambio Organizacional de la Universidad del Salvador. Postgraduada en Marketing Management.

Liderazgo Militar. ¿Conducir es Liderar?

CN (R) Claudio G. Grossi

CNIM (R) Alejandro J. Di Tella de Urrutia

CN Julio Sanguinetti

Mag. Graciela Gil

Resumen

El liderazgo y la conducción son aspectos que nos importan, que le damos valor. Sin embargo, suele haber una confusión en cuanto a que significan y en consecuencia a como lo construimos, lo practicamos y lo enseñamos. El presente artículo plantea estos temas desde un abordaje académico intentando dar luz a los mismos.

Palabras claves: LIDERAZGO - CONDUCCIÓN - VALORES - PODER - INFLUENCIA

Abstract

Leadership and leading¹ are aspects that matter to us, that we value them. However, there is often a confusion as to what they mean and consequently how we construct it, practice it and teach it. This article raises these issues from an academic approach trying to give light to them.

1- Los autores hemos asumido la palabra "leading" como traducción de "conducción", ya que no hemos encontrado el uso del concepto en esa lengua.

El siguiente artículo se basa en el Marco Teórico del Proyecto de Investigación: “*Liderazgo en la Armada Argentina. Valores y presunciones*”, en el ámbito del Programa de Acreditación y Financiamiento de Proyectos de Investigación – UNDEFI 2018, convocado por la Universidad de la Defensa Nacional y aprobado por Resolución Rectoral UNDEF N°309/2018, Proyecto UNDEF N°281.

El equipo interdisciplinario que se encuentra investigando está compuesto por Claudio Gabriel Grossi (Director), Alejandro Di Tella, Julio Sanguinetti y Graciela Gil.

Introducción

El concepto de liderazgo es un asunto de moda que suscita pasión. Cuando reclamamos liderazgo estamos reclamando algo que para nosotros es importante. Sin embargo, el modo en que nos referimos es ambiguo e implica la confusión existente.

A veces, utilizamos el término en personas dignas de mérito y en otras oportunidades lo utilizamos exento de valor. En ocasiones, la empleamos para quien ocupa una posición formal en la organización, de la misma manera que con quien no la tiene.

Esas contradicciones no solo dificultan la comprensión del concepto, sino que cuando hablamos y gestionamos liderazgo en nuestras organizaciones estamos hablando de cosas diferentes.

En las próximas líneas trataremos de dar luz al concepto.

1. Autoridad, poder e influencia

Toda organización persigue objetivos y para ello cuenta con planes para alcanzarlos. Para ejecutarlos necesita un sistema de coordinación y control basado en el poder y la autoridad que representan cada uno los puestos.

Al asumir a la organización como un fenómeno social es necesario entender las relaciones que se producen a partir de las interrelaciones en su interior.

Esas interrelaciones entre sus miembros nos llevan a reconocer conceptos como poder, influencia y autoridad.

1.1. Autoridad

Poder y autoridad suelen asimilarse, pero son dos conceptos que merecen significados distintos.

Autoridad es el poder otorgado para organizar un servicio. Este concepto se basa en ese otorgamiento de poder por parte de la organización que da derecho (legal) a dirigir las actividades de otros, pero también en la «aceptación» por parte de los subordinados de cumplir las instrucciones dadas por quien ostenta la autoridad, o sea, los inferiores jerárquicos imparten autoridad a las directivas dadas por los superiores si optan por obedecerlas.

Hay ciertos aspectos que deben ser tenidos en cuenta. La autoridad fluye verticalmente desde arriba hacia abajo en la jerarquía de la organización. De la misma manera que se otorga autoridad, se puede retirarla. La autoridad se confiere como parte de un intercambio y no satisfacer sus términos significa correr el riesgo de perderla.

No todas las relaciones de autoridad son producto de un otorgamiento consciente y deliberado de poder. En ocasiones, como cuando se ejerce poder por dominio², esa relación de autoridad es el producto del acatamiento habitual y el subordinado no llega a comprender hasta qué punto es la verdadera fuente de ese poder.

Por último, existe una «jerarquía de autoridad», por la cual las organizaciones coordinan su sistema de autoridad, estableciendo un escalafón. Con ella, se pretende establecer una clasificación que determine quienes realizan cada una de las tareas y cuál es la relación de subordinación que debe existir.

2- Relaciones de poder por dominio: se basan en la coacción o el acatamiento.

1.2. Poder

El estudio del poder y sus efectos es importante para comprender como operan las organizaciones. Cada interacción y cada relación social en una organización implica un ejercicio de poder.

Este tiene carácter interrelacional, ya que actúa sobre el otro. Ahora, esa será una relación de poder solo si se dan una serie de condiciones, las que Pfeffer³ describe:

- la influencia de algunos agentes sobre otros,
- el poder no solo se refiere a una relación unidireccional entre superiores y subordinados, sino también a la interacción entre pares,
- la influencia debe ser consciente y deliberada.

Daft⁴ define el poder como *“la capacidad que tiene una persona o departamento de una organización para influir en otras personas para que produzcan los resultados deseados”*.

El poder no surge de manera espontánea, sino que lo hace de fuentes perfectamente identificables. Si bien frecuentemente es considerado como una característica personal, debe tenerse en cuenta que también influye la posición que el individuo ocupa en la organización.

Así según sus fuentes, las principales clases de poder son las correspondientes a la “posición”, que se basa en la posición que tiene en la jerarquía y es otorgado al administrador por sus superiores; y el “personal”, que se basa en las características individuales de la persona y se fundan en el conocimiento especial del individuo o en sus características específicas.

Aquí es importante destacar que poder por posición y liderazgo no es lo mismo. Poder y liderazgo están íntimamente relacionadas, pero no son lo mismo. Los líderes utilizan el poder como un medio para alcanzar las metas y a diferencia del poder, que no requiere compatibilidad de metas, el liderazgo exige congruencia entre las metas del líder y las de sus seguidores.

El potencial de poder se realiza por los procesos de la política y la influencia.

3- Contrera Torres & Castro Ríos. El liderazgo, poder y movilización organizacional. 2013. Página 73

4- Daft, Richard. La experiencia del liderazgo. 2006. Página 489

1.3. Influencia

Entendemos como influencia al “efecto que los actos de las personas producen en las actitudes, los valores, las creencias o los actos de otros”⁵.

Mientras que el poder es la capacidad para producir un cambio en una persona, será a través de la influencia que ese cambio se produzca realmente. La influencia implica una situación de poder donde se toma la decisión, consciente o inconsciente, del momento específico en que se envía la señal de poder por parte de quien detenta ese poder.

Si bien en general se considera que poder e influencia pertenecen al líder/jefe, en realidad son resultado de la interacción de éste con sus seguidores.

Cuando el acto de influencia por parte de un actor es siempre aceptado y legitimado por su receptor, aquel se convierte en autoridad.

2. Liderazgo

2.1. Conceptos de liderazgo

El concepto de liderazgo es dinámico y éste evolucionará en la medida que se incorporen nuevos elementos en su enunciación.

Independientemente de su definición conceptual oportuna, éste estará afectado por distintas fuerzas, entre ellas, la cultura de la organización, su entorno y la coyuntura.

Como dice Puglisi⁶, el tema del liderazgo es difícil y conflictivo de afrontar. Ya el abordaje del concepto es espinoso.

Si buscamos el término «liderazgo» en el diccionario de la Real Academia Española lo define como “condición de líder”; y si entonces buscamos la palabra «líder», indica “del inglés *leader*” “guía”, “persona que dirige o conduce a un partido político, un grupo social u otra colectividad”. Como vemos esta definición no nos orienta demasiado. Si bien la definición del

5- Daft, Richard. La experiencia del liderazgo. 2006. Página 489

6- Puglisi, Alfio. Los estudios del liderazgo. Boletín del Centro Naval. 2006.

diccionario podría acercarnos al concepto general, en realidad no nos aclara su significado y menos nos permite precisar sus variables y como hacerlas operativas.

Mucho se ha tratado sobre el tema y como se dice “existen tantas definiciones de liderazgo como personas que han intentado definir el concepto”, por lo que podemos aceptar que no contamos con una definición uniforme y generalmente aceptada. Así que como ya expresamos, cuando las personas reclaman liderazgo, algo que valoran, podrían estar pidiendo cosas distintas.

Sin embargo, esa falta de una definición universalmente aceptada nos demuestra las múltiples facetas, inmateriales y dinámicas, que deben abordarse.

Sin dudas es un concepto esquivo, pero a los fines de este trabajo deberemos adoptar uno. Daft⁷ define al liderazgo como *“una relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que comparten”*.

Como sigue el autor, y a partir de esta definición, el liderazgo implica influencia, lo que representa que la relación entre las personas no es pasiva, pero a la vez esa relación puede seguir muchos caminos y no es coercitiva. Ese liderazgo es recíproco, no solo el superior influye al subordinado, sino que también éste influye a su superior. Los involucrados quieren cambios, por lo que el liderazgo implica salirse del *status quo* y crear cambios. Esos cambios no están dictados por el líder, sino que reflejan el resultado que buscan tanto líder como seguidores, hacia futuros deseados y un propósito compartido. La influencia del liderazgo busca que los individuos se agrupen en torno a una visión común. En definitiva *“el liderazgo implica influir en las personas con el objeto de propiciar un cambio que llevará hacia un futuro deseado”*⁸.

7- Daft, Richard. La experiencia del liderazgo. 2006

8- Daft, Richard. La experiencia del liderazgo. 2006. Página 5.



(Daft, La experiencia del liderazgo)

Yendo más allá, hay dos formas de influir en el comportamiento de los otros: inspirar o manipular, y los líderes inspiran.

Los líderes generan involucramiento de sus seguidores, inspirados en una visión que explique el «porqué», haciendo surgir una motivación que va mucho más allá de los incentivos materiales.

Un aspecto importante del liderazgo y que surge de lo expuesto previamente, es que éste es previo al líder.

El liderazgo, como lo interpretamos en este trabajo es una actividad persona a persona. Dado que hay personas, debe haber seguidores. A veces los líderes asumen el rol de seguidores. Los buenos líderes son buenos seguidores. Los seguidores eficaces piensan por su cuenta, desempeñan su tarea con energía, están comprometidos con ese cambio deseado y tienen el valor de defender esas creencias. Los líderes eficaces son a la vez seguidores eficaces, desempeñando cada uno de los roles en distintos momentos.

Del líder se espera que defina posiciones claras en los temas que afectan a la organización, su misión, sus valores y sus principios. Los líderes dan forma a los comportamientos deseados.

En general se asocia liderazgo con grandes personalidades que movilizan a las personas hacia grandes causas cuya realización es casi inimaginable, hoy sabemos que no es así. En el mundo de hoy no hay forma que una sola persona situada en la cima jerárquica pueda aportar el liderazgo necesario, éste se encuentra en todos los niveles de la jerarquía. Las organizaciones y la fluidez de los procesos que éstas requieren necesitan de un liderazgo pensado en red.

Es más, quizás las características que se demandan de un líder no estarán presentes en unas cuantas personas de manera constante, sino que lo estarán en muchas personas solo parte del tiempo, así cuando las circunstancias cambian diferentes personas tendrán las perspectivas necesarias para desempeñar roles de liderazgo.

Se habla de una dispersión del liderazgo, con líderes que se desarrollen y trabajen en todos los niveles de la organización. El liderazgo es una responsabilidad que comparten todos los miembros de la organización y es global. Más que a una posición de autoridad en la estructura social o a un conjunto de características personales, nos referimos a una «actividad», lo que permite entenderlo en múltiples posiciones de la estructura organizacional, y en consecuencia el empleo de una variedad de aptitudes, en virtud de las demandas de la cultura y el contexto.

Para lograr esa red de liderazgo a lo largo de toda la estructura organizativa hay que generar una cultura que permita crear ese liderazgo.

Cada organización, para cada uno de sus momentos y los de su entorno requerirá distintos tipos de liderazgo. Será entonces, el liderazgo estratégico el que, en función de ciertos factores determinará cuál es el tipo de liderazgo que debe estar presente en la organización y como éste se obtiene.

Por último, a menudo erróneamente equiparamos el liderazgo a la autoridad. Llamamos simplemente líderes a quienes ocupan posiciones de autoridad, aun cuando se observa claramente la falta de liderazgo con que se desempeñan.

2.2. *El liderazgo en la Armada Argentina*

La Armada Argentina no cuenta con una definición institucional del término líder o de liderazgo.

Es cierto que existe mucha bibliografía sobre el tema que nos aproxima a lo que la gente de la Armada entiende por ese término, y a manera de ejemplo citamos la siguiente definición: *“la capacidad de una persona para dirigir o guiar a sus pares en el logro de objetivos, sin necesidad de emplear para ello su posición o jerarquía”*⁹.

Sin embargo, más allá de esa abundante bibliografía, el liderazgo parecería no estar considerado explícitamente en la Armada.

A manera de ejemplo, si tomamos el Diccionario de Terminología Militar de la Armada y buscamos el término «líder», la definición que surge es *“es la aeronave con respecto a la cual las aeronaves de una formación determinada ... toman y mantienen su estación. Es también por lo general el Comandante de la formación y disposición”*. Sin dudas, es una enunciación que no aporta a los conceptos que estamos trabajando.

Por otro lado, si analizamos la Foja de Conceptos para Oficiales, los términos “líder” o “liderazgo” no son expresados. Si se habla de “Cualidades como Conductor”, al que le siguen una serie de cualidades que se valoran.

Si nos ceñimos a una publicación de referencia para este tema, el Arte del Mando Naval, conducción es *“el arte de imponer la propia voluntad sobre la de otros, de una manera tal que se domina su obediencia, confianza, respeto y leal colaboración”*.

Aquí cabe preguntarse entonces si para la Armada Argentina conducir es igual que liderar.

Adaptando lo propuesto por Delbón¹⁰, en la organización militar el «jefe naval¹¹» encarna tres dimensiones: comando – liderazgo – conducción. Analicemos esos tres conceptos.

9- Di Tella, Alejandro; Martín, Alfredo y otros. Reflexiones sobre la profesión militar. 2008

10- Delbón, Ángel Alfredo. La formación del líder militar. Segundo encuentro de reflexiones y experiencias so-bre liderazgo efectivo “de la teoría a la práctica” 2002

11- Jefe Naval: con fines de simplificar nos referimos a todo Oficial que asume tareas de conducción, con abstracción de la magnitud de su Unidad dentro de la Armada.

- El Diccionario de Terminología Militar de la Armada define como «comando»: *“El término Comando tiene dos acepciones: a) Mando con el que se enviste a un militar para la conducción de Unidades y Fuerzas operativas; b) Estructura orgánica”*. A su vez, la misma publicación reglamentaria define a «Mando»: *“Autoridad de que se inviste a un militar para cumplir con sus tareas”*.

Entonces, la Armada Argentina cuando se refiere a «Comando», se expresa como «Mando», por lo que lo trataremos de esta manera. Así, y aclarando lo hasta ahora expuesto, según Bianchi¹² es la

“acción que ejerce el jefe, en tanto que ordena e impone directivas al personal, con miras al cumplimiento de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos formulados. El mando se sustenta en una base de autoridad, que emana de la estructura jurídico – racional de la institución, por la cual se le confiere al «jefe» el derecho y el deber de mandar, dentro de los límites que fijan las leyes militares”.

Cuando hablamos de «mando» y analizando las relaciones de poder, vemos que estamos hablando de poder por posición.

- Para «liderazgo» retendremos la definición de Di Tella y Martin.

Esta refleja la moderna concepción del liderazgo militar, el que pretende extraer las más altas cualidades de las personas, más por influencia que por coerción.

Entonces vemos que, la fuente de poder del «liderazgo» se basa en una relación de poder personal.

- Por último, «conducción» es una *“actividad libre y creadora que con técnicas particulares permite solucionar un problema militar mediante la aplicación del Comando (Mando)”*¹³.

12- Bianchi, Ariel. Guía para el ejercicio del mando naval. De los pequeños grupos. 1990. Página 1

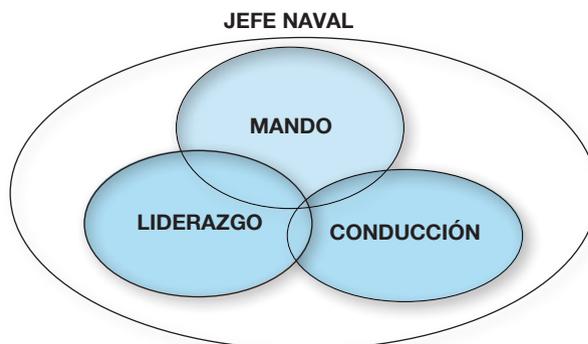
13- Delbón, Ángel Alfredo. La formación del líder militar. Segundo encuentro de reflexiones y experiencias sobre liderazgo efectivo “de la teoría a la práctica”. 2002

Ampliando, el Diccionario de Terminología Militar de la Armada define «conducción militar» como *...la aplicación del Mando en la solución de problemas militares. Es un arte, una actividad libre y creadora que se apoya sobre bases científicas*”.

Di Grillo¹⁴ aporta que la conducción se refiere a la orientación de las acciones del conjunto de todos —jefes y subordinados— de una manera eficiente a la consecución de los objetivos planteados y que el término proviene de “*Con (hacer en conjunto) - ducere (orientar la conducta de las personas)*”.

Del enfoque de Delbón surge que el «mando» otorga legalidad, la «conducción» crea y resuelve, el «liderazgo» posibilita a través del poder otorgado por sus subordinados la eficiencia de la organización en el cumplimiento de su misión.

De esta manera los tres conceptos están interrelacionados entre sí, dependiendo cada uno de ellos del cumplimiento de los otros dos, de acuerdo con el siguiente esquema adaptado de Delbón:



Adaptado de (Delbón, La formación del líder militar)

Entonces, respondiendo aquella pregunta previa sobre si conducir es igual que liderar decimos, mientras que el liderazgo es interacción y comunicación con personas y grupos de personas, el comando y la conducción se identifican con actividades de administración y/ o gestión.

14- Di Grillo, Marcelo. Nueva mirada a la noción de liderazgo estratégico. La revista de la Escuela Superior de Guerra “Tte. Grl. Luis María Campos”. 2013. Página 155

Es una percepción habitual pensar que quienes se encuentran en posiciones de autoridad despliegan liderazgo. Solemos asumir a los Comandantes como líderes, sin otra razón que su puesto. Mas aún, asumimos que están ejerciendo liderazgo al dirigir a sus subordinados. El error de esta percepción es que solemos no distinguir claramente entre lo estático del título de jefe y lo dinámico de la condición de líder.

Es por ello por lo que, debe ser aspiración de toda institución militar que a quien se le otorgue una autoridad de «mando» (poder de influencia de arriba hacia abajo), cuente con el potencial de «liderazgo» (poder de influencia omnidireccional), para potenciar sus posibilidades de «conducción».

¿Pero que esperamos entonces de un líder militar? Hay autores que diferencian a este líder del que desarrolla otras actividades (político, empresarial, deportivo, etc.), lo real es que todos tienen características comunes. También es cierto que, existen aspectos específicos de cada actividad que configuran un conjunto de competencias adecuadas y una formación en valores asociada para cada ocupación, que requieren modelos característicos de liderazgo alineado a su ethos¹⁵, en nuestro caso el militar. Para sus líderes por ende se exige un grado de vocación y compromiso especial.

