

REVISTA DE LA  
**ESCUELA  
DE  
GUERRA  
NAVAL**

59



AÑO XLIII  
DICIEMBRE del 2013  
ARMADA ARGENTINA

REVISTA DE LA

# ESCUELA DE GUERRA NAVAL



Nº 59  
AÑO XLIII  
DICIEMBRE 2013  
ARMADA ARGENTINA

**Director de la Escuela de Guerra Naval**  
Contraalmirante VGM Guillermo TYBUREC.

**Director de la Revista**  
Contraalmirante VGM (RE) Carlos E. CAL.

**Consejo Editor**

Capitán de Navío Dn. Alejandro M. GARCIA SOBRAL.  
Capitán de Navío Dn. Luis M. GIORGI.  
Capitán de Fragata Dn. Marcelo C. TARAPOW.  
Capitán de Fragata Dn. Claudio J. VILLAMIDE.  
Guardiamarina Contador Dn. Pablo E. GOMEZ.  
Doctora Dña. Mónica G. SOTERAS.  
Capitán de Navío VGM (RE) Dn. Álvaro FIGUEROA.  
Dr. Jorge R. BÓVEDA.

**Propietario**

**Escuela de Guerra Naval**

Av. Gral. Luis María Campos 480  
C1426BOP - Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
Tel: 4346-8600 int. 3349 / 3363  
Fax: 4346-8600 int. 3346.  
Correo electrónico: [esgn\\_rev@ara.mil.ar](mailto:esgn_rev@ara.mil.ar)  
Web: [www.esgn.edu.ar](http://www.esgn.edu.ar)

**ISSN 0325-7185**

Queda hecho el depósito que marca la Ley 11.723 de Propiedad Intelectual.  
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 la Argentina

<b>ESTRATEGIA Expandiendo capacidades: Evolución de la industria militar y el proceso de modernización naval de la República Popular China.</b> Lic. Juan Manuel Pippia	9
<b>ESTRATEGIAS DE INTRACOMUNICACIÓN: Un enfoque paradigmático</b> Dra. Mónica G. Soteras	23
<b>PLANEAMIENTO NAVAL. El Pensamiento</b> Complejo y el Planeamiento Operativo Capitán de Navio (RE) Guillermo Tajan	33
<b>CLAUSEWITZ Y LA GUERRA DEL PELOPONESO</b> Capitán de Navio (RE) Julio Joaquín Eiff	49
<b>OPERACIONES. Compañías Militares y de Seguridad Privada. Origen, desarrollo y actividad reciente.</b> Capitán de Fragata Claudio Javier Villamide	63
<b>OPERACIONES. ONUCA, una misión precursora para las Fuerzas Navales en Misiones de Paz</b> Capitán de Fragata (RE) Alberto Gianola Otamendi	89
<b>LIDERAZGO. ¿Qué se espera de un jefe?</b> Contraalmirante Guillermo Tyburec	103
<b>MALVINAS. LAS FALLAS EN LA GUERRA: Análisis de caso - Combate de Grytviken - 3 de abril de 1982</b> Capitán de Navio VGM (RE) Alvaro Figueroa	115
<b>EDUCACIÓN. La CONEAU y su impacto en la Escuela de Guerra Naval</b> Lic. Mariana Leal	135
<b>EDUCACIÓN. Una Experiencia en la búsqueda de un instrumento de evaluación del desempeño del alumno en el trabajo en equipo en el aula del CUCOM</b> Prof. Dora Isabel Gómez, Lic. María Teresa Gandolfo. Mg. Martín Ignacio Cieri. Prof. Marisa Gawryluk.	151

## Mensaje del Director de la Escuela de Guerra Naval

Contraalmirante Guillermo Tyburec

La publicación de este nuevo número de la Revista de la Escuela de Guerra Naval encuentra a nuestro Instituto plenamente instalado y consolidado en el predio del Centro Educativo de las Fuerzas Armadas, compartiendo las nuevas instalaciones y funcionando en armonía con las Escuelas Superiores de Guerra Aérea, del Ejército y Conjunta.

Durante 2013 la Escuela cumplió 79 años de vida académica, siempre fiel a su misión de formar a los futuros Comandantes de las unidades de la Armada, a los Directores y Jefes de los organismos y a los integrantes de los Estados Mayores Navales. Con la misma fidelidad que en el cumplimiento de su misión, la Escuela de Guerra Naval continúa manteniendo en alto el espíritu con el cual fuera creada, según los lineamientos dados por el entonces Ministro de Marina Capitán de Navío Eleazar Videla:

*“Su gran finalidad será: estimular el pensamiento, promover la discusión técnico profesional y fomentar el deseo de aprender... No es el hombre que sabe más el que triunfa, sino el que sabe mejor y este concepto encontrará campo de acción en esta Escuela”.*

Este es el espíritu orienta a la Plana Mayor, al Cuerpo Docente y a todos aquellos que trabajan en la Escuela, en la búsqueda continua de la excelencia que permita forjar mejores líderes entre sus alumnos, quienes en un futuro cercano tendrán a su cargo la conducción de los destinos de la Armada.

Es así que esta Revista de la Escuela de Guerra Naval se ofrece como un vínculo entre estos futuros líderes y su Escuela. La tarea que realiza el equipo de trabajo que conforma el Consejo Editorial, sumado al esfuerzo y los aportes del personal docente a través de sus ideas plasmadas en artículos de sumo interés, mantienen viva la tarea de “tender un lazo de continuidad académica con los egresados más recientes, de relación profesional con quienes han dejado las aulas años atrás y también en particular, de vinculación espiritual para con el distinguido cuerpo docente civil de nuestra Escuela”, tal como sabiamente dejaron explícita tarea los creadores de esta idea editorial. A todos los que han participado para dar continuidad a nuestra Revista de la Escuela de Guerra Naval, en su número 59º, reciban mi más profundo agradecimiento.

## REVISTA DE LA ESCUELA DE GUERRA NAVAL

Contraalmirante (RE) VGM Carlos E. Cal

### Breve reseña histórica

En el año 1969 mediante una Orden de la Dirección de la Escuela de Guerra Naval, se crea 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 ese año, se especifica 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.”*

Su primer director fue el Capitán de Fragata (RE) Gerardo Ojanguren, figurando como Editores responsables el Capitán de Corbeta Jorge A. Mantovani y el Agente Civil Jorge Mario Colombo. Formaban parte del Consejo Editorial el Capitán de Fragata Edmundo Schaer y el Capitán de Fragata Médico (RE) Constantino Núñez. La Revista se comenzó a imprimir en la imprenta de la Escuela de Guerra Naval.