Como nos lo recuerda Puglisi¹⁶, *“el liderazgo (militar) no se ejerce en soledad sino en una situación histórica, en un determinado ambiente y contexto social, con otros y sobre otros, quienes a su vez interactúan con los que lo ejercen”*, por ello, su desempeño dependerá tanto de la organización como de los atributos propios del líder.

El liderazgo militar, como componente de las tres dimensiones (liderazgo-mando-conducción) debe apoyar la productividad y la eficacia de todo líder al proporcionar un servicio de defensa.

El modelo de liderazgo militar ha evolucionado, abandonando el clásico modelo de comando y control. Las organizaciones militares buscan maneras alternativas para fomentar el compromiso, espíritu de cuerpo y trabajo en equipo.

15- Ethos: Conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad (Real Academia Española, 2019).

16- Puglisi, Alfio. Los jefes nuestros de cada día. Boletín del Centro Naval. 2000

De todas las características que hacen a un buen líder, los militares de hoy privilegian: visión, competencia profesional, integridad, confianza y coraje. La «visión» para poder diseñar objetivos que integren el esfuerzo individual y grupal en demanda de metas institucionales, transmitirlos, lograr que sean compartidos e indicar los caminos para cumplirlos; la «competencia profesional» que lo haga experto y reconocido por su solvencia, para no desperdiciar el esfuerzo de cada uno de sus hombres; la «integridad» que le permita actuar en concordancia con los valores morales sustentados por su Nación y los de la institución; que cuente con la «confianza» de sus hombres, ya que estos deberán seguirlo hasta la muerte; y por último el «coraje», no solo el necesario para actuar en la acción, sino también para tomar las medidas necesarias para el logro de sus objetivos, por más impopulares que éstas sean.

Este liderazgo debe ser un valor permanente en la cultura militar, debe ser guía de la conducta individual y colectiva del personal hacia el cumplimiento de su misión.

La influencia que ejerce el líder sobre sus subordinados debe ser en pos de integrar los valores, creencias y principios de la Institución; que los motiven en lo más hondo y sobre los cuales el líder pueda generar y lograr un compromiso profundo.

Este liderazgo requiere de una comunidad de valores, los propios de la organización militar, sobre los que fundar el espíritu de cohesión y compromiso de la unidad militar.

Esos valores son vividos por el líder y éste es ejemplo siempre de los mismos, siendo espejo de esa comunidad de valores.

El liderazgo militar es lo más cercano al liderazgo transformacional, ya que apunta a la cultura y los valores de la institución.

2.3. *Gestión y liderazgo*

Como acabamos de expresar se suele equiparar conceptualmente a la «gestión» que se lleva adelante en una posición de autoridad, con el «liderazgo».

La gestión implica una serie de procesos que ayudan a la organización a producir resultados confiables, eficaces y previsibles frente a la complejidad que deben enfrentar las organizaciones, mediante la planificación de presupuestos, fijando objetivos, estableciendo etapas detalladas para alcanzarlos y asignando los recursos necesarios.

Por el contrario, el liderazgo tiene que ver con el direccionamiento, de crear una visión, empoderar e inspirar a la gente para que desee hacer realidad la visión, a través de una estrategia efectiva.

La gestión asegura la estabilidad y la eficiencia necesaria para dirigir las organizaciones con eficiencia. El liderazgo genera el cambio necesario para aprovechar las oportunidades nuevas.

Mientras que la gestión vive en la cultura, el liderazgo la crea y administra.

Gestión y liderazgo no son lo mismo, pero ambos son esenciales. Ambos son diferentes y complementarios. Cada uno tiene su propia función y sus actividades características. Uno y otro son necesarios para el éxito en el entorno organizacional actual.

Ambos roles fueron integrados por Roces y otros¹⁷ a fin de que no fueran vistos de manera aislada ni en conflicto, proponiendo el «modelo del rol directivo».

Dicho modelo se basa en que la esencia de todo directivo (independientemente de su nivel en la jerarquía) “es tomar decisiones”. Para comprender qué tipo de decisiones adopta observamos en la figura los dos ejes cartesianos. El primero, que muestra las decisiones en términos de «foco», que se mueve del negocio a la gente; y el segundo, en términos de «tiempo», del pasado al futuro.

17- Roces, J.; Cravino, L.; Barassi, P.; Castiglioni, A.; Ventriglia, S. Desarrollando líderes. 2012. Página 43

Así, todo directivo toma decisiones que afectan al negocio y a la gente, con impactos temporales que van del pasado hacia el futuro. Todos, según su rol tiene componentes comunes de *estratega + administrador + líder + coach/mentor*.

COMPONENTES DEL ROL DIRECTIVO



Componentes del rol gerencial. (Roces, Cravino, Barassi, Castiglioni, & Ventriglia)

2.4. ¿Los líderes nacen o se desarrollan?

“La verdad no conozco ningún líder que antes de desarrollarse no hubiera nacido”. Jack Welch

Como los estudios nos han enseñado hasta ahora, las organizaciones requieren para su supervivencia del liderazgo suficiente que sea capaz de comprender y adaptarse a las cambiantes demandas de su entorno, para ello necesitan de líderes que fomenten el desarrollo de otros líderes en toda su jerarquía.

El liderazgo es tanto un arte como una ciencia. Es un arte porque muchas de sus habilidades necesitan ser aprendidas a través de la práctica y la experiencia activa; como es también ciencia porque cada vez hay más conocimientos y hechos objetivos que describen el proceso de liderazgo y las formas de usar sus habilidades para alcanzar los objetivos de la organización.

Bajo estas características, el desarrollo de esos nuevos líderes es un desafío estratégico.

Ahora, ¿los líderes nacen o se desarrollan? La verdad es que el liderazgo puede ser una mezcla de ambas cosas. Todos nacemos con cierto potencial de liderazgo. Luego las condiciones de socialización de cada individuo potencian o acentúan esas características. Mientras hay individuos que parecen ser líderes naturales, lo cierto es que han logrado esas habilidades a lo largo del tiempo y la experiencia; hay otros que tienen ciertas limitaciones para definir lo que quieren y pueden hacer en la vida. El tema es, cómo se desarrolla ese potencial de liderazgo para cada individuo.

Sin dudas, ya que afecta valores y conductas, el desarrollo de liderazgo es consecuencia de experiencias de aprendizaje y no de capacitación.

Esas experiencias de aprendizaje deberán ser encaradas a través de la formación, que es un camino para adquirir nuevas capacidades en las personas que integran una organización.

La idea es buscar a personas con potencial de liderazgo, tomar conocimiento de cuáles son las competencias en las que hay que avanzar y exponerlas a experiencias profesionales diseñadas para desarrollar ese potencial, proceso lento, de años, principalmente por el método de prueba y error y orientado por una visión de lo que es un buen liderazgo.

Aquí es importante plantear que los nuevos miembros han de ser seleccionados en base al ajuste que haya entre sus propios valores y los de la organización o son socializados para que asimilen los nuevos valores culturales.

Aquellas experiencias profesionales se basarán, en principio, en la búsqueda de que los nuevos valores sean incorporados a través del ejemplo de mentores y pares. Cuando esos valores sean reconocidos como beneficiosos para el logro de los objetivos personales y organizacionales, éstos llegarán al nivel de creencias inconscientes.

La validación final como líder se dará cuando el ambiente donde ejercerá el rol reconozca que sus destrezas sirven para obtener resultados dentro del marco institucional existente, definido por valores, ideologías y comportamientos cotidianos.

Alineados a lo ya expuesto, los líderes deben desarrollarse y trabajar en todos los niveles de la organización, por lo que este proceso no solo debe estar orientado a lo más alto de la jerarquía, sino a lo largo de toda ella.

La prueba final de todo líder es enseñar a otros a ser líderes y construir una organización que pueda sostenerse, aunque él ya no esté presente.

2.5. El liderazgo basado en valores

Los líderes enfrentan problemas éticos cuando utilizan el poder que los seguidores le han reconocido para alcanzar metas personales.

Max de Pree¹⁸ dice “*la primera responsabilidad de un líder es definir la realidad. La última es dar las gracias. En el medio el líder es un sirviente*”. Esa noción de servicio debe orientarse a los propósitos, a las tareas y a las personas.

El líder debe estar consciente de la importancia de los valores en el comportamiento de las personas. Los valores son una herramienta que permiten que las organizaciones compitan en forma correcta y apropiada. Por ello, el líder debe predicar con su propia conducta los valores en su organización, así como enseñando a otros a ser líderes.

Todo líder debe considerar que cada acción o palabra emitida tiene un

18- En Ochoa, Ricardo. Valores y liderazgo. Boletín del Centro Naval. 2005. Página 439

impacto sobre la cultura y valores de la organización. Sus miembros aprenden valores y en definitiva supuestos básicos, al observar a sus líderes.

Por ello, el liderazgo ejercido debe estar basado en los valores que le dan identidad a la organización. Este tipo de liderazgo se ve reflejado en el liderazgo transformacional, que apunta a la cultura y a los valores de las instituciones. Es un liderazgo moral que se sostiene en los valores y en el testimonio que los líderes dan de ellos.

Los valores son una representación de la cultura organizacional y que esta dicta la forma de actuar de una organización y define la relación entre los miembros, internos y externos. El liderazgo basado en valores es clave para diseminar la cultura a sus miembros, predicando con el ejemplo, además de utilizar una serie de herramientas como la estructura y los sistemas formales de la organización.

Un aspecto fundamental que siempre debe ser tenido en cuenta es que, los valores de la cultura organizacional deben armonizar con los valores del entorno.

2.6. Liderazgo en red

Como ya lo hemos expresado, ya no se trata de un liderazgo confinado a lo más alto de las organizaciones, sino que se reconoce la necesidad de identificar y formar a los líderes de todos los niveles.

Entonces, cuando nos referimos a «jefe naval», no solo nos referimos a la cima organizacional, sino a cualquier autoridad dentro de la jerarquía de la organización naval y contenidos dentro del sistema disciplinario.

De esta manera resaltamos que el liderazgo no es singular, sino que actúa como una red, donde cada nodo es un liderazgo en ejercicio y deben integrarse en un todo con responsabilidades definidas, llegando a los niveles más bajos en que se verifique la posibilidad de ejercer libertad de acción.

Esta libertad de acción es típica de una actividad donde el escenario de desempeño y formación es el mar; donde cualquier resultado de las

acciones es el resultante de la sumatoria de muchos esfuerzos y requiere que esos otros esfuerzos estén a la altura de los requerimientos de la organización, con principios homogéneos y comportamientos previsibles. En definitiva, se hace necesario que los liderazgos estén articulados en toda la organización.

2.7. Formación de líderes

Para tratar este tema, debemos comenzar aceptando que existen métodos y herramientas que permiten convertir a una persona en líder, reconociendo que puede haber individuos con potencial para el ejercicio del liderazgo como carisma, empatía o autoconocimiento.

Uno de los grandes desafíos de la profesión militar es entonces establecer estrategias que permitan determinar el modelo de selección y formación de líderes.

Debemos resaltar que en el ámbito castrense la formación de sus líderes es una competencia básica, que debe estar basada en la historia y las lecciones aprendidas, en la evolución de la sociedad a la que sirven y el conocimiento que aporta la ciencia. Por lo tanto, la realidad militar está en permanente adaptación y transformación, situación que debe ser acompañada por los procesos de formación.

Las organizaciones militares argentinas han comprendido la necesidad de un modelo de educación basado en la enseñanza de valores a través de la profundización de las virtudes.

Una enseñanza basada en valores proporciona el “por qué”. Comprenderlo proporciona la motivación para adoptar las normas y el sentido ético de la organización.

Para ello es fundamental construir significados y dar armonía al entorno, para que el educando experimente la vivencia de los valores que lo rodean, motivándolo a incorporarlos a su forma de vida. A su vez, el educador debe vivir plenamente y enseñar con el ejemplo aquellos valores que se intenta transmitir.

Entonces, el aprendizaje del ejercicio del liderazgo debe tener consistentes bases desde el inicio del proceso de educación porque a lo largo de la carrera militar dicho aprendizaje se basará en la retroalimentación de su experiencia; y son las escuelas de formación, como organismos de reclutamiento, las responsables de seleccionar a aquellos ciudadanos que manifiestan potencialidades para desarrollar la personalidad del líder, con las características propias del líder naval.

La Institución militar en cuestión deberá contar con un programa educativo que prevea una formación progresiva (educación formal¹⁹), de acuerdo con las edades y responsabilidades del personal. Como dice Ochoa²⁰, *“es malo enseñar al cadete lo que necesita el almirante. Es bueno enseñar al cadete lo que necesita para ser un buen cadete”*.

Esta formación debería acompañar los niveles clásicos de liderazgo: “cara a cara”, organizacional y estratégico, niveles que requieren competencias y experiencias particulares.

Entremezclado con ese proceso formativo formal, la organización debería orientar a través de las experiencias de la vida diaria y del contacto con el ambiente (educación informal²¹) cuál es el ejercicio del liderazgo que ésta pretende. Para ello se requiere por parte de todos los responsables de los distintos niveles jerárquicos (los distintos nodos) un auténtico compromiso, donde todos los «nodos» deben asumir las funciones de formadores en liderazgo de sus subordinados.

A manera de referencia vale mencionar el modelo en la Academia de Sandhurst del ejército inglés, de “los tres círculos” de John Adair. La aproximación al fenómeno del liderazgo se realiza a través de la mejora de las áreas PERSONA, EQUIPO Y TAREA aplicados a la propia situación²².

Dicho modelo se basa en identificar las diferentes responsabilidades y actividades a desempeñar por el líder en cada uno de esos niveles, de

19- Educación formal es la que se extiende desde el comienzo de la escuela primaria hasta los más altos niveles de la educación universitaria contenidos dentro del sistemas educativos y que conduce a la obtención de títulos, dentro de las exigencias y los requisitos de la sociedad en la que viven.

20- Ochoa, Ricardo. Proa al mando, liderazgo y valores. 2014. Página 147

21- Educación informal es la que se brinda por estar inmersos en una sociedad y en particular en el ámbito de trabajo, donde se adquieren las competencias a través de las experiencias de la vida diaria y del contacto con el ambiente.

22- García-Guiú Lopez, Carlos. El desafío de formar líderes militares. 2011

manera de identificar áreas de formación y de instrumentar modelos para medir las competencias finales que se quieren obtener.

Otro modelo de plantear las cualidades de nuestros líderes es a la luz de la trilogía: “SER – SABER – HACER”, según lo propone el Ejército de los EUA:

“Para “SER” líder, se debe poseer valores y atributos que forman la base de su carácter e identidad, que entrega el coraje para ejecutar lo correcto independiente de las circunstancias o consecuencias. Para “SABER” ser líder, se deben obtener las competencias necesarias para afrontar los desafíos futuros, a través de la experiencia y el estudio. Finalmente, el líder no puede ser efectivo hasta no haber aplicado lo que es y conoce. Su propia experiencia, vivencias y ejemplo (“HACER”), se transforman en las herramientas con las cuales logra influir en los subordinados, generando credibilidad y confianza”²³.

Se debe destacar que este modelo también hace una diferenciación de los niveles de liderazgo: “cara a cara”, organizativo y estratégico, manteniendo cada uno sus características y procedimientos.

23- Torres Horton, A. Liderazgo militar en el siglo XXI, desafío ante una nueva sociedad. Academia de Guerra Naval. www.acanav.mil.cl. 2012



Creación y Evolución de la Escuela de Guerra Naval: el Proyecto Consolidado (1935-1940)

Capitán de Navío VGM (R) Guillermo Andrés Oyarzábal

Licenciada María Victoria San Martín





CN VGM (R) Guillermo Andrés Oyarzábal, es capitán de navío de la Armada Argentina, oficial de Estado Mayor, profesor, licenciado y doctor en Historia. Ha servido en distintas unidades de la Armada y en la actualidad se desempeña como director del Departamento de Investigación de la Escuela de Guerra Naval. En la Universidad Católica Argentina es profesor ordinario y titular de las cátedras de Historia Argentina en las carreras de Historia, Ciencia Política y Relaciones Internacionales y dicta los seminarios de Metodología de la Investigación para el doctorado en Historia, donde además dirige la revista *Temas de Historia Argentina y Americana*. Es además miembro de número de la Academia Nacional de la Historia, de la Academia Nacional Sanmartiniana, del Instituto de Historia Militar Argentina y del Instituto Nacional Browniano. Autor de los libros *Argentina hacia el Sur: La utopía del primer puerto militar* (1999-2002); *“Los Marineros de la Generación del Ochenta: Evolución y consolidación del poder naval de la Argentina”* (2003-2005); *Guillermo Brown* (2006-2014); *La Tempestad: Naufragio de la cazatorpedera Rosales y proceso a los sobrevivientes* (2012) y de los capítulos sobre las Fuerzas Armadas y el Mar Argentino en la colección de la *“Nueva Historia de la Nación Argentina”*, de la Academia Nacional de la Historia (1999-2003). Conferencista y escritor, publica artículos de su especialidad en medios nacionales, americanos y europeos. Ha recibido las palmas Sanmartinianas y el Congreso de la Nación Argentina le otorgó la medalla a los combatientes de Malvinas.



Lic. María Victoria San Martín. Licenciada en Ciencia Política por la Universidad de Buenos Aires. Secretaria del Departamento de Investigación y docente de la Escuela de Guerra Naval. Integra el proyecto de investigación del INUN sobre los Orígenes y la evolución de la Escuela de Guerra Naval.

Creación y Evolución de la Escuela de Guerra Naval: el Proyecto Consolidado (1935-1940)

*CN VGM (R) Guillermo Andrés Oyarzábal
Lic. María Victoria San Martín*

Resumen

Abordamos este artículo con la intención de indagar el proceso de consolidación de la Escuela de Guerra Naval. En este período se afianza el rumbo trazado en los años iniciales sobre los pilares, que consideramos el sostén académico de los cursos de guerra. Estos son las conferencias; las materias complementarias; las tesis, y finalmente, y como corolario de los demás estudios, la solución de problemas de táctica y estrategia en los juegos de guerra. Todo ello apoyado en una creciente obra de infraestructura que sostenida a partir de la construcción del edificio propio, albergaba en su seno la edición de publicaciones reglamentarias, obras de carácter profesional y documentos de extensión al servicio de la Armada.

Abstract

This article is intended to delve deeper into the consolidation process of the Naval War College. The College's purpose and direction were set in its beginnings based on what we consider the pillars of their academic war courses. During this period, we can see how that original plan gets stronger. These pillars are conferences, supplemental subjects, theses, and, last but not least –and as a result of the other studies-- solutions to tactics and strategy-related issues in war games. All of this is possible due to an expanding infrastructure work, supported by the construction of the building itself, from where regulatory publications, professional works and extension documents for the Navy were edited.



Introducción

En el artículo inicial sobre los orígenes de la Escuela de Guerra Naval, tomamos como núcleo de nuestra investigación el protagonismo que tuvo el organismo en el sistema de educación naval. Se pudieron reconocer los objetivos primarios y por encima de estos el propósito de hacer de la Escuela una entidad rectora, capaz de conducir plenamente el complejo entramado educativo de la Institución. El Plan de Estudios Correlativos, desarrollado junto a los primeros esfuerzos académicos, se había introducido como un eslabón indispensable y dinámico, que trazaba los criterios cardinales del sistema.