Diez años más tarde, en febrero de 1979 y con la publicación del N° 10 comienza a denominarse “Revista de la Escuela de Guerra Naval – Armada Argentina”, aunque manteniendo el mismo formato y con 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 59, en cuarenta y un años de existencia, habiendo publicado el último en octubre de 2012.

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.

La revista se sostiene con el aporte voluntario de sus suscriptores.

Buenos Aires, 4 de diciembre de 2013

## **ESTRATEGIA**

# **Expandiendo capacidades: Evolución de la industria militar y el proceso de modernización naval de la República Popular China.**



Por el Lic. Juan Manuel Pippia



**Lic. Juan Manuel Pippia**

Es licenciado en Ciencia Política (UBA), magister en Relaciones y Negociaciones Internacionales (FLACSO UDESA). Se desempeña como docente en el Departamento de Gobierno y Relaciones Internacionales en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) y en la carrera de Ciencias Políticas del Profesorado ISFD 113. Ha trabajado como asesor e investigador en el Centro de Estudios Estratégicos de la Armada, en la Unidad de Coordinación del Plan Estratégico de la Ciudad de Buenos Aires y en el Ministerio de Defensa.

## **EXPANDIENDO CAPACIDADES: Evolución de la industria militar y el proceso de modernización naval de la República Popular China.**

**D**ado sus históricas rivalidades, el poder naval nunca fue una prioridad para China. Pero a partir de la Reforma Económica iniciada a fines de la década de 1970 el sector naval comenzó a despegar al venderle al sector civil. También pudo beneficiarse de la asociación con industrias transnacionales que le permitieron incorporar tecnología, conocimientos y mejores prácticas administrativas. De esta forma, la industria naval china aceleró su crecimiento: en 1996 llegó al tercer lugar y en 2010 al primero; superando a Corea del Sur y Japón. Dicha expansión de capacidades, si bien se dio en el sector civil, se trasladó al sector militar; facilitando la modernización naval, otorgándole mayor poderío y abriendo perspectivas promisorias para la Armada China.

### **Abstract**

## **Introducción.**

La Armada del Ejército de Liberación Popular (más conocida por sus siglas en inglés, PLAN) se constituye en la actualidad como la única fuerza naval con la potencialidad de llegar a desafiar a la hegemonía naval estadounidense. Sin embargo, su auge es reciente e históricamente ocupó un rol marginal hacia dentro de las FF.AA. de la República Popular China (RPCh.). En el presente artículo se procederá a explicar cómo la industria naval china y, por consiguiente, la PLAN fueron expandiendo sus capacidades a través de una serie de políticas públicas que favorecieron su evolución.

En primer lugar, se explica el origen y la formación de la industria militar china, como contexto poco favorable para la industria naval; dado que desde su creación, la RPCh. experimentó amenazas territorialmente contiguas. Lo que la obligó a priorizar el desarrollo de otras industrias militares. En segundo lugar, se explica el impacto de la reforma económica en la industria naval, donde puede apreciarse como las asociaciones con empresas transnacionales favorecieron su crecimiento. En tercer lugar, se examina el auge de la industria naval en la década del 2000, cuando el sector alcanzó el liderazgo internacional. En cuarto lugar, se describen y analizan las capacidades duales que favorecen a la PLAN. Finalmente, se presentan una serie de conclusiones sobre las implicancias geopolíticas que significa el incremento del poderío naval chino.

### **Orígenes de la industria militar.**

La industria militar fue una prioridad para Beijing desde el inicio de la República Popular en 1949. Aun encontrándose en una situación económica precaria, producto de años de Guerra Civil y la Guerra contra Japón, la dirigencia política china la respaldó y la promovió. Este respaldo se debía la hostilidad con EE.UU.; quien apoyaba al régimen nacionalista refugiado en Taiwán y no reconocía al gobierno de Beijing. Por consiguiente, decidieron que la industria militar era vital para su seguridad nacional (Tai,2009).

Dicho temor se justificó al año siguiente cuando EE.UU. intervino en Corea, estuvo cerca de destruir al ejército de Corea del Norte y, por consiguiente, reunificar a la Península bajo su égida. Para Beijing la caída de Pyongyang hubiese significado que la presión militar estadounidense se

eliminaría de forma directa con el Noreste de China, donde se concentraban industrias y yacimientos petrolíferos. Por consiguiente, China debía entrar en guerra para sostener a Corea del Norte como *Buffer State*.

En el marco de la Guerra de Corea, la industria militar se transformó en una prioridad estratégica y se le otorgaron cuantiosos fondos. Hacia 1950 el presupuesto de defensa se llevó el 41,1% del gasto público del Estado Nacional y para 1951, la cifra se elevaría al 43%. En promedio a lo largo de toda la década de 1950, se llevaría el 26% (Shambaugh, 2002).

Gran parte del esfuerzo productivo fue posible dada la ayuda de la URSS; con quien la RPCh. había firmado el “Tratado de Amistad, Cooperación y Asistencia Mutua” ese mismo año. Antes de la llegada de la asistencia técnico-económica soviética, China sólo producía armas livianas, municiones y artillería. Gracias a la ayuda de Moscú se comenzaron a construir fábricas de aviones, navíos de guerra, equipamiento electrónico, armamento y arsenales (Shambaugh, 2002).

La industria militar se colocó bajo la órbita del Segundo Ministerio de Construcción de Maquinaria y su importancia puede corroborarse por los líderes políticos que tuvieron cargos en la industria y las instituciones de la defensa. Entre ellos figuran Zhou Enlai – por mucho tiempo considerado el N° 2 de China –.

No obstante, la prioridad siempre fue para las fuerzas terrestres y, a partir de 1955, para el desarrollo de la bomba atómica. Como evidencia puede mencionarse que hacia fines de la década de 1950, el Ejército Popular de Liberación (por sus siglas en inglés, PLA) se nutría de 53 fábricas, la Fuerza Aérea del Ejército Popular de Liberación (por sus siglas en inglés, PLAAF) se abastecía de 29 fábricas; mientras que la PLAN sólo poseía 13 instalaciones (Tai, 2009).