Como condición necesaria para su realización, el capitán de navío Gastón Vincendeau había apelado a la colaboración y participación de las demás escuelas y organismos. Los resultados fueron expuestos en un acabado documento que, apoyado en la realidad de la Armada, fijaba las premisas de lo que sería la formación profesional continua del oficial de marina. Se dogmatizaba entonces sobre la necesidad de alternar la práctica profesional con períodos dedicados al estudio en academias o mediante cursos normalizados.

La gestión de Vincendeau, luego de dos años y tras salvar las grandes dificultades implicadas en la fundación del Instituto, había alcanzado

muchos de los objetivos propuestos y sobre la Escuela se volcaban las mayores aspiraciones.

El ciclo de 1936 debía ser por lo tanto mejor en lo académico; y sin los problemas de antes, el trayecto estaba lo suficientemente allanado como para que fuera así. Vincendeau comenzaba su último año de gestión con el mismo plantel de profesores. El capitán de navío Carlos M. Sciurano en estrategia, el capitán de fragata Abelardo Pantín en Táctica y los cursos de correspondencia conducidos por el capitán de fragata Alberto D. Brunet. El Ejército destinó al Teniente coronel Juan J. Palacios para la materia Operaciones Combinadas, sumando a la tarea principal las de enlace entre los estados mayores del Ejército y la Armada. Como el año anterior Derecho Internacional y Política Exterior estuvieron a cargo del Dr. Isidoro Ruiz Moreno, quien se desempeñaba además como consejero legal en el ministerio de Relaciones Exteriores.

El 21 de septiembre de aquel año se editaron las “Normas para la Instrucción”, una publicación oficial y de carácter *Reservado*, destinada a precisar los objetivos y características de los cursos de Guerra y por Correspondencia. Quedaba allí y por primera vez en letras de molde la misión original de la Escuela de Guerra Naval: “Instruir en el arte de la guerra a los oficiales de la Armada, a fin de prepararlos para las funciones que, en las diversas jerarquías, les corresponde desempeñar en la conducción de las operaciones en tiempo de guerra y en las actividades de la preparación”. Esta publicación donde habían sido consensuados y aprobados los principales procedimientos para el desarrollo de los cursos fue la última gestión de Vincendeau.

En 1937 la dirección fue ocupada por el capitán de navío Carlos M. Sciurano y el cuerpo de profesores se amplió con la incorporación de los capitanes de fragata Ernesto Basílico y Sadi E. Bonnet quienes reforzaron las cátedras de Táctica y Estrategia. En marzo de 1938 Palacios fue relevado por el teniente coronel Juan D. Perón. Y antes de fin de año, en octubre, Sciurano entregó la dirección al capitán de navío Héctor Vernengo Lima, último de los directores del período que tratamos.

En casa propia

Desde su apertura el 30 de julio de 1934, la Escuela de Guerra Naval funcionó provisoriamente en el pabellón donde se encontraba el despacho del comandante y la casa de oficiales de la Escuela de Mecánica. Fueron inicialmente tres aulas y un local para los empleados de la administración, junto a una pequeña habitación a la derecha de la entrada, para despacho del director. Hacia enero del año siguiente, se había ocupado todo el ala Este y el frente del edificio, por lo que se instalaron separadamente la dirección, las secciones de táctica y estrategia, y la oficina del asesor norteamericano de mayor jerarquía. Las tres aulas iniciales siguieron utilizándose para diversos usos siempre vinculados con la instrucción. En la primera estaba la biblioteca y trabajaba el primer grupo de cursantes, en el local central operaba el tablero táctico y en la última el segundo grupo de cursantes. Los cuartos eran adaptados según las circunstancias como auditorio de conferencias o para otros usos.

Por cierto, y como señalaba la memoria de 1934, las instalaciones cedidas muy pronto resultaron insuficientes. Y aunque en lo inmediato se precisaban espacios mejor acondicionados, tanto los muebles como o el resto de los elementos se adquirirían con la idea de que fueran adecuados: “cuando se dispusiera de casa propia o de más comodidades”.¹ Estas limitaciones aceleraron el debate en torno de la necesidad de contar con un edificio distintivo. Se consideró entonces la posibilidad de ocupar la misma casa con las ampliaciones y reformas necesarias; pero el costo del plan, más los gastos que debía encarar la Escuela de Mecánica de renunciar al edificio, convenció a las autoridades de construir uno de diseño original.

Finalmente, se coincidió en que debía construirse en el mismo predio. De esa manera, las nuevas instalaciones se mantendrían aisladas del centro de la ciudad y las reparticiones militares de administración y comando, ceñidas: “en edificio propio, a un ambiente de estudio y trabajo intelectual”.² Como recinto militar, además de la simplificación de los servicios por su vecindad con la otra escuela, el sitio presentaba mayor seguridad para sus archivos, facilitándose el secreto en los trabajos aplicados.

La experiencia adquirida durante el año fue atesorada por las autoridades,

1- Escuela de Guerra Naval, Historial año 1935, pág. 84.

2- *Ibidem*, año 1935, pág. 90.

que la volcaron en el proyecto de construcción. El diseño presentado por el capitán de navío Gastón Vincendeau al Estado Mayor General en octubre de 1935, incorporaba planos similares a los del Naval War College e indicaba explícitamente la colaboración en ellos de los asesores norteamericanos. Su redacción precisaba las condiciones necesarias para cumplir con todas las necesidades de la instrucción y servicios; las instalaciones especiales del edificio; el sistema de comunicaciones telefónicas y de tubos neumáticos de comando; y finalmente las condiciones de iluminación y ventilación de la sala de conferencias, tablero, dirección de juegos y biblioteca. Sobre ese plan, y en paralelo con las actividades académicas, se iniciaron las gestiones que concluyeron con la aprobación del proyecto.

La obra marchó con celeridad, y seguramente, las perturbaciones propias de las construcciones apenas fueron advertidas entre tantas otras tareas, y el intenso movimiento académico que se desarrollaba en el predio. Tras dieciséis meses de intensa labor, se levantaba en uno de los sectores más visibles del gran complejo educativo del barrio de Núñez, el edificio de la Escuela de Guerra Naval. Se trataba de una construcción austera, de mucha dignidad y típica de la época, de estilo inglés con reminiscencias Tudor y los característicos techos de teja a dos aguas; en su interior albergaba todo lo necesario para su funcionamiento.

El 22 de diciembre de 1937 y con la presencia del presidente de la Nación, el general Agustín P. Justo, se inauguraron las instalaciones. Durante su mandato, las Fuerzas Armadas se habían visto envueltas en un concurso de realizaciones, y la Escuela de Guerra Naval era sin duda una de las obras más importantes; no por su monumentalidad, sino por el significado que tenía entonces y tendría hacia el futuro como centro de educación militar.

Por todo ello, su presencia aquel día fue particularmente trascendente. Con la inauguración del edificio se completaba aquel proyecto que había respaldado el mismo Presidente tres años atrás; lo que explica el interés y que fueran sus palabras las únicas pronunciadas: “Mi convicción en la obra que se iniciaba era la resultante de mi fe en la capacidad profesional de nuestros oficiales”, decía en las primeras líneas de aquel discurso tan conocedor de la realidad naval.

Señores: a más de sesenta años de distancia nos ha tocado en suerte completar la obra de Sarmiento. Él creó el instituto donde se forman los oficiales de la Marina, medida fundamental que en su época señaló una etapa decisiva en la vida de esta institución, como la que marcó el Colegio Militar en el desarrollo del Ejército. Casi dos tercios de siglo después, completamos esa medida orgánica creando la casa de estudios en la que se formarían los jefes destinados al alto comando de nuestra Marina.³

Sobre la línea de pensamiento trazada por Vincendeau y Videla, el general Justo subrayaba la pertinencia de los estudios superiores. Según sus palabras, no se trataba de “la simple acumulación de conocimientos para formar eruditos, sino el mejoramiento de la capacidad de apreciar y resolver casos concretos mediante el estudio”. Reservaba para el Instituto, la responsabilidad de la orientación inicial, la forma de abordar los problemas y el disciplinamiento de la inteligencia en el análisis y la reflexión; pero dejaba librado al esfuerzo personal de cada uno el perfeccionamiento de aquellas aptitudes mediante una acción que –acordaba- debía ser tan duradera como la propia carrera.

La victoria es el resultado de las combinaciones de la inteligencia, pero aún más lo es de la fuerza de la voluntad que no desmaya ante los obstáculos, elimina las dudas y vacilaciones y se exalta ante las dificultades [...] La preparación para tan arduas tareas, para responder a tan graves exigencias, reclama muchos años de fatigas y desvelo, y no se puede llegar a merecer la alta confianza de los subordinados, que es prenda de victoria, sin disciplinarse en el estudio, iniciándose en los serios y complejos problemas de la conducción de la guerra en el mar, investigando el pasado, aprendiendo con los errores propios y ajenos y analizando métodos y procedimientos.⁴

La ceremonia y el discurso fueron reflejados en los principales diarios y aunque aun así tuvieron una difusión moderada, nadie dudaría de la trascendencia del acto. Como recuerdo, el director de la Escuela, el capitán de navío Carlos M. Sciarano le entregó al Presidente una plaqueta de oro que reproducía el frente del edificio sobre la calle Blandengues (hoy Avenida del Libertador).

3- Escuela de Guerra Naval, discurso del Presidente de la Nación Agustín P. Justo, en la inauguración del edificio de la ESGN, 22 de diciembre de 1937, Historial año 1937, pág. 123.

4- *Ibidem*, año 1937, págs. 120 y 121.

Los juegos de guerra y la influencia de los oficiales norteamericanos

El apoyo profesional de los oficiales norteamericanos graduados en el curso superior de la Naval War College, demostró ser esencial para otorgar al proyecto la solidez y la proyección institucional que pretendía la Armada Argentina. Los servicios del capitán de navío William A. Glassford como adjunto a la Dirección, del comandante Joel W. Bunkley en Estrategia y los cursos por correspondencia, y del comandante Frederick L. Riefkohl en la cátedra de Táctica, además de abrir el camino de cooperación entre las dos armadas, permitieron aprovechar experiencia y validar la marcha. Los oficiales norteamericanos fueron un puntal desde los primeros días.

En 1936 y en ocasión del relevo de los primeros, se definieron los perfiles para ellos: “Informante General, ser del grado de Capitán y haber pertenecido a la Plana Mayor del Naval War College; Informante para la División Táctica, ser del grado de Comandante y graduado en el Senior Course de dicho Instituto”.⁵

La decisiva influencia de la aviación en las operaciones navales, impuso la participación de un asesor técnico, y la demanda fue inmediatamente aprobada por la marina de los Estados Unidos. Hacia 1938 la comisión norteamericana estaba integrada por el capitán de navío Guy E. Baker el capitán de fragata Augustine H. Gray y para los temas de aviación el teniente de navío Thomas Jeter.

La injerencia de los Estados Unidos rompía en gran medida con la directa cooperación inglesa, que para algunos formaba parte de nuestra propia tradición naval. Tengamos en consideración que incluso en la región, la decisión argentina era innovadora, en tanto escuelas de guerra mucho más antiguas como las de Chile y Brasil todavía contaban con asesores de aquella nacionalidad. No obstante, la medida estaba en coincidencia con una tendencia que aumentaba en el país desde la Primera Guerra Mundial. Al crecimiento de los negocios con los Estados Unidos, sobre todo en armamentos y unidades navales, se sumaba la incipiente participación de oficiales argentinos en sus buques y la formación en sus escuelas de nuestros primeros aviadores navales.

5- *Ibidem*, año 1936, pág. 94.

El incremento de responsabilidades e influencia que se advierte a partir de ese año, tienden a ratificar que su incorporación había sido muy beneficiosa. Esto se hace aún más evidente, al centrarnos en la condición inicial y el desarrollo consecuente que los Juegos de Guerra tuvieron en el carácter y el perfil de la escuela argentina, que aunque tardíamente, se ponía a tono con los temperamentos más generalizados.

En efecto, las simulaciones sobre tableros tácticos y bandos beligerantes, habían sido una herramienta de entrenamiento muy desarrollada en Europa desde el siglo XIX. Y en los Estados Unidos, luego de la fundación de la Naval War College (1884), su aplicación fue un factor concluyente para definir la orientación didáctica y pedagógica de las escuelas superiores de formación militar. Esto explica la vigencia que aún hoy tiene la declaración que sobre los juegos de guerra, enunciara el capitán William McCarty Little en 1887: “Ahora, el gran secreto de su poder está en la existencia del enemigo, un enemigo vivo y vicioso en la siguiente sala, esperando febrilmente para aprovechar cualquiera de nuestros errores, siempre dispuestos a perforar cualquier plan visionario, o arrastrarnos hacia abajo de la Tierra”.⁶

La Revista de Publicaciones Navales había difundido en 1902 un artículo muy convincente sobre su significado⁷. La crónica se apoyaba en un documento suscripto por el agregado naval argentino en Newport, particularmente impresionado por la precisión de las representaciones tácticas y la sistematización de las maniobras. Se destacaban en el informe el uso de mesas con cuadrículas, que permitían mostrar los movimientos de los buques, los modelos a escala, la representación de las curvas de tiro de diferentes piezas de artillería y las maniobras navales. Pero aunque en los foros militares argentinos se conocía y se valoraba la aptitud del sistema, el asunto apenas tuvo derivaciones. En la confluencia con el siglo XX el conocimiento de las antiguas batallas se conciliaba con las maniobras navales, el uso de las armas y la experiencia producto de planes de instrucción continuos a bordo de los buques; pero no existía la costumbre ni la infraestructura apropiada para la simulación de operaciones sobre tableros o mesas tácticas.

6- Naval War College, <https://usnwc.edu/Research-and-Wargaming/Wargaming>.

7- Revista de Publicaciones Navales, Tomo III, Buenos Aires, 1902. Citado por Falconi de Azcárate, Patricia, “Juegos de Guerra”, Revista de la Escuela de Guerra Naval, n° 40, Buenos Aires, 1994.

Por entonces la Escuela Naval era la única con asiento en tierra, y aunque prosperaba la idea de crear una escuela para oficiales subalternos, este era un proyecto que apenas empezaba a gestarse. Dos años después el capitán de navío Félix Dufourq logró ese objetivo, pero el organismo aún recorrería un azaroso camino con interrupciones y refundaciones, demostrando que en los hechos todavía faltaba algún tiempo para que el país alcanzara la madurez necesaria en sus instituciones. Es indudable que las dificultades para la realización de ese proyecto frustraron muchas expectativas aún más ambiciosas, y por eso, tanto la creación de una escuela para jefes como los juegos de guerra quedaron muy rezagados en su aplicación respecto de otras marinas de prestigio internacional.

En realidad, fueron los años de gobierno del presidente Marcelo T. de Alvear, con hombres como Pedro Casal, Manuel Domecq García, Segundo Storni, Francisco Lajous y Marcos Zar, los que forjaron el perfil de una marina de mayores perspectivas. La Ley de Armamentos de 1922, el redimensionamiento de la escuadra, la incorporación de nuevos medios y capacidades, fueron resultado del notable esfuerzo de vastos sectores de la dirigencia, a la vez que crecía una mentalidad distinta y aún más profesional sobre el rol de las fuerzas armadas. Hacia adelante, la plena incorporación del submarino, la importancia vital de la aviación en las operaciones, el creciente papel de la infantería de marina, y sobre todo, la composición y dimensiones de la flota de mar, señalaron para la educación un derrotero de nuevos desafíos.

En la década de 1930, debido a la complejidad alcanzada por el arte de la guerra, no bastaban los estudios tradicionales y el adiestramiento en flota para hacer buenos comandantes. Esto, que brindó un argumento irrefutable para la creación de la Escuela de Guerra Naval, también anunciaba la sustancial importancia que tendrían siempre los juegos de guerra en los planes de instrucción del organismo.

Los escasos intentos anteriores por conocer y profundizar en torno de la materia, se habían visto frustrados por la resistencia de los Estados Unidos a difundir información; principalmente, aquella resultante de procesos científicos aplicables.⁸ Ahora, con la integración de sus oficiales al cuerpo docente, la transmisión de los conocimientos, y el compromiso mutuo

8- *Ibidem*.

afianzado en los primeros años, los oficiales argentinos pudieron aprender la metodología adaptándola a las propias necesidades, y distanciándose progresivamente de la dependencia originaria.

En las instalaciones didácticas se puso el mejor empeño. El tablero táctico, diseñado según el modelo de la escuela de Newport, medía 5,50 por 6,80 metros y se había graduado en escala 1/10000. Fue construido por el Servicio Hidrográfico y el Taller de Marina y contaba con un sistema de cuatro parlantes, con transmisores en el tablero y la dirección. En muy poco tiempo todo estuvo dispuesto e inmediatamente después de una instrucción sobre cartas, el 17 de abril de 1935, se realizó la primera experiencia sobre el tablero táctico.

Durante los ejercicios los comandos de las distintas fuerzas se establecían en las oficinas de las secciones y en todo lugar disponible, incluyendo el despacho del Director. Los juegos se preparaban sobre las cartas estratégicas de los teatros de operaciones, y se proyectaban sobre formularios y planos diseñados especialmente. Las reglas, la traducción de las normas y doctrinas para la conducción de la maniobra, las tablas de efecto de fuego calculadas en la Escuela, y los elementos de instrucción, se distribuían mediante folletos confeccionados con el mimeógrafo del organismo.

Como criterio general los ejercicios se diseñaban con las capacidades y elementos existentes, incrementándolos solo con los que pudieran prepararse durante una movilización real y “verosímilmente” durante la guerra. En algunos problemas se incluían medios aprobados en los programas navales de adquisición y/o en ejecución. En este punto se trataba de ser riguroso:

Estos incrementos se efectúan con prudencia, y se estima que debe ser así en el futuro, pues no existe ninguna ventaja en efectuar trabajos prácticos de adiestramiento con fuerzas hipotéticas [...] ⁹

La salvedad se daba en el desarrollo de los estudios analíticos sobre batallas navales, aunque allí también los recursos en acción eran lo más semejantes posibles a los existentes en la época. En fin, se intentaba dar una base teórica amplia y actualizada, pero con raíces en la realidad, al avanzar en el

9- Escuela de Guerra Naval, Historial año 1934, pág. 50.

campo de la práctica. En particular los problemas operativos se basaban en escenarios de “gran guerra”, donde se consideraban los factores políticos y los planes militares terrestres, promoviéndose el trabajo sobre planes de guerra verosímiles. De esta manera, se aspiraba a lograr en la instrucción soluciones útiles, en tanto constituían partes de grandes problemas básicos.