### **La reforma económica y su impacto en la industria naval.**

El cambio de prioridades comenzaría a cambiar a fines de 1978, con el ascenso político de Deng Xiaoping. El nuevo líder calificó a su país como de atrasado y pobre y anunció que la nueva prioridad estratégica debía ser lo que denominaba “las cuatro modernizaciones”; dentro de las cuales se destacaba la reforma económica.

En cuanto al plano estratégico/militar Deng pensaba que el panorama internacional ya no era tan peligroso como lo había sido a lo largo de la historia de la República Popular. Y, por lo tanto, China ya no debía seguir volcando cuantiosos recursos a sus industrias militares; las cuales se habían expandido más allá de lo razonable producto de la política del “Tercer Frente” de Mao<sup>1</sup>. Tampoco debía seguir creciendo su arsenal nuclear dado que la posibilidad de una guerra general con alguna de las superpotencias, había decrecido significativamente. Y finalmente entendía que los conflictos que podrían surgir serían localizados, breves y demandarían el uso de las fuerzas convencionales. En esa dirección se especulaba con la posibilidad de una nueva crisis en el Estrecho de Taiwán o en el estallido de un conflicto con un país limítrofe. Y efectivamente eso sucedió en 1979, cuando Beijing lanzó una breve guerra de represalia contra Vietnam.

Consecuentemente, priorizando la reforma económica y entendiendo que la industria militar se encontraba sobredimensionada, Deng lanzó una política de reconversión; por la cual la industria militar debía comenzar a producir bienes y servicios civiles que se volcarían al mercado. Esto significó un nuevo balance de ganadores y perdedores hacia dentro de las industrias militares; donde aquellas con menores capacidades de aplicaciones duales (como por ejemplo, los arsenales) perdieron frente aquellas con mayores capacidades (como por ejemplo, la industria naval). De esta forma, la reforma económica comenzó a favorecer a la industria naval y, tiempo más tarde, favorecería la modernización de la PLAN.

Por entonces, la industria naval se caracterizaba por su baja complejidad: En el ámbito civil, producían buques de carga seca a granel, pequeños buques cisternas y de carga y en el ámbito militar – donde se concentraba la producción – producían diseños soviéticos de la década de 1950, como los destructores clase *Luda*, fragatas clase *Jianghu* y submarinos clase *Ming*.

En 1982, Deng decidió transformar el 6° Ministerio (del cual dependía la industria naval) en una empresa estatal, así nació la *China State Shipbuilding Corporation* (CSSC) y la industria naval se convirtió en la

---

<sup>1</sup> Entre 1966-1976, Mao había ordenado la relocalización y/o instalación de la industria militar en áreas periféricas y remotas de China, tales como las provincias de Sichuan y Guangxi, es decir, provincias alejadas tanto de la frontera con la URSS como de las regiones costeras, propensas a una invasión estadounidense. Se asumía que si el enemigo invadía y ocupaba territorio, Beijing podría contar todavía con significativa capacidad industrial (el 55%, según fuentes oficiales) fuera del alcance de las tropas invasoras (Frankenstein, 1999).

primera en experimentar el proceso de “corporización”. Es decir, la transformación de un ministerio a una empresa estatal. La CSSC sería responsable de administrar el enorme conglomerado de activos de la industria naval china, el cual llegó a constituir 27 grandes astilleros, 67 fábricas de equipamiento marítimo y 37 institutos de *R&D* (Crane, Cliff, Medeiros, Mulvenon y Overholt, 2005).

La CSSC vio favorecida su expansión por un conjunto de factores: Pudo capitalizar externalidades tales como el rápido crecimiento económico del país y la creciente demanda de buques que generó la apertura comercial. Siendo una industria intensiva en mano de obra pudo aprovechar los abundantes y económicos recursos humanos de China. A diferencia de los tiempos de la Revolución Cultural, la empresa pudo hacerse de una autonomía burocrática que le permitió programar objetivos de mediano y largo plazo y crear una dirigencia tecnocrática.

La dirigencia política china decidió y sostuvo su voluntad de convertirse en una potencia marítima. Dicha voluntad se volvió una política de largo plazo que llega hasta la actualidad<sup>2</sup>.

La industria naval se hallaba localizada en o cerca de las regiones y ciudades más dinámicas y que primero se favorecieron por la reforma económica; tales como Shanghai, Dalian, Guangzhou y Hong Kong (Crane, Cliff, Medeiros, Mulvenon y Overholt, 2005 y Collins y Grubb, 2008).

Muy importante en el crecimiento de la CSSC resultó ser su temprano sometimiento a la competencia extranjera. Mientras que otras industrias militares – dada la propia naturaleza del sector – no se vieron presionadas a competir; la CSSC se vio forzada a adaptarse. Y una de las formas de adaptarse, fue a través de una agresiva política de *joint ventures* por la cual se asoció a empresas líderes del sector naviero; permitiéndole incorporar tecnologías, inversiones, conocimientos y mejores prácticas empresariales. Como saldo de dichas políticas, pudo presentarse los siguientes resultados: Para 1992, habiendo transcurrido 10 años de su creación, la CSSC volcaba el 80% de su producción al mercado civil. Contribuyó a la casi duplicación

---

2 En el marco del XVIII Congreso de PCCh a fines de 2012, el entonces presidente Hu Jintao declaró que: “Debemos incrementar nuestras capacidades para explotar los recursos marítimos, defender asertivamente nuestros derechos e intereses marítimos y convertir a China en una potencia marítima”. (“China should become ‘maritime power’, Hu Jintao says”, <http://www.scmp.com/news/china/article/1077858/china-should-become-maritime-power-hu-jintao-says>, 11/2012, accedido el 25/09/2013).

del tamaño de la Marina Mercante de China. Mientras que en 1980 se constituía de 955 buques y 6,8 millones de toneladas, para 1990 se pasó a 1.948 barcos y 13,9 millones de toneladas. Para 1996, la industria naval china se transformó en la 3° más grande del mundo; solo por detrás de Japón y Corea del Sur (Crane, Cliff, Medeiros, Mulvenon y Overholt, 2005 y Collins y Grubb, 2008).

A pesar de los significativos logros, la dirigencia política china evaluaba que su industria se concentraba en navíos de bajo valor agregado y, en el ámbito militar, sus productos no estaban a la altura de las demandas de los uniformados; quienes en líneas generales preferían la importación de buques y sistemas de armas. Por consiguiente, a fines de la década de 1990 se promulgaron dos importantes medidas. En 1998, la CSSC fue dividida en dos empresas: La primera retuvo el mismo nombre y la segunda se llamó *China Shipbuilding Industry Corporation* (CSIC). Ambas fueron transformadas en grupos corporativos; es decir, grupos con control accionario sobre distintas empresas menores pero que sin embargo les concedían autonomía operativa. La medida apuntaba a generar mayor competencia en el sector. La otra medida se dictó en 1999 y consistió en autorizar la participación de privados y extranjeros en el sector naval, aunque limitándolos al 49% de las acciones. La medida apuntaba a incrementar las inversiones que el sector necesitaba para seguir creciendo.