Hemos apuntado que la Escuela tenía una gran cantidad de actividades y el modo en que, a las estrictamente académicas, se sumaban otros servicios profesionales. Pero sin duda, la principal ocupación giraba alrededor de los juegos de guerra, y esto es razonable en la medida que la solución de problemas de carácter táctico y estratégico satisfacían los objetivos primarios de la institución. Solo como ejemplo aquel año (1935) se dedicaron sesenta y un días a la solución, juego y crítica de problemas tácticos, y sesenta y nueve a las mismas actividades sobre problemas estratégicos u operativos. Esto sin considerar el tiempo de instrucción, apreciación de la situación, escritura de órdenes y estudios de batallas y operaciones, que agregaba en cada caso alrededor de treinta días más. A los juegos concurrían con frecuencia oficiales superiores y jefes destinados en Buenos Aires; aquel año el ministro Eleazar Videla había asistido en cuatro oportunidades.¹⁰

En la medida en que ya no fueron novedad integrándose a la rutina, dejaron de convocar autoridades; pero por su competencia en lo profesional se convirtieron en la condición de la fase formativa. En 1939 Vernengo Lima reafirmaba su entidad, pues con ellos –decía- los jefes se ejercitan en resolver situaciones por el método de apreciación de la situación; hacer los planes y dictar las órdenes; aplicar los fundamentos de estrategia y táctica; y por último, se familiarizan con el material de las marinas rivales y las zonas probables de operaciones. Sin embargo observaba:

Debe recordarse que es extraordinariamente fácil y simple ejecutar en el tablero cualquier maniobra por difícil, audaz o espectacular que ella sea, pero que para realizar esa misma maniobra en el mar y bajo fuego del enemigo se requieren condiciones personales que no es posible exteriorizar en esta Escuela. La acción en los juegos debe ser basada solamente en la meditación y el estudio.¹¹

10- *Ibíd.*, año 1934, pág. 51.

11- Escuela de Guerra Naval, Prospecto del Curso de 1939, año 1939, pág. 6.

Un ambiente de reflexión especulativa y doctrina

Como el organismo había sido creado para constituirse en un ámbito de reflexión especulativa y doctrina, originariamente fueron diseñadas las responsabilidades primarias en ese sentido. En respuesta se sumaron una serie de responsabilidades académicas para servir directamente a las necesidades operativas de la Armada.

Al respecto, el Estado Mayor General había propuesto un nuevo cuerpo de publicaciones con instrucciones y doctrina para el uso de las Fuerzas, que a la vez habría de constituirse en la bibliografía básica para la enseñanza. También fue editado un sumario de instrucciones de Alto Comando y un folleto parcial de instrucciones tácticas de uso en las aulas. A lo largo de 1936 se emplearon progresivamente esas publicaciones que junto con las Instrucciones y Doctrinas Generales formaban un interesante y necesario corpus teórico: siete textos inicialmente centrados en la clase y características de las unidades navales, que abarcaban todo el espectro de las necesidades operativas de la Armada: *Instrucciones y Doctrina para la utilización de la Flota*; de los *Acorazados*; de los *Cruceros*; de los *Torpederos*; y *Submarinos*. Hacia fin de año estaba lista la publicación para la utilización de la Aviación Naval, se revisaba el *Código Nacional de Señales* y se redactaba un documento sobre la reorganización interna del Estado Mayor General, en el que intervenía el director de la Escuela con el asesoramiento puntual del capitán de navío Glassford. Se trabajaba así en paralelo con las demandas de la flota, cuyo desarrollo se revelaba sin pausa desde la promulgación de la ley de Armamentos Navales de 1926.

Tan valioso como esto y quizá todavía más, fue la aplicación hacia la elaboración de publicaciones; centrada en la traducción al castellano de las más clásicas y principales obras sobre táctica y estrategia. Este esfuerzo nos permite conocer el marco teórico sobre el cual se respaldaba la enseñanza y obviamente la producción académica.

En 1935 la Escuela de Guerra editó los primeros libros, fueron “De la guerra” de Carl von Clausewitz, “Influencia del poder naval en la historia” y “Estrategia naval” de Alfred T. Mahan. En 1936 fue editada la obra de Julian S. Corbett “Algunos principios de la estrategia marítima”; y se tradujeron del italiano los libros “Guerra Marítima” del almirante Romeo

Bernotti y “La guerra naval y la guerra integral” de Giuseppe Fioravanzo: ambos destacados teóricos de la Regia Marina y activos defensores de la aviación naval y el uso de portaaviones. En 1939 se publicó tras ser traducido del alemán “La estrategia naval en la Guerra Mundial” de Wolfgang Wegener, creador de la doctrina que lleva su nombre, y que en esencia critica los procedimientos adoptados por Alemania en la Primera Guerra Mundial. Su tesis propone una política basada en amenazar las líneas marítimas de comunicación de Reino Unido, con fuerzas tanto de superficie como submarinas. Al promediar el año estaban en imprenta “La batalla de Jutlandia” de Holloway H. Frost y “La Flotilla Austro-Húngara del Danubio en la Guerra Mundial” del vicealmirante austríaco Olaf Wulff; mientras se traducían y editaban los últimos tomos de la monumental obra del almirante Castex, “Teorías estratégicas” y un significativo estudio sobre el pensamiento naval escrito por Allan Westcott, titulado “Mahan y la Guerra Naval”. Otro conjunto de obras se terminaron y publicaron sobre el fin de la década como “Acción de patrulleros y torpederos en la guerra Mundial de Taffrail, “El precio de la paz” de Simons y Emeny y “Órdenes de combate” editado por el Servicio de Escuelas de los Estados Unidos. En aquel momento y tras solo seis años desde su creación, la biblioteca contaba con 5425 volúmenes, mientras que, la profesional y específica producción de la pequeña editorial interna, llevaba traducidos y publicados alrededor de una veintena de libros.

En la currícula académica, los cambios, lógicamente mucho más moderados que los fundacionales, significaban una adaptación a tono con las necesidades de la Marina, los momentos regidos por la política nacional y las relaciones internacionales.

Habíamos señalado la importancia del ciclo anual de conferencias. En realidad formaban parte del plan de instrucción y respondían a un programa definido, aunque de gran flexibilidad, siempre que estuvieran sostenidos por los “asuntos de la guerra”.¹² Como norma no debían tratarse tópicos de carácter técnico o de las ciencias puras y se complementaban los temas profesionales específicos con otros de interés general. Las Normas para la Instrucción¹³ orientaban expresamente sobre estos últimos, los cuales debían discurrir en torno de: ciencia política; derecho constitucional; sociología;

12- Escuela de Guerra Naval, Normas para la instrucción, año 1936, pág.38.

13- *Ibidem*, pág. 39.

psicología y propaganda en su relación con los asuntos militares; servicio secreto y su organización de paz y guerra; lógica como ayuda del raciocinio militar; y por último, marina mercante, comunicaciones internacionales, organización industrial “u otras actividades que interesen directamente a la preparación para la guerra o al sostén de la guerra por la Nación”.¹⁴

En general, los conferencistas eran los profesores civiles y militares de la Escuela, y siempre tenían gran protagonismo los asesores norteamericanos. Figuras como Isidoro Ruiz Moreno, Adolfo Bioy, Tomás Amadeo, Raúl Prebisch y Héctor Ratto, participaron en estos años con trabajos de relaciones exteriores, economía, sociología e historia, mientras que los profesores militares y los asesores ajustaban sus exposiciones sobre táctica, estrategia, planeamiento, comunicaciones, empleo de medios navales, aeronavales y submarinos, entre otros muchos temas principales.

Como escuela de pensamiento, la investigación habría de tener desde el principio un lugar indiscutido. A fin de que cada cursante produjera un trabajo de valor, y porque el programa de instrucción tendía a “utilizar en forma intensa el tiempo”, se resolvió que se redactara una sola Tesis.¹⁵ Los temas surgían de una lista preparada por la Escuela, con la inclusión de aquellos sugeridos por los propios jefes alumnos y aprobados por la Dirección. Los contenidos se elegían con criterios similares a los actuales, es decir, de forma que respondieran al interés de la instrucción de los cursantes y en coincidencia con los asuntos de utilidad para la Marina.

En lo hechos, la actividad se encauzó con trabajos de raíz profesional con la mirada puesta en la actualidad geopolítica y sus probables consecuencias. Por eso fueron muy pocos los temas disponibles, que en general se repetían, confiando en que la diversidad estaba en la manera en que cada alumno evaluara y orientara su estudio. En todos ellos la visión estratégica se concentraba en las eventuales hipótesis de conflicto y en los países con mutuos y coincidentes intereses. No había pudor ni restricciones en hablar de Chile o Brasil, potencias sudamericanas que ocupaban en la mayor parte de los casos el interés militar.

La primera Tesis que consta en los archivos es la del capitán de fragata

14- *Ibidem*, pág. 39.

15- Escuela de Guerra Naval, *Historial* año 1934, pág. 57.

Ricardo López Campo, cursante adscripto que presentó un trabajo titulado *La Estrategia Naval de la República Argentina*. En sesenta y dos páginas expuso los factores que influían sobre la conducción de las operaciones navales frente a las posibilidades de Chile y Brasil. Allí señalaba, con vértice en la política, las variables geográficas, financieras e industriales, sus redes de comunicación vial, las posibilidades de movilización militar, las de defensa de costas y poder relativo de las flotas y de las fuerzas aéreas. En lo metodológico, comparó a través de precisos análisis las capacidades de los tres países, mostrando la situación de cada uno, su evolución en los últimos años, el lugar que ocupaban estratégicamente y sus posibilidades tácticas en caso de guerra; reservando a nuestros virtuales enemigos, una posición defensiva frente a las mejores condiciones de combate que fundamentaba para la flota Argentina.

En 1936 se confirmaría la tendencia sobre los temas de mayor interés. El teniente coronel Jorge Schilling, adscripto y destinado en la base de Infantería de Marina de Baterías, analizó *La Influencia del Magallanes en caso de un conflicto entre Chile y Argentina*,¹⁶ un título lo suficientemente descriptivo para interesarse en el disputa que venía afectando las relaciones entre los dos países desde el último cuarto del siglo XIX. Definidos los contendientes como en una mesa de juego, los bandos Azul y Colorado fueron descriptos y comparados desde en sus capacidades materiales y operativas sobre un trazado táctico de movilización. El texto sostenido en las capacidades y operaciones del ejército de tierra, introduce la acción naval como apoyo de las fuerzas terrestres y por su capacidad de desplazamiento en un teatro de operaciones que le es propio. “Llegado el momento –dice en sus conclusiones- será la Marina quien deberá bastarse a sí misma [...] Por ello es necesario que desde la paz vaya desarrollando la acción conveniente y disponiendo los elementos necesarios que deban entrar en juego en el momento oportuno”.¹⁷

Vemos de qué manera los temas discurrían en torno de los países limítrofes, mientras prevalecía la consigna de mantener esos estudios en el nivel estratégico. En cada caso es evidente el grado de actualización y el reflejo inmediato de los conocimientos sobre el horizonte de los problemas de mayor actualidad.

16- Schilling, Jorge C., *Influencia de Magallanes en caso de un conflicto entre Chile y Argentina*, Tesis, Escuela de Guerra Naval, 1937.

17- *Ibidem*, pág.15.

El capitán de fragata Julio Lera presentó paralelamente una tesis que, sostenida en el factor geográfico de la estrategia marítima y en la orientación de la política naval, definía las zonas donde la Armada debería orientar su interés. Se trata de un acotado análisis de la cuenca del Plata y otro de nuestra costa patagónica, además de un capítulo destinado a la necesidad de una marina mercante nacional. En el trabajo se definen posibles teatros de operaciones, como por ejemplo el comprendido entre Río de Janeiro y Río Grande, y se sugieren las bases principales. Para la Patagonia o Teatro Sud, propone una alternativa impensada o por lo menos ausente en los estudios antes elaborados, y por eso me detengo en este punto, cuando dice: “Estudiando nuestra situación geográfica y nuestra costa, salta a la vista inmediatamente, una base que reuniría las condiciones ideales, pero que al igual de Montevideo, no está en estos momentos bajo la soberanía argentina, aun cuando le pertenece por razón y por derecho. Esta base sería las Islas Malvinas [...]”.¹⁸

Lera, tras reflexionar sobre la ocupación y el uso del archipiélago, opina que para Inglaterra las islas son de poca o ninguna importancia estratégica, siendo en cambio vitales para la Argentina y sigue: “[...] vemos que el factor geográfico impone a la Estrategia Marítima y a la Política Naval la orientación necesaria, encaminada a obtener por todos los medios posibles la devolución de estas islas”.¹⁹

Mucho más concluyente en este aspecto fue la tesis del capitán de fragata Federico A. Martín, orientada exclusivamente a justificar la importancia estratégica de las Malvinas como posesión argentina. Martín presenta los antecedentes históricos, con el único testimonio bibliográfico del libro “Las Islas Malvinas”, escrito por Paul Groussac, y expone los principios estratégicos asignándole un papel preponderante a los factores geográficos. Para demostrar su razón analiza las tensiones contemporáneas, apoyándose en contiendas cercanas en el tiempo.

En su planteo, centrado en la existencia de bases navales insulares como puntos intermedios interpreta, por ejemplo, que la victoria del Japón en la

18- Lera, Julio, *Influencia del factor geográfico en la estrategia marítima de la República Argentina y en la orientación de su política naval*, Tesis, Escuela de Guerra Naval, 1936.

19- *Ibidem*, pág. 37.

guerra ruso-japonesa se debió al dominio de los pasos hacia Port Arthur y Vladivostock junto a la existencia de una base eventual de la flota en las islas Elliot. En el mismo sentido explica la importancia del archipiélago de Hawaii para los Estados Unidos, entendiendo que su política siempre había considerado el peligro japonés. Y apunta:

[...] Japón no podría emprender una acción contra EE.UU. y su única chance sería un golpe inmediato, casi de sorpresa para ocupar la base de Honolulu y demás islas del grupo, que tendría que defender a toda costa. De cualquier modo sería una operación peligrosa y los resultados en un conflicto no definirían nada, pues si tuvieran éxito se invertirían los papeles y ellos a su vez tendrían mucha distancia a recorrer para llevar la acción sobre la costa del territorio americano.²⁰

Sobre el final, se refiere a las limitadas posibilidades de Alemania sin bases proyectadas y aprecia la superioridad naval inglesa cimentada en relación con bases adecuadas como las de Gibraltar, Malta, Bermudas, Trinidad y Barbados.

Con respecto a las Malvinas indaga en los aspectos vitales y las ubica estratégicamente. Pero a pesar de reconocerlas británicas, no las considera implicadas entre las posibilidades de conflicto que sostiene el país. Entre sus conclusiones sostiene: “Para nosotros Malvinas sería la llave de entrada del Estrecho de Magallanes y Cabo de Hornos y llegado el caso del cierre del Canal de Panamá, por restricciones o por causas naturales, dominaría con su posición el tráfico marítimo que antes se hacía al Pacífico [...] Creo además que la posesión de Malvinas influiría grandemente en el desarrollo de la política sudamericana [...]”²¹

A diferencia de Lera, que piensa que para los ingleses las Malvinas son de poca importancia, Martín dice: “la guerra europea dio lugar a que cerca de sus costas se librara una acción decisiva [...] difícilmente Inglaterra renunciará a ellas”.²² No obstante, jamás habla de la recuperación, solamente desliza la seguridad de que serán devueltas, y por lo tanto sencillamente espera

20- Martín, Federico A., *Importancia estratégica de las Islas Malvinas como posesión argentina*, Tesis Escuela de Guerra Naval, 1936, pág. 23

21- *Ibidem*, pág. 45.

22- *Ibidem*, pág. 32.

que la evolución de la diplomacia y que “el fantasma del levantamiento de las colonias o protectorados”, nos acerquen a su posesión.²³

Un trabajo con el mismo título y consignas que el recién mencionado, fue redactado por el capitán de fragata José del Potro, en el curso de 1937. Mucho más breve y sin el alcance del anterior, sin embargo avanza en la cuestión: [...] las Malvinas de las que hemos sido despojados por la fuerza pertenecen a nuestro patrimonio territorial y como tal hemos de reclamarlas”.²⁴

Pero por encima de esto, el tema central seguirá siendo el país trasandino. Objeto de estudio permanente, e indudablemente hacia donde se dirijan siempre las miradas de la conducción naval.

En esta línea nos encontramos con la tesis del capitán de fragata Aquiles Magnoni, titulada *Influencia de Magallanes en caso de un conflicto entre Chile y Argentina*.²⁵ Tras establecer la importancia estratégica del Estrecho de Magallanes, diseña las probables operaciones marítimas, terrestres y aéreas. Son todos planteos hipotéticos que avanzan en las condiciones geográficas, las posibilidades de movilización y las capacidades militares de los beligerantes; y que en ocasiones incluyen a Brasil en eventuales alianzas. Magnoni sugiere como acciones necesarias frente a la crisis supuesta:

- intensificar la política de protección de los intereses marítimos en el sur,
- crear vallas al desarrollo de la influencia chilena,
- difundir el nacionalismo y
- profundizar el estudio de los problemas navales y militares.

23- Lo interesante de los dos trabajos es el momento de su aparición, porque la cuestión Malvinas había estado siempre desatendida en los foros militares argentinos. La obra de Groussac, escrita en 1910, argumentaba por primera vez con base científica que las islas pertenecían geográfica y políticamente a la Argentina; pero su trabajo no tuvo repercusión y fue ignorado hasta 1934, cuando por iniciativa del diputado Alfredo Palacios se difundió un compendio de la obra. Hacia 1936 el libro era conocido y la noción Malvinas Argentinas prendía en vastos sectores de la sociedad.

24- Del Potro, José, *Importancia estratégica de las Islas Malvinas como posesión argentina*, Tesis, Escuela de Guerra Naval, 1937, pág. 18.

25- Magnoni, Aquiles R., *Influencia de Magallanes en caso de un conflicto entre Chile y Argentina*, Tesis, Escuela de Guerra Naval, 1937.

Por último nos referiremos al análisis del teniente coronel Juvenal Muñoz: *Defensa de los puertos: rol de la escuadra, aviación y artillería de costa*.²⁶ Como la mayoría de los trabajos se desarrolla bajo los matices del eventual enfrentamiento con Chile, y en este caso en alianza con Brasil.

Sobre la cuestión, Muñoz establece que el esfuerzo principal de la escuadra Argentina debe orientarse a impedir la reunión de las flotas enemigas y el transporte de tropas. Y sostiene su argumentación precisamente en la misión de la Armada de aquel momento: “Adquirir y mantener el control de las áreas marítimas vitales en el teatro de la guerra, con el propósito de dominar las líneas de comunicaciones comprendidas en él”. Mediante un esfuerzo especulativo notable, describe las operaciones probables del enemigo; que van desde ataques aéreos y navales, a acciones de minado con submarinos y movimientos de desembarco de tropas. En su ponderación, las fuerzas navales y terrestres actúan en una acción conjunta de impecable coordinación y siempre sobre la consideración de las capacidades reales de cada fuerza. Y esto tiene sentido, en la medida que las hipótesis planteadas se corresponden con la realidad tanto como los elementos considerados para la solución.

El esquema de trabajo no cambiaría en los años inmediatos. Hasta 1938, las tesis giraron alrededor de los mismos criterios, con análisis sobre los distintos teatros de operaciones y el enfrentamiento de bandos. Sin embargo y fuera de esto podemos mencionar un estudio sobre la ubicación de las bases navales del país, otro sobre la importancia estratégica del Uruguay y finalmente, y con lógica perspectiva histórica, un enfoque sobre la estrategia naval argentina en la guerra contra el Imperio del Brasil.

En 1939 el teniente coronel Pedro Etchichury, tras analizar los puertos argentinos en sus condiciones estratégicas, económicas y comerciales, la pesca y las posibilidades petroleras, define los sectores de mar territorial. Según afirma, se ajusta al pensamiento del almirante Storni, que a su juicio, había fijado la Doctrina Argentina sobre la materia: “El mar territorial – dice Storni- no debe ser una zona de aguas de un ancho uniforme a lo largo de la costa, sino que debe ajustarse a las exigencias locales”; como

26- Muñoz, Juvenal, *Defensa de los puertos. Rol de la Escuadra, Aviación y Artillería de Costa*, Tesis, Escuela de Guerra Naval, 1937.

consecuencia propone una extensión que según la región tendría entre diez y veinte millas náuticas.²⁷

Es evidente que el asunto se está meditando en los niveles de decisión, pero por encima de la coherencia de las conclusiones importan los aportes a la comprensión del problema y especialmente la conciencia que en la institución y el país se estaba gestando en torno de ello, sobre todo si advertimos que este asunto fue resuelto muchos años después.²⁸

También de derecho internacional interesa la tesis del capitán de fragata Eduardo Aumann. El autor luego de analizar las vinculaciones de la Argentina con las repúblicas de Brasil, Uruguay y Paraguay por los ríos de litoral, se sumerge en la doctrina del derecho fluvial. El pensamiento de Juan Bautista Alberdi, José Aguiar, Carlos Calvo y Saavedra Lamas se reconocen, aunque en pocas líneas, junto a tratadistas extranjeros de altura internacional. La tesis, que tiende a defender los intereses argentinos frente a los potenciales conflictos, sostiene por encima de todo el principio de libre navegación de los ríos:

[...] ya sea la República Argentina beligerante o neutral, no debe olvidar que la libre navegación de los ríos está de tal modo asegurada, que el país que establezca el bloqueo no debe impedir ni la entrada ni la salida de los buques mercantes con productos inocentes destinados a los puertos neutrales de los países ribereños, ni la salida de los mismos.²⁹

Aunque las investigaciones expuestas se presentan como las más representativas del período, no debemos olvidar el valor que por encima de los esfuerzos individuales tenía entonces la elección de los temas a desarrollar. A través de ellos podemos advertir los asuntos militares de mayor interés; y aunque se tratan múltiples aspectos, como el contrabando de guerra, la legitimidad en el uso de buques mercantes extranjeros, el papel de las grandes potencias y la vigencia y aptitud efectiva del derecho

27- Etchichury, Pedro D., *Derecho Internacional. Mar territorial en las costas argentinas...*, Tesis Derecho Internacional, Escuela de Guerra Naval, 1939.

28- El 29 de diciembre de 1966 fue promulgado el decreto Ley N° 17094 de extensión del mar argentino hasta 200 millas, sin utilizar la frase «mar territorial»: Art.1º. La soberanía de la Nación Argentina se extiende al mar adyacente a su territorio hasta una distancia de doscientas millas marinas, medidas desde la línea de las más bajas mareas, salvo en los casos de los golfos San Matías, Nuevo y San Jorge, en que se medirán desde la línea que une los cabos que forman su boca.

29- Aumann, Eduardo A., *Las doctrinas y los principios de Derecho Internacional concordantes con los intereses argentinos en los ríos*, Tesis Derecho Internacional, Escuela de Guerra Naval, 1939, pág. 48.

internacional, siempre serán las probables crisis con Chile y Brasil las más estudiadas.

La educación naval se extiende a todos los ámbitos

Sobre el modelo y la experiencia del Naval War College se crearon los cursos por correspondencia. Estos permitieron proyectar la tarea de la Escuela en todos los destinos, salvando los problemas relacionados con la ubicación de las unidades, los gastos de traslado y las necesidades operativas.

Como indicáramos en el artículo anterior existían dos cursos por correspondencia. El Normal, estaba destinado a oficiales subalternos en los grados de teniente de fragata y navío del cuerpo General y para capitanes y mayores del cuerpo de Artillería de Costas. Concretamente se enfocaba en estudios de nivel táctico, para desempeñarse en operaciones menores de tiempo de guerra y en el servicio de Estado Mayor. El otro denominado Superior y orientado para almirantes y capitanes de navío, comprendía el estudio de campañas navales, terrestres y operaciones combinadas. Se trataba de perfeccionar los conocimientos en las máximas jerarquías en el nivel estratégico superior, en atención a los objetivos políticos y antagónicos de otras naciones.

Con la intención de difundir el estudio entre los oficiales superiores que no pudieran inscribirse, y solo a su solicitud, se les remitía el material bibliográfico.

Estos cursos, a pesar de su carácter voluntario, generaron gran expectativa. En 1936 se inscribieron el 59% del total de oficiales superiores (curso Superior) y el 40% de oficiales subalternos en condiciones de anotarse (curso Normal). Una cifra tan alta que parecería asegurar el éxito del esfuerzo.

Inscripciones Curso Superior y Curso Normal (1936)

		N°	%	
Inscriptos	Curso Superior	19	59	
	Curso Normal	41	40	
Cantidad por grado		Almirante	Cap. de Navío	Cap. de Frag.
	Curso Superior	1/7	7/21	11/14
		Tte. de Navío	Tte. de Fragata	
	Curso Normal	40/89	1/13	

Referencia: *Historial, f.99*

Sin embargo, para el curso Superior los resultados echaron por tierra todas las esperanzas. En 1937, además de no haber inscriptos, ninguno de los oficiales superiores completó las entregas exigidas de Táctica y Estrategia y solo dos las de Derecho Internacional.

Inscripciones y Resultados Curso Superior (1937)

	Táctica y Estrategia	Derecho Internacional
Inscriptos	-	-
Re inscriptos	-	-
Des inscriptos	3	-
Cursos Aprobados	-	2
Cursantes activos	16	4

Referencia: *Historial, f. 113, Resumen Curso Superior*

Al año siguiente el curso estaba prácticamente paralizado y aunque según las “Normas para la Instrucción”, su desarrollo debía estar cancelado desde 1° de enero, se mantenía ante la eventualidad de que alguno de los todavía inscriptos quisiera continuarlo. Sin resultados y sin que nada concreto se dijera, el curso Superior desapareció de los registros hasta un intento de recuperarlo en marzo de 1940, pero ni los informes de ese año, ni los inmediatamente posteriores indican alguna actividad.

El curso Normal en cambio se desarrollaría con regularidad y hasta se incrementaron los cumplimientos. Aunque en 1937 ninguno lo completó en Táctica y Estrategia, veintiocho aprobaron el ciclo en Derecho Internacional y la tendencia se mantuvo durante los años siguientes.

Inscripciones y Resultados Curso Normal (1937-1940)

	1937		1938		1939		1940	
	Táctica y Estrategia	Derecho Internacional						
Inscriptos	12	22	12	16	20	25	11	15
Re inscriptos	1	5	13	2	8	4	7	1
Des inscriptos	21	4	15	5	13	1	10	3
Cursos Aprobados	0	28	3	14	21	22	10	17
Cursantes activos	33	16	40	13	30	18	28	14

Referencia: Comparativo historial, fs. 114, 131, 139, 149. Resumen curso normal.

Conclusiones

Definimos dos etapas desde la fundación de la Escuela de Guerra Naval en agosto de 1934 hasta su consolidación en 1940. La primera entiende las expectativas iniciales, la multiplicidad de proyectos, los esfuerzos concretos para llevarlos adelante y la decisión de estructurar por primera vez un plan integral de educación para los oficiales navales. Aquí cobran dimensión los factores de política local e internacional, el desenvolvimiento del arte de la Guerra, y el crecimiento de las Fuerzas Armadas Argentinas, convertidas hacia la década de 1930 en un factor de poder de primera importancia en el orden regional. Todos aquellos elementos confluyeron para fijar políticas necesarias en educación, y revelaron el imperativo de desarrollar en plenitud el sistema para la Armada. De esta manera, y sobre el camino trazado por las otras dos escuelas para oficiales, la de Guerra Naval completaba el sistema, que a la vez aseguraba su eficacia mediante la impartición de cursos de instrucción a lo largo de toda la carrera profesional.

El plan de correlatividades envuelto en el proceso inicial, fue exitoso en tanto efectivamente regló el camino de la educación naval; pero en contra de lo que se había planteado inicialmente, no fue la dirección de la Escuela la encargada de controlar su funcionamiento. Lo hecho había servido, y el programa regiría por sí, en el marco de una silenciosa evolución futura. Así el organismo quedaba absolutamente librado de aquella responsabilidad; para concentrarse de lleno en las actividades propias, tarea que por otra parte resultaba inmensa, a la luz del caudal de logros y realizaciones verificables desde 1936.

La segunda etapa, la que llamamos de consolidación, comienza al promediar aquel año. En si la ubicamos entre la aprobación del proyecto y el comienzo de las construcciones del edificio propio, hasta el final de la gestión del capitán de navío Vernengo Lima (octubre 1938 – marzo de 1940). Aunque en esencia el espíritu de la Escuela no estaría en su sede, este fue un paso imprescindible para la determinación, cumplimiento y consagración de los objetivos definitivos.

Con el edificio se aceleraría la definición de un rumbo que se confirmaba en la medida de las realizaciones, mientras que las normas para la instrucción iluminaban, con exceso de definiciones, el camino a seguir.

En síntesis, los cursos de guerra se sostenían en lo académico sobre cuatro pilares: las conferencias; las materias complementarias; las tesis y finalmente, y como corolario de los demás estudios, la solución de problemas de táctica y estrategia mediante los juegos de guerra. Este diseño de instrucción pretendía entroncarse con la veintena de años anteriores de vida naval y que de hecho habilitaba a los oficiales para el ejercicio del comando³⁰.

En aquel recorrido, el curso Normal por correspondencia, aunque con resultados menos ambiciosos que los previstos al principio, se hizo viable e imprescindible; mientras que el Superior desapareció por la falta de oficiales dispuestos a realizarlo.

Hacia fines de la década y tras cinco años de funcionamiento habían pasado por sus aulas 73 jefes navales y la Escuela estaba en capacidad de definir sus objetivos de cara a la experiencia. Desde la Dirección y en esta coyuntura, se sintetizaba la tarea en tanto debía completar la preparación de los jefes de la Marina: “Capacitándolos para pelear con mayor eficacia en el mar y en las costas”.³¹

30- Escuela de Guerra Naval, Prospecto del Curso de 1939, año 1939, pág. 5.

31- *Ibidem*, pág. 5.

Fuentes

Escuela de Guerra Naval, Historial, años 1934 – 1940.

Escuela de Guerra Naval, Normas para la Instrucción, Buenos Aires, 1936.

Escuela de Guerra Naval, Prospecto del Curso de 1936, Buenos Aires, 1936.

Prospecto del Curso de 1938, Buenos Aires, 1938.

- Prospecto del Curso de 1939, Buenos Aires, 1939.

- Prospecto del Curso de 1940, Buenos Aires, 1940.

Bibliografía

ANÓNIMO, “*Historia de la Escuela de Guerra Naval*”, Revista de la Escuela de Guerra Naval, n° 20, Buenos Aires, 1984.

DUFOURQ, Félix, “*Memoria manuscrita del primer año de fundación de la Escuela Superior para Oficiales de la Armada*”, 9 de marzo de 1905.

FALCONI DE AZCÁRATE, Patricia, “*La formación permanente y secuencial*”, Revista de la Escuela de Guerra Naval, n° 38, Buenos Aires, 1993.

- “*Juegos de Guerra*”, Revista de la Escuela de Guerra Naval, n° 40, Buenos Aires, 1994.

- “*Asesores Norteamericanos*”, Revista de la Escuela de Guerra Naval, n° 43, Buenos Aires, 1995.

- “*Historia de la Escuela*”, Revista de la Escuela de Guerra Naval, n° 45, Buenos Aires, 1997.

MARTÍNEZ SIERRA, José, “*Creación de la ESGN*”, Boletín de la Escuela de Guerra Naval, n° 7, Buenos Aires, 1975.

- “*Contraalmirante Gastón L. D. Vincendeau, primer director de la Escuela de Guerra Naval*”, Revista de la Escuela de Guerra Naval, n° 11, Buenos Aires, 1979.

MONTENEGRO, Guillermo J., *El armamentismo naval argentino*, Buenos Aires, Instituto de Publicaciones Navales, 2002.

OYARZÁBAL, Guillermo A., “*Las Fuerzas Armadas (1914-1943)*”, Nueva Historia de la Nación Argentina, vol. VIII, Buenos Aires, 2001.

PICCIUOLO, José L., *Historia de la Escuela Superior de Guerra*, Círculo Militar, Buenos Aires, 2000.

N. de la R. Este artículo es continuación del publicado en el número 63, página 143, con el siguiente título: La Escuela de Guerra Naval: orígenes e influencia en la organización de un sistema de educación integral para la Armada.

SEMINARIO MALVINAS 2019



EL seminario de Malvinas se llevó a cabo el miércoles 11 y jueves 12 de septiembre, como es habitual constó de exposiciones realizadas por participantes en el conflicto y giraron en torno a experiencias vividas en los diferentes ámbitos donde estos Veteranos se desempeñaron.

Los disertantes fueron los siguientes:

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL CONFLICTO:

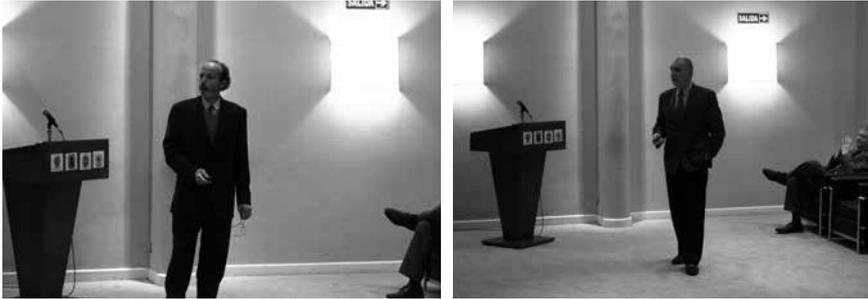
CN VGM (R) Dr. Guillermo OYARZABAL

El disertante fue el encargado de iniciar las exposiciones brindando a la audiencia un relato histórico de la evolución del conflicto, alrededor de las Islas Malvinas, haciendo hincapié en los antecedentes y causas principales que lo desencadenaron.



OPERACIONES EN LAS ISLAS GEORGIAS DEL SUR:

CN VGM (R) Álvaro FIGUEROA y VL VGM (R) Eduardo URRUTIA



Los expositores relataron detalles y particularidades de las operaciones realizadas tanto al comienzo como promediando el conflicto en el ámbito de las Islas Georgias; teniendo la peculiaridad de incluir las primeras cuestiones que operaron como desencadenante de las acciones subsiguientes.

OPERACIÓN ROSARIO:

CN VGM (R) Hugo SANTILLÁN

Durante su charla se refirió a la “Operación Rosario”, la primera de las operaciones tácticas llevada a cabo por nuestro país con el objetivo de retomar el control de la capital de las islas Malvinas.

OPERACIONES DEL SUBMARINO SANTA FE:

ALTE VGM (R) Daniel MARTIN



Consecutivamente el Almirante VGM (R) Daniel Martín expuso sobre las Operaciones del Submarino Santa Fe, que tuvo una activa participación al incorporarse a la Fuerza de Tareas 40, llevando a su bordo parte de la fuerza de desembarco de la Operación Rosario. De él, partieron los buzos tácticos y comando anfíbios que posibilitaron el desembarco

de las fuerzas argentinas. Asimismo relato las situaciones operativas que desembocaron en el hundimiento del submarino

CRUCERO ARA “GRAL. BELGRANO”:

CN VGM (R) Gustavo CASTILLO y TN Alejandro BELLICOW

En horas de la tarde, los disertantes se refirieron a sus experiencias a bordo del Crucero ARA “GRAL. BELGRANO”, lo ocurrido el 2 de mayo de 1982, y como se desarrolló el ataque y como consecuencia de ello el posterior hundimiento, a manos del submarino nuclear británico HMS Conqueror.

OPERACIONES DE LA AVIACIÓN NAVAL - “SEGUNDA ESCUADRILLA AERONAVAL DE HELICÓPTEROS”:

CN VGM (R) Oscar BRANDEBURGO

Relato sus experiencias como integrante de la escuadrilla durante el conflicto y brindo un pormenorizado relato de una operación significativamente difícil, el rescate en la Isla Borbón, en la que hombres y aeronaves fueron empleados al límite de sus posibilidades.

BUQUES AUXILIARES - AVISO ARA “ALFÉREZ SOBRAL”:

CN VGM (R) Sergio BAZAN y VLTE VGM Eduardo FONDEVILA SANCET



Transmitieron sus experiencias a bordo de uno de los buques auxiliares, relataron las acciones bélicas en las que participaron e hilvanaron una serie de útiles reflexiones acompañadas de sentidas frases, todas ellas de valiosa significación para los oyentes.

OPERACIONES DE INFANTERÍA DE MARINA:

CN VGM (R) Waldemar AQUINO

Para finalizar la jornada, brindó detalles de las Operaciones de la Infantería de Marina en las Islas.

El Cierre Académico correspondió a las Cátedras de Arte Operacional en el Mar y de Métodos Toma de Decisiones en Condición de Incertidumbre, y fueron sus titulares, el CL (R) Alejandro KENNY y el CL VGM (R) Carlos CAL respectivamente quienes lo hicieron. Enlazando los relatos y experiencias con el enfoque y conceptos vertidos en las aulas, como así también aplicando su metodología de análisis y diagnóstico los profesores destacaron el valor y utilidad del tema y la posibilidad de extraer ejemplos e ideas para su aplicación en diferentes circunstancias.

Finalmente, el Director de la Escuela de Guerra Naval, CN Julio Gandolfo, brindó las palabras de cierre de las Jornada expresando su satisfacción por los resultados alcanzados, tanto por la calidad de los expositores y el material presentado, como por el grado de participación e interés que demostraron los propios cursantes e invitados especiales.



Cantidad de Participantes Aproximados: 14 disertantes, 6 Jefes de la Plana Mayor, 32 alumnos del CUCOM, 16 alumnos del CUEMES y 22 cadetes de la ESNM.

Actividades Académicas 2019

Juegos de Simulación

El Área Académica Juegos de Guerra ha cumplido durante el corriente año múltiples actividades con relación a su temática específica de trabajo con juegos de simulación bilaterales, multilaterales y de extensión universitaria.

Para llevar a cabo su cometido, se emplea el Simulador JÚPITER Web actualizado para operar en un entorno MOODLE. Este simulador ha sido declarado caso de éxito en tres oportunidades por la Empresa MICROSOFT y es el resultado de una larga trayectoria en el desarrollo por parte de la Escuela de Guerra Naval en Sistemas de Simulación para el Manejo de Situaciones de Crisis.

Intercambios con otras Instituciones

En el mes de marzo se cumplió la **Fase I del *Inter American War Game online*** con la participación de la Academia de Guerra Naval de Chile (Director del Juego) y del *United States Naval War College* (Codirector del Juego). La Escuela de Guerra Naval, a su vez, participó de esta fase de preparación del juego en calidad de Codirector.