En un plano institucional, tanto la CSIC como a la CSSC se encuentran bajo la esfera de la Comisión para la Supervisión y Administración de los Activos del Estado – en lo que se refiere a su producción comercial – que a su vez responde ante el Consejo del Estado<sup>3</sup>. Y en cuanto a la producción militar, ambas se encuentran bajo la influencia del Departamento General de Armamento del PLA, quien a su vez dependen del CMC (Comisión Militar Central) (Crane, Cliff, Medeiros, Mulvenon y Overholt, 2005 y Collins y Grubb, 2008).

### **El ascenso de la industria naval.**

La década de 2000 marcó la madurez de la industria naval china. Por un lado, se aceleró el crecimiento y, paralelamente, se comenzó a generar mayor valor agregado en sus navíos. Lo que en la práctica significó un incremento de capacidades para la PLAN.

---

3 El Consejo de Estado es la mayor autoridad en la aplicación de políticas públicas, está presidido por el Primer Ministro (quien en la práctica es el N°2 de China) y junto al Partido Comunista Chino y el PLA es uno de los principales órganos de poder en China.

En relación al crecimiento, desde 2000 la industria viene creciendo acelerada y sostenidamente; alcanzando picos sustantivos como cuando entre 2000 y 2005 arribó al 29% anual. Es decir, triplicó la velocidad del resto de la economía china (informe de la OCED, C/WP6(2008)7/REV 1, 06/2008). Esto la condujo a atraer capitales, a generar una capacidad industrial excesiva (en relación a la demanda) y a postergar las mejoras cualitativas - es decir, incrementos en la productividad<sup>4</sup> -. De esta forma, en función del excesivo crecimiento de su capacidad industrial, el sector se encontraba particularmente vulnerable frente a una posible recesión global; especialmente sabiendo que el 80% de su producción se destina a las exportaciones.

Cuando estalló la crisis financiera de 2008 y la economía global entró en recesión, las autoridades preveían que la demanda de pedidos de nuevos navíos caería en una cifra de entre 20 a 30 millones de toneladas de peso muerto (en adelante, por sus siglas en inglés: DWT), lo que representaría una reducción que rondaría entre el 33 % y el 50% en relación al año anterior (*“Ship builders to get govt ballast”*, People Daily, 12 febrero 2009, <http://english.peopledaily.com.cn/90001/6590811.html> , accedido el 27 junio 2011). Temiendo dicha caída, el Consejo de Estado concibió y ejecutó el denominado “Plan de Reestructuración y Revitalización de la Industria Naval”, lanzado en febrero de 2009. El plan consistía en compensar la caída en la demanda internacional a través de medidas y políticas que sostengan el crecimiento del sector naval a pesar de la recesión global.

Para 2010, la industria no sólo pudo salir airosa de la crisis global sino que pudo superar a sus competidores japoneses y surcoreanos. Habiendo alcanzado el 41% de la capacidad de construcción naviera, el 46% de los pedidos nuevos y el 38% los pedidos pendientes del mercado mundial; la industria naval china se transformó en líder global. Todo esto, cinco años antes de lo planificado por las autoridades (*“China’s shipbuilding industry leads the World”*, People’s Daily, 13 de agosto de 2010 <http://english.peopledaily.com.cn/90001/90778/90860/7104229.html>, accedido el 27 de junio 2011).

---

4 Junto a la mala administración de las empresas; la productividad de los trabajadores chinos es el mayor límite a la expansión sectorial. A pesar del crecimiento vertiginoso, la productividad promedio de China es de tan sólo un sexto de la productividad de Corea del Sur (informe de la OCED, C/WP6 (2008)7/REV 1, julio 2008).



En cuanto al mayor valor agregado, a partir de la década de 2000 la dirigencia política china puso mayor énfasis en volver más competitiva a su industria. Según Zhang Xiangmu, funcionario del Ministerio de Industria y Tecnología de la Información (MIIT), China debe priorizar la calidad frente a la cantidad en la producción de navíos, como forma de incrementar su competitividad internacional (“*Ship builders to get govt ballast*”, People Daily, 12 febrero 2009, <http://english.peopledaily.com.cn/90001/6590811.html>, accedido el 27 junio 2011). En ese sentido – en el marco del 9° Plan Quinquenal (1996-2000) – se autorizó la creación del astillero *Shanghai Waigaoqiao Shipbuilding Corporation*, el cual se transformó en el más grande y moderno de China. Cuando en 2003 se inauguró su primera fase, el astillero contaba con una capacidad para producir 1,05 millones de DWT en navíos y podía producir modernos y sofisticados buques, tales como los VLCC de 300 000 DWT, los cargueros tipo Capesize de 170 000 DWT y los buques portacontenedores del tipo Suezmax de 160 000 DWT. En 2011 entregó 36 navíos, lo que significó – que por primera vez en el país – un astillero alcanzaba las 8 millones de DWT y así se consagró como en el más grande de China (sitio oficial de la empresa, <http://www.chinasws.com/>, accedido el 23/09/2013). Si bien todavía no se sabe si desarrollará navíos militares, lo cierto es que dado su tamaño y capacidades, el *Shanghai Waigaoqiao Shipbuilding Corporation* se encuentra en condiciones de desarrollar, inclusive, un portaaviones<sup>5</sup>.

Particularmente relevante resulta la evolución de la su capacidad de diseño, debido a que esta no se basa en el uso de su mano de obra sino en el uso intensivo del conocimiento. Y en ese sentido, las capacidades de diseño de los astilleros chinos se encuentran hoy en día a la altura de los estándares internacionales. Las empresas de diseño naval (tales como *China Ship Design & Research Centre Co.*, *China Shipbuilding Industry Institute of Engineering Investigation & Design* (CSEI), *Jiujiang Precision Measuring Technology Research Institute*, *Marine Design and Research Institute of China* (MARIC), *Changjiang Ship design Institute*, etc) y los mayores astilleros chinos emplean sistemas computarizados de diseño y manufacturación (informe de la OCED, C/WP6 (2008)7/REV 1, 06/2008). Al mismo tiempo, han reemplazado la técnica de copia manual de plantillas por Centros de Tecnología que emplean avanzadas herramientas de *software*, tales como el denominado CAD/CAM y el sueco TRIBON. El

---

5 Además de Shanghai Waigaoqiao se estima que China posee otros 6 astilleros con capacidad como de desarrollar un portaaviones. Dichos astilleros se ubican en las ciudades de Dalian, Qingdao, Huluda y Guangzhou; correspondiéndoles los tres primeros a la CSIC y el cuarto a la CSSC.

uso de estas aplicaciones ha mejorado el diseño de los barcos, de los materiales, del control de la tolerancia de la estructura y la eficiencia en el acondicionamiento y soldadura de la construcción del navío. Más aún, en orden de continuar incrementando la capacidad de diseño, las autoridades chinas están buscando estrechar los vínculos entre los Centros de Tecnología, los centros de *R&D* del sector naval con las universidades.

Además de los esfuerzos nacionales, los capitales extranjeros – bajo la modalidad de *joint ventures* – aportaron significativamente en el desarrollo de capacidades productivas; especialmente en aquellas áreas de alto valor agregado que la industria china todavía no produce indígenamente. En ese sentido, a través de la capacitación y entrenamiento en nuevas tecnologías, la provisión de *software* avanzados y el mejoramiento de la productividad en la línea de producción, las empresas extranjeras han facilitado la absorción de tecnologías, conocimientos y prácticas gerenciales. De especial importancia, ha resultado la firma de convenios para producir bajo licencia tecnologías de propulsión marítima. En cuanto a este rubro ya a comienzos de la reforma económica, China buscó nuevos socios en Europa. Así en 1978 realizó un acuerdo con la empresa suiza *Sulzer Brothers* para producir en China sus motores diesel de baja velocidad. Y en 1980, llegó a un convenio análogo con los alemanes de *Maschinenbau Augsburg – Nuernberg* (NAM) y los daneses de *Burmeister & Wain* (B&W). Copiando o produciendo ingeniería de reversa, la industria naval china aprendió y dominó la tecnología. En la actualidad, China fabrica motores diesel de todos los tamaños y son reconocidos por confiabilidad (Collins y Grubb, 2008).

### **Aplicaciones duales de la industria naval que benefician a la PLAN.**

Siguiendo a distintos expertos, deben destacarse cuatro tecnologías y procesos productivos de uso dual que benefician el incremento de capacidades de la PLAN.

En primer lugar, deben considerarse las mejoras en los procesos productivos navales. Más precisamente, la incorporación del método de la construcción del casco en bloques (*hull-block*). Dicho método, tiene sus orígenes en EE.UU. durante la 1° y 2° Guerra Mundial, cuando debían producirse aceleradamente grandes cantidades de navíos. En décadas recientes, fue perfeccionado por los japoneses y surcoreanos con la incor-

poración de sistemas de control de calidad y “*just in time*”. Y actualmente se lo considera el método más eficiente para la construcción de navíos. En esencia, el método de construcción de casco en bloques ensambla distintos módulos en una suerte de línea de montaje, que atraviesa distintas estaciones de trabajo hacia dentro del astillero. Es decir, pequeños módulos se ensamblan constituyendo uno más grande. Este método tiene las ventajas de acortar los tiempos de producción por buque - reduciendo así la demanda de horas-hombre -, aumentar la productividad del astillero y generar mayor rentabilidad para la empresa. Sin embargo, la adopción de este método demanda una significativa reconversión física y gerencial de los astilleros.

En China, la construcción del casco en bloques puede encontrarse en los más modernos astilleros como son los casos de *Shanghai Waigaoqiao*, *Changxing* y *Guangzhou Longxue* (pertenecientes a la CSSC) y *Dalian Shipbuilding N°2* y *Qingdao Haixiwan* (propiedades de la CISC). La incorporación de dicho método le ha permitido a la CSSC reducir significativamente el tiempo de construcción de sus barcos. Si con anterioridad demoraban 369 días para finalizar un carguero tipo *Capesize*; hoy en día se tardan - tan sólo - 39 días.

La lógica consecuencia de la aplicación de este método a la producción militar, implicará una reducción en los tiempos de espera. No obstante - dada la mayor complejidad de los navíos militares - no es razonable aguardar una traslación simétrica (Collins y Grubb, 2008).

En segundo lugar, debe evaluarse la capacidad para integrar sistemas. Los buques más avanzados y los navíos militares se caracterizan por los múltiples sistemas que poseen. La habilidad para insertar los sistemas electrónicos, mecánicos, de armas y otros en el reducido y hostil entorno que representan los barcos ha resultado de capital importancia en la construcción de navíos avanzados. En ese sentido, los astilleros chinos presentan resultados mixtos. En el sector comercial, muchos de sus logros fueron posibles gracias a la cooperación de empresas extranjeras que aportaron la tecnología y el conocimiento. En cambio, en el sector militar pueden apreciarse ciertos logros, tal es el caso del destructor *Luyang II*; él cual posee un radar conjunto por fases que incluyen misiles HQ-9 superficie - aire y un sistema de 48 lanzadores verticales (Collins y Grubb, 2008).

En tercer lugar, debe ponderarse la capacidad de producir subcomponentes. Artefactos como procesadores informáticos y de redes, sistemas de navegación, sistemas para el control del puente y otras tecnologías pro-

pías del sector civil que, dado sus bajos costos y su fácil actualización, se incorporan regularmente a los navíos militares. Tal como es en el caso de la integración de sistemas, la producción de subcomponentes se trata de una industria basada en conocimiento intensivo y, por lo tanto, las empresas chinas presentan debilidades. De este modo, sólo el 40% de los subcomponentes usados por la industria naval china son de producción nacional y de incluir subcomponentes más específicos o avanzados, el porcentaje sería todavía más bajo. En contraste, Japón y Corea del Sur pueden presentar porcentajes del 98% y 85% respectivamente. (Collins y Grubb, 2008 e informe de la OCED, C/WP6 (2008)7/REV 1, julio 2008). Para las autoridades, está marcada dependencia podría llegar a generar “cuellos de botella” con el efecto de paralizar o de ralentizar el crecimiento del sector. Frente a este posible escenario, la Comisión de Ciencia, Tecnología e Industria para la Defensa Nacional (por sus siglas en inglés, COSTIND) ha declarado como objetivo llegar a producir el 80% de los subcomponentes para 2015. Alcanzar dicho objetivo, será ambicioso pero razonable dado que actualmente existe en China una industria de equipamiento y manufacturas navales. El problema radica en su naturaleza dispersa y poco innovadora. Más allá de los subcomponentes “civiles”, China también presenta debilidades en los principales sistemas de armas, sistemas de propulsión, conjuntos de aplicaciones y herramientas de *software* para la navegación y sensores. A pesar de haber comenzado a desarrollar algunos sistemas y haber logrado ciertos éxitos, la mayoría de los sistemas de la PLAN son importados (Collins y Grubb, 2008 e informe de la OCED, C/WP6 (2008)7/REV 1, julio 2008).