Durante el mes de abril, entre el 22 y 26, se llevó a cabo en nuestras instalaciones el **Juego Bilateral de Crisis con la Academia de Guerra Naval de la Armada de Chile**; asistiendo a este evento ambos directores, integrantes de las respectivas planas mayores, diplomáticos y funcionarios de la Administración de Parques Nacionales. En razón de la reciente creación de **Áreas Marinas Protegidas** en proximidades del Banco Burdwood y al Sur de Tierra del Fuego, esta temática fue la seleccionada para difundir diversas cuestiones que hacen a la aplicación de la normativa vigente.



Retomando las actividades del mes de junio, entre el 3 y el 14 del mes una delegación asistió en calidad de **Codirector del Inter American War Game (IAWG 2019)** a Viña del Mar para cumplimentar la **Fase II** del juego interamericano referido más arriba.



Asimismo, el 24 y 25 de junio, se llevó a cabo un **Juego de Manejo de Crisis con la Cátedra Teoría del Conflicto del Posgrado de Asesoría Jurídica de Empresas, Facultad de Derecho, de la Universidad de Buenos Aires** con participación de alumnos de esta escuela. Los resultados fueron altamente satisfactorios y se prevé repetir la actividad el año próximo.



El **Inter American War Game 2019** tuvo su fase final, Fase III en Viña del Mar a fines de julio, donde se realizó una crítica de su desarrollo y se expusieron las lecciones aprendidas. Asistieron delegaciones de diez Armadas y se definió el próximo anfitrión de este juego, recayendo la responsabilidad en el *Naval War College*.



El 14 de agosto la Escuela de Guerra Naval recibió en sus instalaciones a la **Universidad Argentina de la Empresa** y a la **Universidad Católica Argentina** para la realización de un **juego de Manejo de Crisis** basado en la temática conflicto por la explotación de recursos off-shore entre dos estados ficticios, con empleo de herramientas del poder nacional para solucionarlo. Participaron alumnos de las Carreras Licenciatura en Ciencia Política y Licenciatura en Relaciones Internacionales, así como oficiales cursantes de esta escuela.

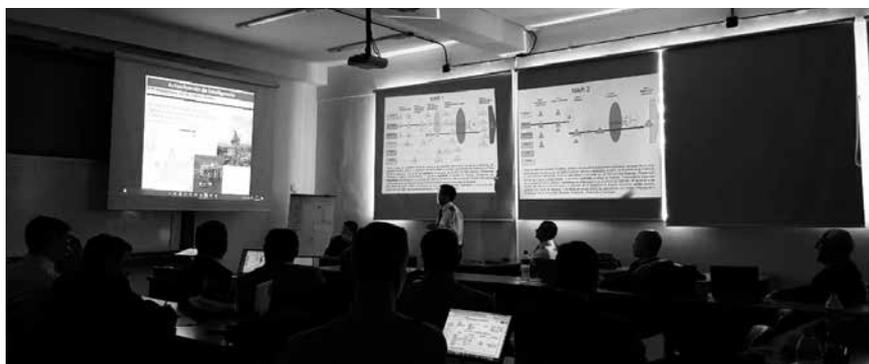


Próximo al cierre de esta edición las dos últimas actividades del año estarán orientadas a recibir en nuestra casa al **Instituto del Servicio Exterior de la Nación** para el **Juego de Manejo de Crisis FENIX** con una duración de tres días y en noviembre asistiremos al **Juego Trilateral (Brasil, Argentina y Uruguay)**, siendo este último país el anfitrión para 2019 en la ciudad de Montevideo.



Juegos de Guerra propios

Entre el 15 y 21 de mayo, se realizó el **Módulo I del Juego de Guerra SIRIUS**. Este juego, de duración anual y que consta de cuatro módulos, tiene por objetivos fundamentales poner en práctica los conocimientos adquiridos por los señores oficiales cursantes durante el dictado de las diversas materias de estudio. Involucra temas de estrategia, medios de comunicación, logística y operaciones. Los módulos siguientes se cumplieron en el mes de septiembre con tareas de planeamiento a nivel de **Fuerza de Tareas Multinacional operando bajo auspicios de la Organización de las Naciones Unidas** y en octubre con la ejecución de tareas de simulación mediante el empleo del Simulador JÚPITER WEB.



Cumplidas las tareas relatadas, el **Área Académica Juegos de Guerra** comenzará la planificación de las actividades del año próximo; en el que esperamos continuar mejorando los productos disponibles para incrementar la calidad académica de la Escuela de Guerra Naval.

Educación a Distancia



Tecnología y Educación:
Construyendo la Escuela
de Guerra Naval del Siglo XXI
*CN VGM (R) Miguel Isaac*¹*

1- CN (RE) VGM Miguel Isaac, Jefe de División Educación a Distancia

A medida que evoluciona la tecnología, y realmente lo hace en forma vertiginosa, la participación del docente en el aula será cada vez más exigente en particular en nuestro ámbito donde el nivel de conocimientos y experiencias de nuestro personal sumado a la sofisticación de los medios y sistemas actuales, exigen una capacitación y actualización permanentes.

Si a lo expresado le agregamos que, en nuestro caso, en los últimos 35 años hubo reducciones continuas en las asignaciones presupuestarias de la Armada, se tiene como lógico resultado que cambiaron drásticamente las formas de capacitación, la adquisición de experiencia y la habilidad maniobrera en nuestros futuros cursantes; estos factores provocaron la necesidad de mantener el nivel de excelencia.

Es en la Escuela de Guerra Naval (ESGN) donde finaliza el ciclo de formación específica de nuestro Personal Superior y le brinda a la Dirección de Personal los elementos de juicio necesarios para la consideración y designación de sus futuros Comandantes, Directores y Jefes, que sirven al país a través de las misiones que se le asignan y en base a las competencias desarrolladas en ella.

Por esta razón desde su fundación en el año 1934, nuestro Instituto tuvo una preocupación especial en lo referente a la preparación y comunicación con sus futuros alumnos para asegurar un nivel adecuado de conocimientos y experiencias; es así que ya en sus primeras Planas Mayores se incorporaron especialistas extranjeros en tres áreas especialmente sensibles: Estrategia, Tácticas y Cursos a Distancia.

Estas últimas menciones tal vez poco conocidas, ponen en evidencia esa preocupación Institucional por el nivel académico y profesional de sus alumnos que se verificaba a partir de un exigente examen de ingreso. Por muchos años se mantuvo la inquietud de brindar formación a todos los alumnos destinados en diferentes puntos del país o en el extranjero, y la forma de hacer llegar la bibliografía era a través del correo con el envío de libros de textos, publicaciones específicas, o apuntes editados por la Escuela.

Podemos resaltar que se producía una relación entre el futuro alumno y la Escuela pero no con los profesores o entre alumnos. La preparación entonces era independiente, solitaria y autónoma por parte de los alumnos, y se

sustentaba en una adecuada experiencia operativa sumada a la capacitación obtenida y al nivel de conocimientos. Mientras transcurría el tiempo y seguíamos con nuestros recursos y formas tradicionales, en otros ámbitos educativos de nivel universitario de nuestro país, se desarrollaban nuevas tecnologías aplicadas y finalizando la década de los años 60, las principales Instituciones comenzaron a preparar y dictar sus primeros cursos a distancia, convirtiendo esta decisión en los inicios de la Educación a Distancia (EaD) en la Argentina.

Teniendo en cuenta lo que ocurría en otras Instituciones de las FFAA o civiles, las consultas con becarios extranjeros en nuestras aulas y los informes de nuestros alumnos en el extranjero, hubo



que efectuar cambios en la forma de tomar ese examen porque, siguiendo tendencias mundiales, tratamos de que el aprendizaje a partir del ingreso a la Escuela abarque tanto la construcción de conocimiento, cómo desarrollar el pensamiento crítico y contribuir a formar líderes.

Se analizó el escenario más las posibilidades humanas y materiales, y a partir de 2009 con lo ordenado en Resolución 577/08 DGPN, se empiezan a dictar los primeros cursos de Capacitación Profesional en la modalidad a distancia. En un principio se inició con un solo Profesor/ Tutor habilitado en esta modalidad para dos materias iniciales (Planeamiento y Logística) y luego se agregaron Evolución del Pensamiento Estratégico, Operaciones Navales y Derecho Internacional. Se pretendía complementar con la experiencia y dedicación del Cuerpo de Profesores más un medio de enlace, en este caso una Plataforma Educativa, el nivel de capacitación de los futuros alumnos.

El aula estaba ahora en un sitio en el cual docentes y alumnos podían intercambiar a la distancia conocimientos, expectativas, actividades formativas, información, entre otros.

Para comprender mejor las características de la modalidad a distancia comparándola con la presencial podemos decir:

a) En cuanto a los **alumnos**, los nuestros son adultos, heterogéneos en edad, en cualificación, en conocimientos previos, en experiencias, con puestos de trabajo en Unidades de la Armada o eventualmente cumpliendo una comisión del servicio. La preparación para la ESGN no es prioritaria y siempre está afectada por el servicio, sobre todo para los futuros cursantes que se encuentran en destinos operativos.

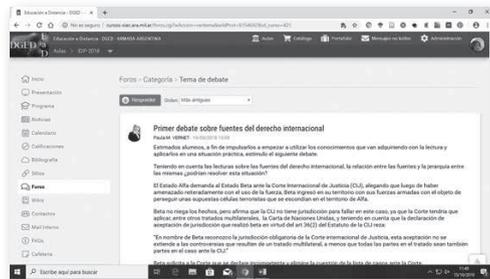
Para algunos esta experiencia de EaD es un primer acercamiento a la Tecnología, y les permite tomar conocimiento de algunas herramientas que le servirán en toda su vida laboral.

b) En cuanto a los **docentes/tutores**, deben asumir un rol diferente ya que el alumno es el motivo central en el proceso enseñanza - aprendizaje. Los profesores deben ser guías y facilitadores de acceso al conocimiento más que fuentes del saber y jueces de la actuación de los alumnos, con habilidades y competencias menos conocidas que en modo presencial, dedicar mucho tiempo a la elaboración de contenidos, desarrollo y evaluación de procesos y resultados.

La interacción con los alumnos pasa a ser individual, esta modalidad requiere que el docente esté presente en la Plataforma fuera de los horarios normales de trabajo y con frecuencia los fines de semana; las respuestas deben transmitirse lo más pronto posible para mantener el interés por el curso y permitir a los alumnos cumplir con los tiempos previstos.

Esto marca un estilo de apoyo y seguimiento tutorial de los docentes, con el apoyo de EaD-ESGN, que promueve una enseñanza acorde a las expectativas de logro de la Escuela.

c) Con respecto a los **recursos**, los conocimientos se construyen en forma



individual y tiene elevada influencia el aula virtual; la enseñanza no es cara a cara sino mediada. Las comunicaciones se producen diferidas tanto en espacio como tiempo y a través de una red en nuestro caso por medio de la plataforma educativa que proveyó la Armada. Esta plataforma es la herramienta que optimiza las características salientes de la modalidad como son la flexibilidad y la asincronía en el uso del tiempo; facilitando acceder a la bibliografía, a clases virtuales, a evaluaciones, realizar consultas y participar en foros para la interacción entre pares y equipo docente. Así se recrea la dinámica de la clase enriqueciendo el desarrollo de toda temática, el análisis, la confrontación de ideas y permitiendo actividades colaborativas.

d) En lo referente a la **gestión**, los cursos requieren procesos complejos para la concepción, producción y articulación con otras materias o acciones curriculares, se requieren docentes y técnicos especializados, no hay cabida para el personal que no es idóneo pues la tecnología y la precisión requeridas no dejan margen, se trabaja intensamente en equipo y con una coordinación bien estructurada, hay una tendencia a tener muchos alumnos en cada curso. También debemos considerar que los cambios en los sistemas y equipamiento necesitan una actualización y sobre todo capacitación permanente.

A diferencia de la modalidad presencial, cada palabra del docente y del alumno, trabajo, evaluación queda plasmada y se puede hacer un seguimiento exhaustivo del curso y el cumplimiento de sus objetivos.

Con estos conceptos bien entendidos, la Escuela preparó a sus formadores, cambió la modalidad del Examen de Ingreso en 2013 y también regularizó el Curso de Estado Mayor Especial (CUEMES) habiendo finalizado la primera cohorte para veinte (20) Señores Jefes en Septiembre de este año. Podemos afirmar con gran satisfacción que para el Ingreso en total se prepararon desde 2009 un total de 1305 alumnos, en 6 de Introducción al Derecho Internacional Público, 7 de Evolución del Pensamiento Estratégico, 10 de Planeamiento, 10 cursos de Logística y 6 de Operaciones Navales. En cuanto al CUEMES se prepararon 45 alumnos en Recursos Humanos, Operaciones Navales, Gestión Presupuestaria Naval, Principios de Administración, Logística y Planeamiento. También se está desarrollando el segundo Curso de Derecho Militar a Distancia; el primer Seminario de

Intereses Marítimos a Distancia y el primer Curso de Gestión de Riesgo Operativo para 42 alumnos.

Los docentes no están solos, delante hay un equipo que gestiona y estructura el curso, que le ayuda a plasmar el diseño curricular y traducirlo en la plataforma utilizando diseño y tecnología. Durante el proceso, haciendo un seguimiento de los alumnos, atendiendo las dudas y orientando a los docentes, proveyéndole herramientas didácticas y tecnológicas. Es decir, dándole apoyo y seguridad para que la transición de profesor presencial a virtual no se transforme en una carga imposible de afrontar.

El equipo interdisciplinario de la ESGN está compuesto por los tutores/coordinadores Mario Bravermann Garay, Gloria Vanni, Eduardo Díaz Madero, Mónica Alonso Ramos, María Mónica Cabrera, y quien redacta este artículo.

Como afirma García Aretio: “...en el diseño de acciones formativas a distancia no se trata de trasladar, sin más, los contenidos impartidos en contextos presenciales a los nuevos entornos virtuales... se trata de adaptarlo a este nuevo contexto de formación que exige una secuencia pedagógica específica para la metodología a distancia ...” (García Aretio, 2007 – De la Educación a distancia... pág. 147) Y esto es posible hoy por el equipo que integra la división, el apoyo de la Dirección de EaD de la Facultad de la Armada, pero especialmente, se realiza por la participación comprometida de cada docente que hace que día a día la EaD sea una herramienta de formación permanente.

La tecnología en lo referente a los grandes y rápidos cambios que ocurren en especial en robótica, inteligencia artificial y nanotecnología pueden parecernos fascinantes, en muchos aspectos pueden estos logros reemplazar a humanos en algunas áreas de enseñanza de conocimientos, pero no debemos olvidar que estamos contribuyendo a la formación de Comandantes, Directores y Jefes de nuestra Institución, que a su vez deben conducir personal y medios en escenarios muy complejos y cada vez con mayor incertidumbre, y no se puede reemplazar a los formadores de esos conductores. La presencia, la capacitación, prestigio y la experiencia de nuestros profesores sigue y seguirá siendo fundamental en la tarea educativa, como verdaderos guías, motivadores, consejeros

y formadores, en especial a inculcar valores éticos y morales porque en mi opinión en ese aspecto los seres humanos somos irremplazables.

Capacitación Docente

División Capacitación y Perfeccionamiento Docente

Esta División de la ESGN ofrece todos los años actividades de formación para docentes que contribuyen a la mejora de la enseñanza en Posgrado, estando ellas insertas en el Plan Quinquenal 2018-2022 y el Plan Anual 2019. Las actividades se orientan a fortalecer las competencias docentes, por lo que se apuntalan tanto en la teoría como en la práctica y acordes a la necesidad de cada docente, pues *“existe interés y necesidad de compartir los docentes sus experiencias, no sólo para su mejora, sino también para darse un tiempo de reflexión profesional, con mirada en su práctica docente”* (Gandolfo et al, 2018 – Proyecto UNDEFI: ¿Cómo aprende el docente de la ESGN a enseñar en el nivel de Posgrado?)

Para que cada actividad formativa sea efectiva, en el diseño de las propuestas se tiene en cuenta que este docente ha de trabajar en posgrado con estudiantes que también tienen cierto expertise en la disciplina y que por tanto requieren de estrategias de enseñanza que lo pongan en lugar de actor, pues en nuestras carreras en la escuela la educación está identificada *“... con un tipo de proceso de enseñanza y de aprendizaje en el cual el profesor debe interactuar más con el alumno; en el cual se le debe dar mayor libertad de acción al mismo, y se debe aprovechar su experiencia profesional y el bagaje de conocimientos previos que trae consigo. Exige reconocer la experiencia propia del alumno y explotarla en beneficio de la enseñanza”*. (Gandolfo, et. al, 2018)

Entre las actividades de capacitación de este año se destacan: la Inducción dirigida al nuevo personal docente, la mejora de las estrategias didácticas en el nivel de posgrado con las tecnologías de la información y comunicación, y la metodología de investigación para la elaboración de proyectos.



Jornada Inducción al Personal Ingresante

En esta actividad se trabajó en comprender la cultura de la organización para una incorporación alineada a la misión de la ESGN y de sus funciones sustantivas: la enseñanza. A cargo de la Mg. Lic. María Teresa Gandolfo.

Programa Estrategias Didácticas con TIC (1er y 2do Semestre)

La División ofreció este programa en dos oportunidades, una en cada semestre, recorriendo en el temario las siguientes Estrategias de Enseñanza: “Trabajo con Debate” y “Diseño de Actividades Colaborativas”, incorporando las Tecnologías de la Información y Comunicación:



Plataforma Moodle con sus herramientas y Aplicaciones de la web. La modalidad fue semipresencial, con cuatro actividades virtuales y cuatro encuentros presenciales. El cierre se realizó con una presentación de una unidad temática adaptada a estas estrategias y recursos. A cargo del Prof. Mg. Eduardo Díaz Madero.



El Programa se estructuró en los siguientes Talleres, a dictarse en los dos semestres:

- Intercambio de ideas/conceptos a través del debate
- Evaluación con opciones múltiples
- Evaluación con Guía de Corrección o Rúbricas
- Producción de trabajos colaborativos

Taller de Elaboración de Proyectos de Investigación

Elaborar proyectos de investigación requiere de herramientas y reglas de trabajo que demandan al docente prácticas específicas. El objetivo principal de esta práctica docente es que los participantes conozcan los distintos aspectos requeridos para la elaboración de un proyecto de investigación; que reconozcan sus distintas partes y tomen decisiones sobre el universo de estudio, además de temas relacionados con: recorte espacio-temporal, unidad de análisis, los métodos de investigación; las variables e indicadores y técnicas de recolección de datos entre otros. Se brindó a los docentes dos jornadas de perfeccionamiento que concluyeron con la presentación de un anteproyecto de investigación. Estuvo a cargo del Prof. Dr. Mariano Ferro.

Otras Actividades

18th Regional Alumni Symposium

Entre los días 26 y 29 de agosto se desarrolló el *18th Regional Alumni Symposium*, organizado por el US Naval War College (US NWC), cuyo coanfitrión para esta 18° Edición fue la Armada Argentina.

Este evento está orientado a los ex alumnos de la variedad de cursos que ofrece el US NWC con el objeto de actualizar los conocimientos aportados en oportunidad, interactuar sobre las posibles evoluciones de los escenarios mundiales y mantener los lazos de comunicación entre ellos y con el colegio.