En cuarto lugar, hacia dentro de los subcomponentes deben destacarse las tecnologías de propulsión marítima. Se trata de un subcomponente de capital importancia dado su complejidad y alto valor agregado. Si bien el sector naval chino viene incorporando tecnología y realizando *joint ventures* desde comienzos de la década de 1980, sus mejores resultados se limitan a productos fabricados bajo licencia. Hasta ahora ninguna empresa china logró desarrollar una marca exitosa de reconocimiento internacional y la gran mayoría de los motores diesel que utilizan los navíos chinos, son importados o producidos bajo licencias (europeas, generalmente). Lógicamente, estas debilidades se trasladan al sector militar donde la mayoría de los navíos de la PLAN se apoyan en motores diesel, tales como los barcos del sector civil. En contraste, la Marina de EE.UU. se basa en avanzados sistemas de propulsión, como reactores nucleares o motores de alto rendimiento con turbinas a gas (Collins y Grubb, 2008).

## BIBLIOGRAFÍA

Tai Ming Cheung. 2009. Fortifying China. The struggle to build a modern defense economy. Cornell University Press.

Shambaugh, David. 2002. Modernizing China's military. Progress, problems, and prospects. University of California Press.

Frankenstein, John. 1999. China's Defense Industries: A New Course. En The People's Liberation Army in the Information Age. James C. Mulvenon y Richard H. Yang ed. Santa Monica, CA: RAND Corporation.

Crane, Keith; Roger Cliff; Evan Medeiros; James Mulvenon y William Overholt. 2005. Modernizing China's Military: Opportunities and Constraints. Santa Monica, CA: RAND Corporation. <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG260-1.html> (Consultado: 18/09/2010).

(“China should become ‘maritime power’, Hu Jintao says”, <http://www.scmp.com/news/china/article/1077858/china-should-become-maritime-power-hu-jintao-says> , 11/2012, accedido el 25/09/2013

Collins, Gabriel y Grubb, Michael, “A comprehensive survey of China's dynamic Shipbuilding Industry. Commercial development and strategic implications”. U.S. Naval War College, China Maritime Studies, N°1, 8/2008. [www.nwc.navy.mil/cnws/cmsi/default.aspx](http://www.nwc.navy.mil/cnws/cmsi/default.aspx)

Informe de la OCDE, “The shipbuilding industry in China”, C/WP6(2008)7/REV1, OCDE, 2008.

People Daily, “Ship builders to get govt ballast”, 12 febrero 2009, <http://english.people-daily.com.cn/90001/6590811.html> , accedido el 27 junio 2011

Shanghai Waigaoqiao Shipbuilding Corporation, sitio oficial de la empresa, <http://www.chinasws.com/>

Collins y Erickson, “US Navy take notice: China is becoming a world class military shipbuilder”, The Diplomat, 1 Noviembre 2012, <http://thediplomat.com/2012/11/01/u-s-navy-take-notice-china-is-becoming-a-world-class-military-shipbuilder/>, accedido el 24 septiembre 2013)

## **ESTRATEGIAS DE INTRACOMUNICACIÓN: Un enfoque paradigmático.**



**Dra. Mónica G. Soterías**

Es Doctora en Sociología del Trabajo, Universidad Argentina de la Empresa -UADE- Licenciada en Relaciones Públicas, Universidad Argentina de la Empresa -UADE- Diploma de Honor Graduado Mejor Promedio y Periodista -Escuela de Periodistas del Círculo de la Prensa de Buenos Aires. Es Coordinadora del Posgrado en Comunicación Corporativa UADE Executive Education -UADE Business School y profesora Titular de las asignaturas: Imagen Institucional, Comunicación Interna, Responsabilidad Social Corporativa y Planificación Estratégica. Es Miembro del Comité Académico de la Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales -UADE Business School y profesora Titular del Taller de Elaboración de Trabajo Final. Es profesora Titular del Dpto. de Relaciones Públicas e Institucionales, Facultad de Comunicación y Diseño -UADE, asignaturas RR.PP. I, Introducción al Periodismo y Metodología de la Investigación en Comunicación. Ha recibido el Premio Anual a la Enseñanza UADE 2007 por el Dpto. de Comunicación y Relaciones Institucionales, Facultad de Comunicación y Diseño, Universidad Argentina de la Empresa -UADE. Ha sido asesora en Comunicación Institucional, Prensa y Recursos Humanos en tanto en organizaciones privadas como públicas. Actualmente se desempeña como Directora Asociada de NM Comunicaciones y Asesora en Comunicación Institucional de la Secretaría General Naval, Armada de la República Argentina. Es Consejera Académica del CIESURP -Centro Interamericano de Estudios Superiores de Relaciones Públicas y Opinión Pública-, Vicepresidente de la Comisión Educación del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina y Vicepresidente Académico de ADUGREP -Asociación de Docente Graduados en Relaciones Públicas-. Disertante invitada en congresos, foros y seminarios a nivel nacional e internacional y ha publicado artículos en revistas de la especialidad.



## **ESTRATEGIAS DE INTRACOMUNICACIÓN: Un enfoque paradigmático.**

Dra. Mónica G. Soteras

### **Abstract**

**A** partir de los cambios generados a fines del siglo pasado se hace imperiosa la necesidad de planificar profesionalmente la Gestión de la Comunicación Interna como parte de la estrategia de Comunicación Institucional global. Teniendo en cuenta el crecimiento de los activos intangibles, el nuevo enfoque paradigmático de la Intracomunicación se posiciona como un oportunidad de integrar los objetivos individuales con los organizacionales. Así se presentan y analizan cada una de las Estrategias y el modelo para su correcta implementación.