Participaron de esta edición, representantes de 16 países del continente americano, destacándose los jefes de las autoridades navales de Argentina, Barbados, Ecuador, El Salvador, Guyana, Haití y St. Vincent and Grenadines, como así también oficiales de alto rango de todas las naciones.

Asimismo, se contó con la presencia del Secretario de Marina de los EE.UU. de América y los Comandantes de los Componentes Naval y del Cuerpo de Infantería de Marina del Comando Sur de este país.



Por parte de la Armada Argentina, además del Director de la Escuela de Guerra Naval, participaron las siguientes autoridades:

Jefe del Estado Mayor General de la Armada - Almirante I.M. José Luis Villán, Subjefe del Estado Mayor General de la Armada - Vicealmirante VGM Eduardo Alberto Fondevila Sancet, Director General de Inteligencia de la Armada - Vicealmirante I.M. Pedro Eugenio Galardi, Inspector General de la Armada - Contraalmirante I.M. Eduardo Alfredo Pérez Bacchi, Secretario General de la Armada Contraalmirante Gustavo Jorge Iglesias, Comandante de Adiestramiento y Alistamiento de la Armada – Contraalmirante Fabián Gerardo D’Angelo, Director General de Educación de la Armada - Contraalmirante - Fernando Emir Maglione, Director General de Organización y Doctrina de la Armada – Contraalmirante Juan Carlos Daniel Abbondanza, Director de Relaciones Institucionales de la Armada – Contraalmirante Diego Eduardo Suárez del Solar, Director de Intereses Marítimos de la Armada - Contraalmirante Pablo Luis Fal y Director del Servicio de Hidrografía Naval - Comodoro de Marina Valentín Alejandro Sanz Rodriguez, entre otros.

Este simposio regional, desarrollado en esta oportunidad en la ciudad de Buenos Aires, se centró en fortalecer las alianzas marítimas mundiales y examinó temas relativos a la región.



Entre las temáticas tratadas por los expositores, se destacan:

- **Visión Geopolítica del Atlántico Sur - Seguridad Colectiva – Cooperativa para Enfrentar los Nuevos Escenarios Marítimos Regionales, por la Licenciada Paola Iris Di Chiaro, Secretaria de Estrategia y Asuntos Militares del Ministerio De Defensa (ARG).**
- **Vigilancia y Control de los Espacios Marítimos - Intercambio de Información e Interoperatividad, por el Contraalmirante Fabián Gerardo D’Angelo, Comandante de Adiestramiento y Alistamiento de la Armada (ARA).**
- **Gestión y Uso Racional de los Recursos de los Mares para Lograr un Desarrollo Sustentable, por el Capitán de Navío Ariel Hernán TROISI, Presidente de la Comisión Oceanográfica Intergubernamental, - UNESCO (ARA).**
- **Desafíos Marítimos y el Entorno, por el Almirante (RET) Guillermo BARREDA (ARC).**

- Gobernanza Marítima y las Economías Azules, por el Sr. Peter HORN, de PEW CHARITABLE TRUSTS.

Los participantes del Simposio tuvieron la posibilidad, también, de participar de un Juego de Crisis de Estabilidad Internacional, a cargo del personal del Departamento de Investigación Estratégica y Operacional.



*Victoria
de Samotracia*

Departamento Investigación

El Departamento de Investigación tiene como misión asegurar el desarrollo de las actividades de investigación, a través de la conducción, orientación y supervisión de los alumnos, docentes y equipos de investigación. Con el objetivo de generar y transferir los conocimientos contribuyendo a la excelencia académica y el cumplimiento de los fines básicos universitarios.

Universidad de la Defensa Nacional - Undef

Ejes prioritarios de investigación:

- Defensa, Estrategia y Política Internacional en América del Sur.
- Recursos Estratégicos Naturales.
- Intereses Marítimos y Defensa Nacional en el Atlántico Sur y la Antártida.
- Intereses Aeroespaciales y Defensa Nacional.
- Producción para la Defensa (exploración de oportunidades y formulación de estrategias de valorización de la I+D).
- Ciberdefensa y ciberseguridad: planeamiento y conducción de operaciones, organización y doctrina, tecnologías, educación y adiestramiento.

Escuela de Guerra Naval

Líneas de Investigación prioritarias según áreas académicas:

Área Estrategia:

- Toma de decisiones en el ámbito estratégico.
- Evolución del Pensamiento Estratégico Naval.
- Estrategia Naval de las naciones en el ámbito regional para el Siglo XXI.

Área Operaciones Navales:

- Interoperabilidad de las Armadas en el ámbito regional y global.
- Control de los espacios marítimos en el Atlántico Sur, la Antártida Argentina y la región.

Área Intereses Marítimos:

- Los recursos vivos y no vivos en los espacios marítimos jurisdiccionales y de interés nacional.
- Infraestructura y desarrollo costero del litoral marítimo argentino.

Área Logística:

- Producción para la Defensa de interés naval.
- Investigación y desarrollo para la Defensa de interés naval.
- Movilización en situaciones de conflicto de importancia.

Líneas particulares de interés transversal:

- Seguridad marítima, vulnerabilidades, amenazas y riesgos de los espacios marítimos
- Vulnerabilidad de las estructuras críticas y de los servicios esenciales relacionados con el ámbito marítimo o la capacidad de protección del poder naval.
- Emergencias y catástrofes naturales con participación de la Armada.
- Implicancias en la seguridad de interés para la Armada ocasionadas por la eventual inestabilidad económica y financiera, mundial y/o nacional.
- Piratería. Actualidad y control.
- Ciberguerra y conflicto cibernético.
- Proliferación de armas de destrucción masiva (ADM)
- Terrorismo, crimen organizado y narcotráfico (Triple Frontera y otros lugares de interés para la Armada.
- Flujos migratorios irregulares y masivos y sus implicancias para la misión de la Armada.

Trabajos de investigación encarados por la Escuela de Guerra Naval en 2019:

Inteligencia en el Marco Estratégico Operacional

Actualización de aspectos doctrinarios en concordancia con la cátedra de Conducción de Fuerzas Navales.

Director: TAJAN, Guillermo.

Equipo: PANICHINI, Juan Pablo / FIGUEROA, Álvaro

Línea de Investigación: Área Estrategia. Evolución del Pensamiento Estratégico Naval.

Planeamiento Naval Operativo

Director: BARRALES, Jorge.

Equipos: AQUINO, Waldemar.

Línea de Investigación: Área Operaciones Navales. Interoperabilidad de las Armadas en el ámbito regional y global.

Fuerzas armadas, preservación y control ambiental sobre los recursos marítimos argentinos

El caso de las Áreas Marinas Protegidas y su rol frente al impacto cambio climático.

Director: FERRO Mariano. Co-director: KOUTOUDJIAN Adolfo.

Equipo: RADOVICH Violeta / TARAPOW Fernando / GUAYMAS Stella Maris / CORREA Horacio / LANGE Ricardo / IPPOLITO Ana / CAMPOS Tomás

Línea de Investigación: Área Intereses Marítimos. Los recursos vivos y no vivos en los espacios marítimos jurisdiccionales y de interés nacional. Convocatoria UNDEFI 2018/2019. Aprobado por Resolución 309/2018.

El valor de los intereses marítimos argentinos sus necesidades de protección para las fuerzas armadas

Director: GANEAU Eduardo. Co-directora: VIVEQUIN Sandra.

Equipo: TERRIBILE Horacio Aldo / SANZ RODRÍGUEZ Valentín Alejandro / NIEMCHIKOF TRAVIESO Gabriela / CAL Carlos / MONTERO Hernán Jorge.

Línea de Investigación: Área Intereses Marítimos. Los recursos vivos y no vivos en los espacios marítimos jurisdiccionales y de interés nacional. Convocatoria UNDEFI 2018/2019. Aprobado por Resolución 309/2018.

Orígenes y evolución de la escuela de guerra naval

Director: OYARZÁBAL Guillermo. Equipo: SAN MARTÍN Victoria
Línea de Investigación: Historia Militar.

Liderazgo en la armada argentina

Director: GROSSI Claudio. Equipo: DI TELLA Alejandro / SANGUINETTI Julio / GIL Graciela
Línea de Investigación: Área Estrategia. Toma de decisiones en el ámbito estratégico.
Convocatoria UNDEFI 2018/2019. Aprobado por Resolución 309/2018.

Práctica docente superior: la transición de la modalidad presencial a distancia en la ESGN

Director: DÍAZ MADERO Eduardo. Equipo: ALONSO RAMOS Mónica / BERTOLINO Jorge Mario / DI ROLLO Lorena.
Línea de Investigación: Fortalecimiento de Carreras de Posgrado. Ciencias sociales aplicadas a la Defensa. Educación.
Convocatoria UNDEFI 2018/2019. Aprobado por Resolución 310/2018.

1934 - 2019

85° ANIVERSARIO DE LA ESCUELA DE GUERRA NAVAL



Informe de la Biblioteca

“Dr. Isidoro Ruiz Moreno”

La Biblioteca “Dr. Isidoro Ruiz Moreno” de la Escuela de Guerra Naval se encuentra abierta a la comunidad educativa y al público en general. Cuenta con una amplia sala de lectura equipada con computadoras y conexión Wi-Fi.

Las diversas series de libros y publicaciones periódicas que componen la colección, hacen de nuestra biblioteca una institución especializada en temas de defensa, marina, intereses marítimos, estrategia, Malvinas, entre otros.

La Biblioteca está ubicada en Avenida Luis María Campos 480, PB. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Acceso

Para conocer y acceder a la colección de la Biblioteca se puede consultar el catálogo bibliográfico a través del sitio web de la Escuela www.esgn.edu.ar/Biblioteca.html o de manera presencial en el Mostrador de Referencias.

Por Correo electrónico: biblioteca@esgn.edu.ar

Para consultas telefónicas: (+54 11) 4346-8600 Internos 3297 / 3298.

Servicios

Servicio de Referencias: el personal bibliotecario recibe las consultas y solicitudes de información de los Usuarios sobre la temática de su interés ya sea de manera presencial y/o a través del Correo institucional, biblioteca@esgn.edu.ar

Diseminación selectiva de la información: A través de este servicio se crea un perfil de usuario en el que incluyen los intereses o necesidades de información del Usuario. De esta manera, se lo mantiene al tanto de las novedades que ingresan a la biblioteca

Préstamo en sala o domicilio: servicio que se presta dependiendo del carácter de la publicación.

Horarios de atención:

Lunes a jueves de 7.30 a 13.30hs y de 14.30 a 19.00hs.

Viernes de 7.30 a 12.00hs.

Fuentes de incorporación

Durante el año 2019 se incorporaron a la colección los siguientes ítems:

A través del Proyecto UNDEBI:

UNDEBI tiene por objetivo promover el incremento y actualización del acervo bibliográfico de las bibliotecas de las carreras de grado y posgrado de la Universidad de la Defensa Nacional (ECTON, MAESES y ESIIM).

AUTOR	TITULO	LUGAR Y EDITOR	AÑO
Singer,P.W. and Friedman, Allan.	<i>Cybersecurity and cyberworld</i>	USA <i>University of Oxford</i>	2014
Riorda, Mario y Rincon Omar.	Comunicación gubernamental en acción. Narrativas presidenciales y mitos de gobierno	Buenos Aires Biblos.	2016
Clauso, Raúl	Como se construyen las noticias. Secretos de las técnicas periodísticas.	Buenos Aires La Crujia	2010

AUTOR	TITULO	LUGAR Y EDITOR	AÑO
Lenin	El estado y la revolución	Buenos Aires Cienflore	2017
Etkin, Jorge y Schvarstein, Leonardo	Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio	Buenos Aires Paidós.	2011
Vego, Milan	<i>Maritime strategy and sea control</i>	<i>New York. Routledge</i>	2017
Harari, Yuval Noah	<i>Renaissance Military Memoirs. War, history and identity, 1450-1600</i>	<i>New York Boydell and Brewer Inc.</i>	2004
Walzer, Michael	Terrorismo y Guerra Justa	Barcelona CCCB	2008
Lundstrom, John B.	<i>The first south pacific campaign. Pacific Fleet Strategy. December 1941- June 1942</i>	<i>USA Naval Institute Press</i>	2014
Lacoste, Yves	Geopolítica. La larga historia del presente	Madrid. Editorial Síntesis	2009
Chiavenato, Idalberto	Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 10 ed.	México. DF Mc Graw-Hilla Interamericana Editores	2017
Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland	Administración estratégica. 19 ed.	México. DF Mc Graw-Hilla Interamericana Editores	2014
Buzan, Barry Little, Richard	<i>International Systems in world history. Remaking the study of international relations</i>	<i>New York Oxford University Press</i>	2010
Kaplan, Robert D.	La venganza de la geografía. Como los mapas condicionan el destino de las naciones. 7ma. Ed.	Barcelona. España, RBA Libros	2016
Vego, Milan	<i>Operational Warfare at Sea. Theory and practice</i>	<i>New York Routledge</i>	2009
Pérez Soler, Susana	Periodismo y redes sociales. Claves para la gestión de contenidos digitales	Barcelona Editorial UOC	2017

A través de donaciones recibidas:**Donación Instituto de Publicaciones Navales CN (RE) Jorge R. Bergallo**

Temática: Técnica profesional, conducción e Historia Naval

Cantidad de ítems: 40.-

Donación CN Ignacio Martin Errecaborde

Temática: Técnico naval y Conducción.

Cantidad de ítems: 20.-

Donación CN (RE) Guillermo Montenegro

Temática: Técnico Submarinos y Defensa.

Cantidad de ítems: 101+ 100 publicaciones periódicas.-

Donación CC (RE) Luis Pons

Temática: Técnica Naval.

Cantidad de ítems: 30.-

Donación Sr. Federico Martin Silva

Temática: Técnica Naval.

Cantidad de ítems: 182.-

Donación CN José María Cohen

Temática: Histórico Naval y Marítima.

Cantidad de ítems: 100.-

Estimado lector:

Si desea realizar una donación afín a la especialidad de la **Biblioteca “Dr. Isidoro Ruiz Moreno”**, las mismas serán recibidas durante el segundo trimestre de cada año, mediante coordinación previa vía correo electrónico: **biblioteca@esgn.edu.ar**

Donaciones realizadas:

La biblioteca organiza, selecciona y sella material bibliográfico para su donación a distintas entidades escolares, otros organismos navales y a lectores particulares.

Total 2019: 300 ítems.-

Homenaje a los Caídos en el Submarino ARA San Juan



En pasado martes 11 de diciembre de 2018 se llevó a cabo una ceremonia de colocación de una placa de homenaje a los egresados del Curso de Comando y Estado Mayor, caídos en el cumplimiento del deber, a bordo del submarino ARA San Juan.

La ceremonia, que tuvo lugar en el aula principal del Curso de Comando y Estado Mayor de esta Escuela de Guerra Naval, fue presidida por el Director del Instituto, Capitán de Navío Julio Fabián Gandolfo y contó con palabras alusivas por parte del docente Comodoro de Marina (R) Juan Iglesias, que reproducimos a continuación.

“El pasado mes de noviembre, la opinión pública argentina y mundial, fue sacudida por la noticia del hallazgo de los restos del naufragio del Submarino ARA “SAN JUAN”. Esta fue la confirmación de una catástrofe náutica, que se había iniciado un año atrás, cuando esta Unidad de la Armada Argentina se encontraba en tránsito hacia su apostadero en la Base Naval Mar del Plata.

Luego de su última comunicación, lo que inicialmente pareció ser una falla técnica, se fue transformando con el correr de las horas, en una de las operaciones de Búsqueda y Rescate de Submarino Perdido más importantes de la historia.

Numerosos recursos humanos y materiales de varios países se sumaron con los de la Argentina, en un titánico esfuerzo por encontrar sobrevivientes y rescatarlos.

Con un nivel de cooperación y solidaridad nunca antes visto, gran parte de la comunidad internacional se hizo presente, apoyando un esfuerzo mancomunado que lamentablemente no obtuvo resultados.

Fue así que, luego de un plazo más que prudencial, la operación de rescate se transformó en la búsqueda del naufragio, que concluyó un año y dos días después.

No deja de ser conmovedor ver las imágenes de los hombres y mujeres de la Armada abocados a la búsqueda, sometidos a los embates del mar y el clima, que con voluntad inquebrantable llevaron adelante el esfuerzo de tratar de encontrar a sus camaradas, apoyados por personal de las otras fuerzas armadas y de seguridad y por marinos y medios nacionales y de los 19 países que nos brindaron su asistencia.

La sociedad argentina se conmovió hasta lo más profundo. Para muchos ciudadanos era un descubrimiento el saber que los submarinos de la Armada patrullaban el mar, adiestrándose y vigilando los Intereses Marítimos de la Nación. Es más, me atrevo a afirmar que, para no pocos, era desconocido el saber que la Armada Argentina operaba submarinos.

Nada parece haber cambiado demasiado desde que Storni, hace más de un siglo, nos describiese como un país encandilado por la riqueza de su Pampa Húmeda y de espaldas al mar.

En lo institucional, la tragedia nos ha sacudido profundamente. La pérdida de una Unidad Naval y toda su dotación es un hecho de magnitud tal que, inexorablemente, hace temblar a la Armada toda hasta sus cimientos y obliga a una profunda reflexión.

El análisis de las circunstancias, y las investigaciones en curso, deberán obtener las explicaciones y enseñanzas a las que tenemos la obligación moral y profesional de arribar.

En el plano personal, para los que conformamos la gran familia naval, la conmoción aún sigue siendo muy fuerte. Es que de alguna u otra forma vivimos muy intensamente el cariz más humano de la tragedia ya sea porque conocimos a alguno de los tripulantes y a sus familias o porque al menos compartimos con ellos la experiencia de la vida, en el mar.

Los marinos sabemos del respeto que nos impone la naturaleza, cuando desata sobre nuestras naves toda la fuerza de su ímpetu, y esa forja naval nos hermana. Nos hermana a quienes nos hacemos a la mar y también a nuestras familias, que comparten con nosotros estas experiencias, a través de la espera en la ausencia y de las anécdotas luego del anhelado regreso.

Es por ello que no resulta fácil reflexionar sobre el cariz humano de este suceso, máxime cuando sentimos que hay muchos que aún no han superado el luto impuesto por la pérdida de sus seres queridos.

Nos encontramos hoy aquí reunidos para homenajear a dos egresados de esta Escuela de Guerra Naval. Los Capitanes Fernández y Bergallo, Comandante y Segundo Comandante del ARA SAN JUAN.

El Capitán de Fragata Pedro Martín Fernández realizó en el año 2011 el Curso de Comando y Estado Mayor Naval, y el Capitán de Corbeta Jorge Ignacio Bergallo lo hizo en el año 2014.

Con el Capitán Fernández compartimos una actividad particular, como es la formación práctica de los futuros oficiales a bordo del Buque Escuela. Allí dejó en clara evidencia sus conocimientos profesionales, su compromiso y su dedicación plena al servicio. Sin duda su ejemplo como Oficial Instructor, hoy se encuentra incorporado a quienes fueron sus subordinados. Pero por sobre todas las cosas, lo que más recuerdo de él es su calidad humana y el cariño por su profesión.

Con el Capitán Bergallo navegamos juntos a bordo del Submarino ARA SALTA. Su gran capacidad intelectual y técnica hacían de él un destacado oficial submarinista, y su carácter reflexivo y mesurado lo convertían en un asesor valorado para cualquier Comandante. Al verlo no podía menos que recordar a su padre, cuando años atrás fuera mi comandante en el SAN JUAN, y reconocer en él la misma vocación naval.

Ambos eran marinos cabales, formados en el arte del mar, experimentados y sobresalientes profesionales. Pero por sobre todo lo demás, eran Oficiales de la Armada convencidos de su deber y responsabilidades.

Al igual que los otros 42 miembros de la tripulación, asumían plenamente la responsabilidad y compromiso que les imponía su vocación de marinos, su vocación de servir a la patria en el mar a través de la Armada, conscientes de que, si bien la actividad profesional conllevaba riesgos, los mismos debían ser enfrentados a partir de la capacidad individual, pero trabajando en un equipo mancomunado en una única voluntad y con un único objetivo.

Su trabajo era uno sin estridencias, como lo es la vida de los marinos de guerra. Un servicio basado en la labor diaria y en la responsabilidad de cumplir con las pequeñas obligaciones de la rutina cotidiana, que sumadas nos llevan a la virtud de la aceptación voluntaria de los rigores de la vida embarcados.

No fue la suya una vocación ciega o suicida, por el contrario era una acción reflexiva y profesional, conociendo los medios técnicos a su disposición y empleándolos dentro la sensatez que la circunstancias imponen.

Por supuesto que el riesgo es inherente al medio, pero finalmente era el sentido común, sustentado en la experiencia y el conocimiento, el que regía sus actos. Pensarlo de otra manera es subestimarlos, es faltarles el respeto, en lo profesional y en lo personal.

Eran seres humanos reales, como lo somos los que hoy aquí nos reunimos a honrarlos, y sin que aún seamos plenamente conscientes de cómo sucedió, sus nombres se encuentran ya inscriptos en bronce y es justo que así sea.

Su entrega los llevó al sacrificio último que la carrera militar puede imponernos. Esta vez no en el fragor de una batalla, sino en el combate diario del ser marinos de guerra, que es la lucha permanente que el resto de los miembros de la Armada seguiremos llevando adelante, desde el lugar en el que circunstancialmente el servicio naval nos lo requiera, convencidos al igual que ellos, de que la defensa de los Intereses Argentinos en el Mar es nuestro deber y compromiso para con las generaciones venideras.

Su ejemplo profesional quedará de ahora en más como paradigma y referencia de quienes transiten por los claustros de esta Escuela, así como también de todos los integrantes de la Armada y de la sociedad argentina toda. Para que los que los sucedan, recuerden siempre cual es el nivel de compromiso que el camino voluntariamente elegido, demanda a aquellos que optamos ser servidores de la patria desde el mar.”



Revista de la Escuela de Guerra Naval

Un medio de comunicación institucional con historia

La Escuela de Guerra Naval ha sido tradicionalmente una usina de pensamiento y evolución, que acompañó, con la difusión de las ideas, el devenir de los años con sus cambios tecnológicos, doctrinarios y actitudinales.

Tanto la realidad mundial como la nacional moldearon sus páginas y permitieron a múltiples autores expresar sus ideas, sin más censura que la del cumplimiento de los requisitos y de la originalidad de los artículos.

La guerra en el mar y todas sus implicancias políticas, estratégicas y tácticas, requieren de una constante revisión de las tendencias y de su adecuada difusión, esto último para evitar que aquellas queden en un cerrado círculo intelectual y puedan prosperar en la vida real.

La cronología de la Revista

En el año 1969, mediante una Orden de la Dirección de la Escuela de Guerra Naval, se creó el “Boletín de la Escuela de Guerra Naval” de la Armada Argentina, con la finalidad de proveer un medio de difusión de las ideas del ámbito propio de este Instituto de Formación.

En el primer número de este Boletín, publicado el 10 de diciembre de 1969, se establece cuál es su propósito:

“...proveer a los Oficiales Superiores y Jefes egresados de esta Escuela información de interés destinada a orientar; ampliar y/o consolidar el bagaje cultural y profesional, tomando como base los trabajos de producción original e inédita que resulten seleccionados por la Dirección dentro de las conferencias previstas anualmente en su Plan de Enseñanza; los de igual carácter producidos por la Plana Mayor; Cuerpo Docente y/o Alumnos; y/o así mismo los que procedentes de otras fuentes, resultaran por su jerarquía o índole, de interés divulgar a través de este medio.”



Diez años más tarde, con la publicación del N° 10, en febrero de 1979, comienza a denominarse “Revista de la Escuela de Guerra Naval – Armada Argentina”, aunque manteniendo el formato tradicional y los mismos propósitos que el Boletín.

A partir de este número, la Revista queda inscripta con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas (ISSN) 0325-7185 y hecho el depósito que indica la Ley 11.723 de Propiedad Intelectual de la República Argentina.



Aunque no estrictamente limitados a ellos, los artículos referidos al Poder Naval, los Intereses Marítimos y la Estrategia Naval comienzan a prevalecer en los números subsiguientes, permitiendo un ámbito propicio para su publicación, creando una revista de creciente prestigio por la solidez intelectual de su contenido.

La Revista de la Escuela de Guerra Naval ya transita por el número 65, en cincuenta años de existencia, habiendo publicado el último en diciembre de 2018.



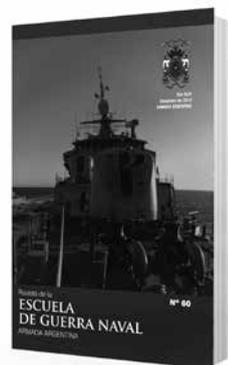
Abarca las temáticas de Geopolítica, Estrategia, Poder Naval, Liderazgo, Intereses Marítimos, Historia Naval, Sociología, Filosofía y otras de interés para la Escuela de Guerra Naval.

Ha constituido un medio ideal para la publicación inicial de los alumnos que egresan de la Escuela de Guerra Naval, en particular aquellos que se han destacado por la profundidad de la investigación y la originalidad en su concepción.

Los profesores que se desempeñan en esta casa de altos estudios también encuentran en la Revista un medio para difundir las ideas propias de sus materias y autores invitados han enriquecido también estas páginas.

Las actividades anuales de la Escuela encuentran lugar en sus páginas, destacándose las actividades de intercambio con otros países y universidades nacionales, y la exposición de los trabajos de investigación que llevan adelante los equipos de esa área.

Se publica anualmente en papel y en formato digital, pudiendo encontrarse los últimos números digitalizados en la página web de la Escuela de Guerra Naval, constituyendo un invaluable ayuda para articulistas e investigadores.



En la actualidad se presenta como uno de los pocos medios institucionales impresos por la Armada de la República Argentina.

La revista se sostiene económicamente con el aporte voluntario de sus suscriptores.

Buenos Aires, 10 de diciembre de 2019



Neptuno

Presentación de trabajos para su publicación en la Revista de la Escuela de Guerra Naval

Requisitos formales para la presentación de artículos

(Estos requisitos tienen la finalidad de facilitar su evaluación, diagramación y edición)

- 1. Formato:** se entregarán en formato digital procesados en un archivo extensión .doc / .docx, sin bloqueos para la revisión y corrección, sin encabezados o pies de página, en formato de página A 4, con fuente Arial, cuerpo 12 e interlineado 1,5, márgenes 2,5 cm. La Dirección de la Revista acusará recibo de los mismos.
- 2. Extensión máxima:** preferentemente hasta 20 carillas (aproximadamente 6000 palabras) incluyendo las citas y bibliografía consultada.
- 3. Títulos y autoría:** se expresará en no más de 8 palabras (50 caracteres), alineado a la izquierda, fuente Arial 14, negrita. Los subtítulos, irán en letra minúscula pero en cuerpo 12. Debajo figurará el nombre y apellido del autor, del mismo modo en tipografía Arial 10.
- 4. Citas bibliográficas y citas al pie de página:** si bien no es excluyente, es conveniente seguir las Normas APA, Sexta Edición.
- 5. Datos del autor:** se incluirá una breve biodata, que no supere las 200 palabras y una foto tipo carnet.
- 6. Resúmenes (abstracts) y palabras clave (key words):** se incluirán uno en español y otro en inglés, con extensión máxima de 100 palabras cada uno. Contendrán hasta 5 palabras clave que permitan indexar el artículo en las bases de datos e Internet.
- 7. Normas generales:** se prefieren los trabajos inéditos pero ello no es causa de exclusión. Ocasionalmente se sugieren modificaciones, de forma o contenido, para adecuarlos a la finalidad académica y áreas de conocimiento abordadas por la revista. Finalizada la selección se comunicará a los autores su resultado.
- 8. Envío:** por correo electrónico a esgnavista@gmail.com, o por correo postal a Escuela de Guerra Naval – Revista, Av. L. M. Campos 480 – C1426BOP – CABA; hasta el 30 de setiembre de cada año. Luego de esa fecha serán considerados para el número siguiente.
- 9. El Consejo Editor** se reserva el derecho de aceptar o rechazar el material enviado a la Revista, sin necesidad de expresar causa o motivo. Dado el limitado espacio disponible, los artículos seleccionados pueden ser reservados para futuras ediciones.



UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL

Facultad de la Armada

Escuela de Guerra Naval



CARRERAS DE POSGRADO 2020

MAESTRÍA EN ESTUDIOS ESTRATÉGICOS



*Acreditada
por CONEAU*

DURACIÓN:
1 año más Tesis

TÍTULO:
Magister en Estudios
Estratégicos.

HORARIO:
lunes a jueves
de 18:30 a 22:00 hs.

DIPLOMATURA DE POSGRADO EN GESTIÓN LOGÍSTICA



DURACIÓN:
1 año y presentación
de Trabajo de
Aplicación Profesional

TÍTULO:
Diplomado
en Gestión Logística

HORARIO:
lunes a jueves
de 18:30 a 22:00 hs.

ESPECIALIZACIÓN EN INTERESES MARÍTIMOS



Acreditada por CONEAU

DURACIÓN:
1 año y Trabajo
Final Integrador

TÍTULO:
Especialista en
Intereses Marítimos

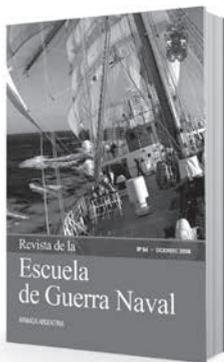
HORARIO:
lunes a jueves
de 18:30 a 22:00 hs.

*Modalidad a Distancia
a partir de 2021.*

LUGAR DE DESARROLLO:
Unidad Académica
Escuela de Guerra Naval
Av. Luis María Campos 480
CP 1426 - C.A.B.A.

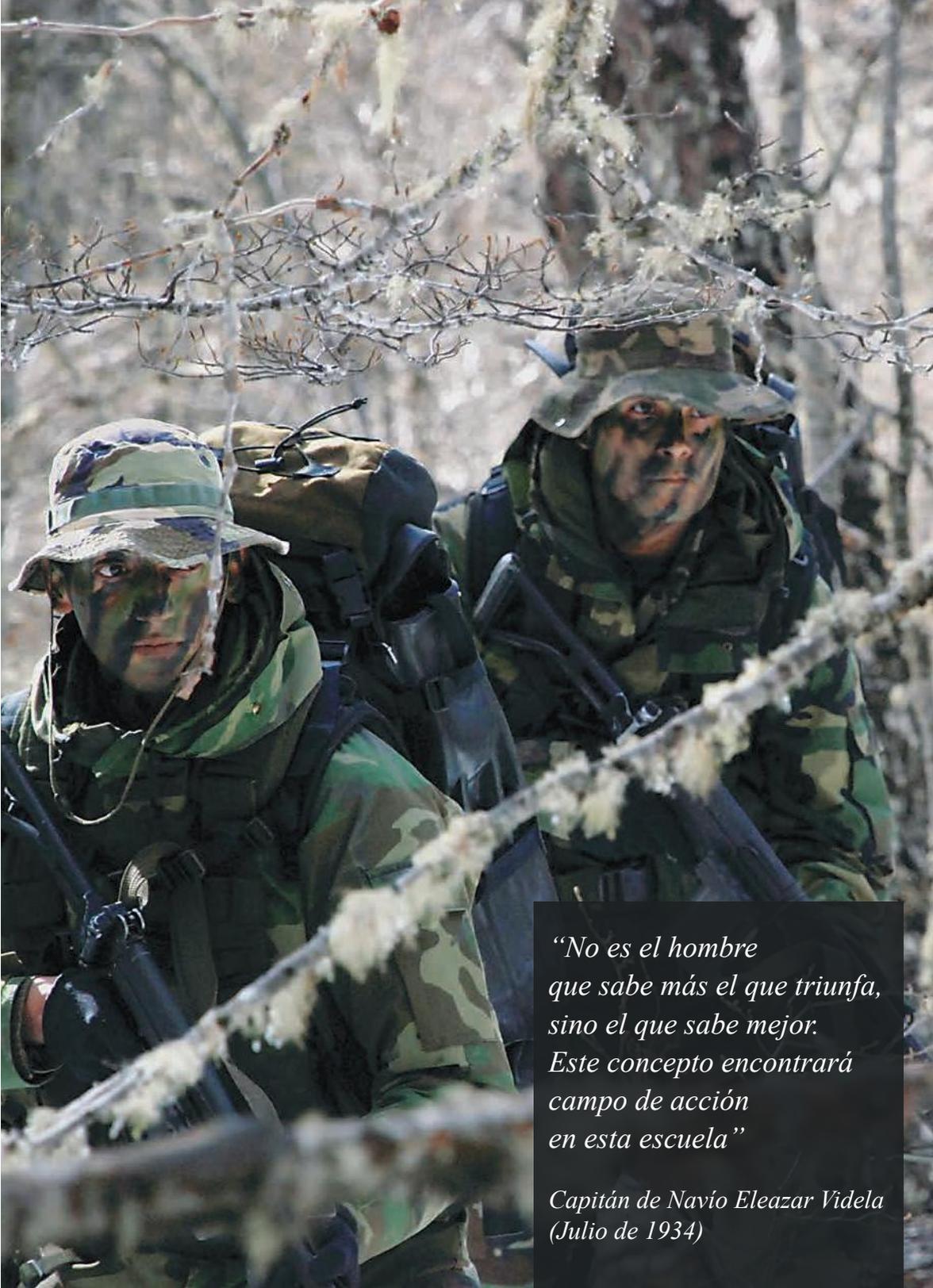
CONSULTAS:
De lunes a jueves de 10 a 20hs; viernes de 9 a 12hs
Tel: (+54 11) 4346-8600 int. 3265
Mail: esgnmaestrias@gmail.com
Web: www.esgn.edu.ar

- ABIERTA LA INSCRIPCIÓN - INICIA EL DICTADO EN MARZO 2020 -



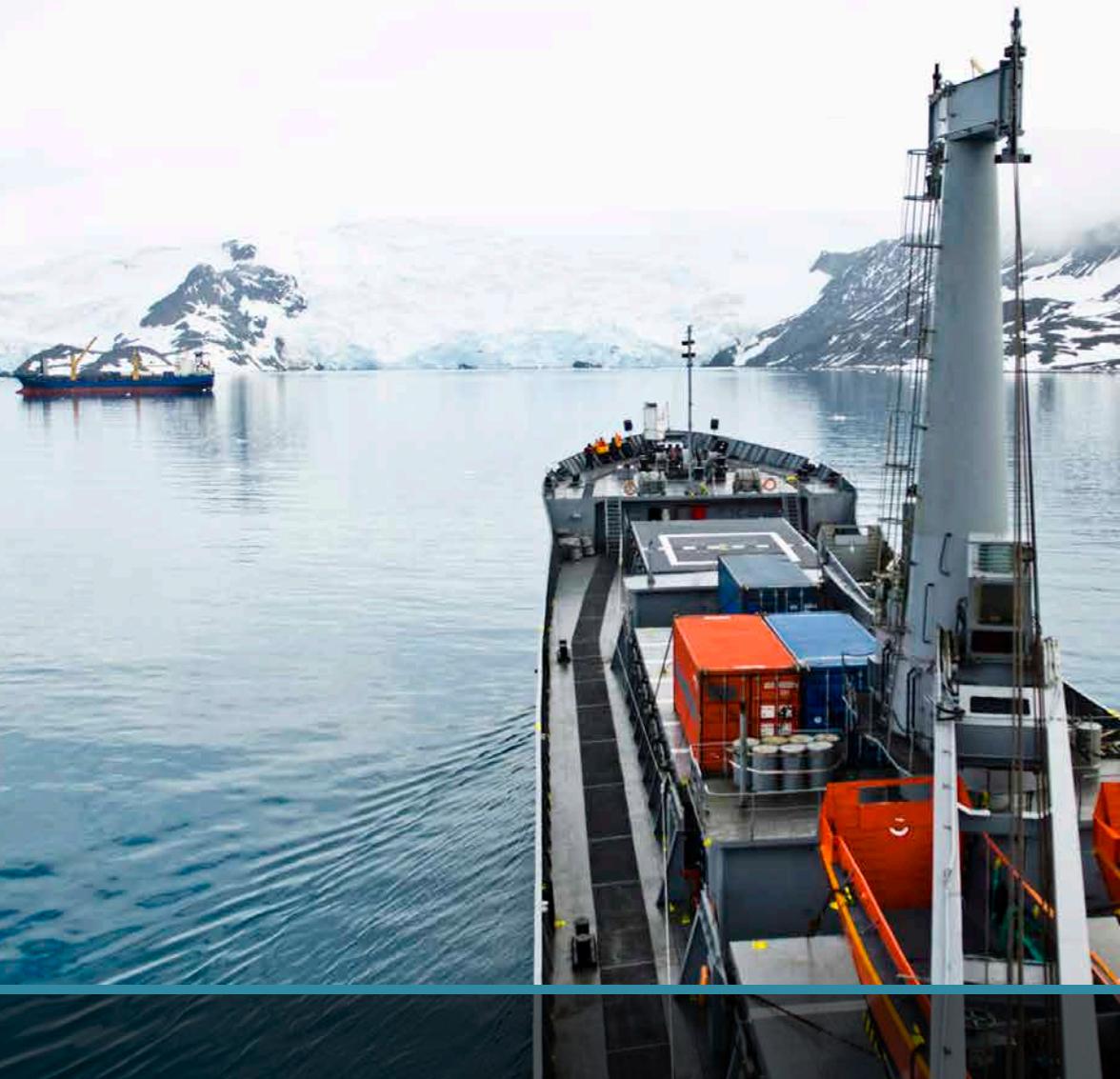
LA REVISTA DE LA ESCUELA DE GUERRA NAVAL

A efectos de mejorar la relación con los lectores y la calidad de la publicación se solicita responder la encuesta sita en el siguiente link: www.esgn.edu.ar



*“No es el hombre
que sabe más el que triunfa,
sino el que sabe mejor.
Este concepto encontrará
campo de acción
en esta escuela”*

*Capitán de Navío Eleazar Videla
(Julio de 1934)*



www.armada.mil.ar



www.esgn.edu.ar