Apartir del “mundo sin fronteras” propiciado por la globalización donde el pensamiento es universal pero la estrategia local, ya no hay dudas sobre el modelo de organización como un sistema abierto en red, constituida por pequeños grupos de trabajo que interactúan entre sí a través de una red de comunicación en permanente interacción con su entorno. Bajo esta perspectiva es claro que para la consecución de los objetivos orientados por una visión compartida, se torna esencial el aprovechamiento de la inteligencia, creatividad y capacidad de decisión de todas las personas que la integran.

Frente a los cambios operados en la sociedad de “tercera ola”, (Toffler, 1991) basada en la información, la comunicación y la tecnología, tan profundos como globales que algunos autores no dudan en afirmar que estamos frente a la tercera gran revolución de la humanidad, la organización es uno de los actores sociales más arraigado en su seno, generadora indiscutible de “valor” y motor del cambio social. Sin embargo a su vez se encuentra condicionada e influida por las variables contextuales lo que hace imperiosa la adaptación permanente para lograr su permanencia y sustentabilidad.

Este modelo de organización virtual, con límites permeables y cambiantes entre los proveedores y clientes, los frecuentes procesos de reestructuración interna para impulsar la acción y ejercer influencia, el crecimiento del sector industrial y servicios, donde la clave y verdadera diferencia competitiva la establece la calidad de los recursos humanos, la innovación y creatividad como un proceso permanente y la capacidad para resolver problemas imprevistos como valor; exigen romper con los clásicos paradigmas de la teoría de la administración. Por lo tanto se impone como una necesidad propiciar una nueva lógica empresarial, un nuevo enfoque paradigmático caracterizado por un equilibrio o armonía entre el subsistema técnico y el social, más específicamente entre las funciones específicas y orgánicas.<sup>2</sup>

Las funciones específicas son aquellas que hacen a la lógica central o razón de ser de acuerdo con los fines fundacionales, definidas principalmente por el rendimiento y la competitividad. Las orgánicas, representan la lógica marginal que contribuye a la integración de la organización con la comunidad en la que se desarrolla. En cambio éstas están definidas por las políticas y comportamientos, como la gestión del capital humano

---

1 Soterias, 1994: 1-3

2 Bonillas Gutierrez, 2002: 24-26

y la responsabilidad social, donde la simbiosis conceptual se explica perfectamente a través de la reputación corporativa.<sup>3</sup>

Sin embargo esta nueva visión de la doctrina empresarial integrada, que a esta altura nos parece pertinente, surge como un nuevo paradigma a partir de los '90 y un verdadero desafío para los profesionales en el campo de la comunicación. Hasta ese entonces la comunicación organizacional prácticamente giraba en torno a dos ejes: los objetivos comerciales, coordinados por el Dpto. de Marketing y/o Publicidad y las relaciones con los medios a través del Dpto. de Prensa.

Con la crisis de la publicidad a nivel mundial y el cambio hacia criterios estratégicos más cualitativos que cuantitativos en las relaciones informativas, el terreno estaba preparado para la figura del DirCom - Director de Comunicación- como responsable de la gestión de los intangibles.<sup>4</sup>

En este sentido mucho se ha avanzado hasta la actualidad, pero también nuevos interrogantes se plantean, como por ejemplo: ¿cuál es el perfil profesional ideal del DirCom? ¿Qué nuevas competencias generales y específicas debe desarrollar para integrar desde la comunicación los distintos inputs y outputs que identifican a su organización como elemento diferenciador?

Las respuestas a estas preguntas dependen de muchos factores. Pero sin lugar a dudas hay que destacar que el rol de la comunicación interna, como un elemento facilitador de la integración del personal en el proyecto institucional, es clave si se tiene en cuenta su impacto en la generación de la concepción, diseño y desarrollo de la visión. Además como agente de cambio posibilita la adaptación al contexto y representa un elemento de cohesión que permite dirigir las acciones estratégicamente. (Wilcox, 2001)

Sin embargo, muchas veces no hay coordinación entre los programas de comunicación interna y externa o bien entre la definición de objetivos y las tácticas falta un puente estratégico. Una posible solución a

3 Villafañe, 2004: 19-21

\*Publicado en: "Selecciones de Relaciones Públicas". 1ra. edición. Editor: Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República Argentina - ADUGREP. Buenos Aires, 2012. 273 p. ISBN 978-987-26106-1-6.

4 Villafañe, 2004: 21-24

este problema consiste en diseñar e implementar diferentes estrategias de intracomunicación, las cuales posibilitan la implantación de valores y el comportamiento espontáneo de los empleados. Como plantean Elías y Macaray, el nuevo enfoque se puede definir como el proceso estratégico de gestión basado en la cooperación para conseguir la adaptación de la organización a las cambiantes exigencias del entorno y a las permanentes demandas de sus públicos.<sup>5</sup>

Lejos de ser considerada meramente un instrumento para influir en la opinión de los empleados, reducir los conflictos laborales, conseguir que se conozcan y acepten las políticas institucionales; sino como un elemento integrador del sistema empresarial; el concepto de intracomunicación se diferencia de la comunicación interna tradicional fundamentalmente porque es un elemento inherente a la propia organización, está implícito en su propia esencia y por lo tanto el acento está puesto en la formulación de estrategias y no en las tácticas para comunicarlas.

Pero ¿cómo implementar este modelo que exige un cambio radical de paradigma? En primer lugar es preciso destacar que en este nuevo enfoque, la intracomunicación es incumbencia de toda la organización, es decir “todos somos comunicadores” y la responsabilidad recae sobre cada una de las áreas.

Esta particularidad exige la conformación de un Comité Estratégico integrado por los máximos responsables de cada una de las gerencias, encargado de aprobar el plan general y los específicos. Una Comisión Coordinadora conformada por el DirCom y un representante de cada área, como nexo entre el programa general de comunicación, las iniciativas y actividades programadas para cada unidad; el cual debe crear las condiciones favorables para la coordinación e implementación de todos los programas de comunicación.<sup>6</sup>

La propuesta metodológica consiste en optimizar la comunicación de las organizaciones “de adentro hacia fuera” y “de arriba hacia abajo” poniendo en juego la filosofía del modelo de la intracomunicación definido principalmente por cuatro áreas.<sup>7</sup>

Con el objeto de obtener los resultados esperados se hace necesario definir cuatro áreas, que permiten abarcar toda la problemática en este

---

5 Elías y Macaray, 2003: 65

6 Elías y Mascaray, 2003: 59-63

7 Elías y Mascaray, 2003: 105-111 (8) Elías y Mascaray, 2003: 202-203.

campo, asegurar el control y realizar la evaluación final. En primer término en el área situacional se realiza un diagnóstico inicial que permita una definición de la situación inicial y de los objetivos. Claro es suponer que en gran medida el éxito del programa dependerá de la adecuación metodológica y la objetividad del equipo impulsor.

Mientras que en el área estratégica se trata de seleccionar e implementar en forma coordinada aquellas estrategias que posibiliten la consecución de los objetivos. En definitiva implica prepararse para el “cómo decirlo”, convirtiendo finalmente el concepto en idea. A continuación se analizarán algunas.

Una vez definido el mix-estratégico,<sup>8</sup> se pasa al área operativa, se divide el plan de comunicación en fases y para cada una de ellas se formulan los objetivos, estrategias operativas y acciones concretas. Finalmente el área de auditoría, ya que es necesario evaluar la eficacia en la distribución e impacto del mensaje.

Actuar sobre las verdaderas causas de los problemas no es una tarea menor, tampoco imposible. Esto es lo que se propone a través de la estrategia del apalancamiento, “...encaminada a averiguar las causas subyacentes o últimas que ocasionan un determinado problema o situación que se pretende solucionar o modificar, actuando sobre ellas para obtener el objetivo propuesto.”<sup>9</sup> De esta forma el camino consiste en detectar el origen principal de las controversias y definir acciones específicas.

Franquiciamiento: frente a una determinada situación, consiste en transferir o delegar profesionalmente la “explotación” de la comunicación interna a una determinada área verificando el cumplimiento de los objetivos estipulados.<sup>10</sup> Por ejemplo, en procesos de reestructuración organizacional cada sector puede tener la responsabilidad de gestionar la comunicación con sus diferentes públicos, de esta forma será mayor la identificación y compromiso con el proyecto.

Adelantamiento: se trata de “...preparar los medios, establecer los procedimientos y realizar las acciones encaminadas a conseguir...”<sup>11</sup> que la comunicación siempre sea proactiva, que se genere antes de que los acon-

9 Elías, Joan; Mascaray, José. Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación. Barcelona: Gestión 2000, 2003. Pág.117

10 Elías y Mascaray, 2003: 130

11 Elías, Joan; Mascaray, José. Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación. BarBarcelona: Gestión 2000, 2003. Pág.140. (12) *Ibid.*, Pág.146.

tecimientos ocurran. Esta puede ser muy apropiada frente a situaciones adversas, muchas veces por temor a enfrentar el problema se opta por no comunicar cuando en realidad el receptor va a recibir el mensaje de otras fuentes, lo que aumenta el nivel de conflicto. Ejemplo: razones que justifiquen las decisiones de los directivos frente a política de premios e incentivos o desarrollo de carrera del personal, lo que tendrá implicancia en la autoimagen y por consiguiente en la percepción de la imagen global.

Nominamiento: esta estrategia tienen como fin "...disponer de lo necesario para conseguir que cualquier acción de comunicación no sea un frío intercambio de información entre elementos anónimos de la organización, sino que se produzca en el marco de una relación empática entre dos o más personas plenamente identificadas y que se conocen mutuamente".<sup>12</sup> Es decir determinar los mecanismos de acción y retroacción frente a cada mensaje identificando siempre el emisor y el receptor.

Acercamiento: "...trata de utilizar la logística de la distribución para garantizar que la información que se vaya a transmitir llegue a su destino... sin distorsiones significativas...".<sup>13</sup> Un ejemplo puede ser tratar de evitar los intermediarios en el proceso y por lo tanto preferir la comunicación directa y personal, al mismo tiempo sirve para evaluar el impacto del mensaje recibido.

Acompañamiento: programa "...acciones personalizadas en las que un "guía"... apoya el tránsito de una situación a otra; aclara las dudas que surgen y disipa incertidumbres..."<sup>14</sup> es decir acompaña durante todo el proceso. La política de contratar consultores externos ante procesos de fusión cultural es un claro exponente.

Ritualizamiento: "...plantea la necesidad de poner en marcha rituales, actos en definitiva, que sean capaces de visualizar y transmitir la comunicación interna por sí mismos..."<sup>15</sup> y que con el tiempo se institucionalicen. Un ejemplo hoy puede ser la imposición de la vestimenta informal los días viernes en muchas empresas.

Facilitamiento: se basa en averiguar "...qué obstáculos o trabas se interponen en el proceso de comunicación y, una vez identificados..."

---

13 Ibid., Pág.157.

14 Ibid., Pág.164

15 bíd., Pág.172.

<sup>16</sup> se actúa directamente sobre ellos a través de diferentes tácticas. El origen y la tipología de los “ruidos” pueden ser de diversa índole: técnicos, humanos, sociales, materiales, económicos, etc. Por ejemplo, la transferencia de ciertos empleados de un sector a otro que no adhieran a un determinado proyecto institucional o presenten conflictos personales en su área.

Diseñamiento: “...consiste en utiliza las técnicas y métodos del diseño con el fin de ayudar a captar la atención de los destinatarios de la información y despertar su interés, de forma que abra la puerta al conocimiento del mensaje que se requiere transmitir.”<sup>17</sup> El concepto queda ilustrado con ciertos mensajes en clave o acertijos que se pueden implementar para anunciar exitosamente distintos programas.

Anclamiento: “...consiste en la ordenación metodológica y sistemática de procesos y recursos encaminados a lograr la consolidación del cambio...”<sup>18</sup> a través del tiempo, con el objeto de que lleguen a formar parte de la cultura organizativa. Institucionalizar desayunos de trabajo con diferentes públicos, no como una táctica esporádica sino como un elemento cultural de la organización, puede ser un buen ejemplo.

En definitiva este enfoque paradigmático visualiza a la intracomunicación como estrategia y catalizadora de voluntades compartidas, en permanencia y no frente a situaciones de crisis, prioriza la función consultiva y no la mera administración de los mensajes, es transversal encontrándose cerca de la realidad cotidiana de cada una de las diferentes áreas porque el mensaje tiene significado para todos, mientras que unifica al mismo tiempo el discurso corporativo interno y externo.

Si bien cada vez en mayor proporción las organizaciones están flexibilizando sus estructuras y cambiando hacia sistemas más participativos, hoy este modelo se impone como un imperativo para el éxito de la gestión. Sin embargo hace falta un cambio sobre los supuestos que tienen los directivos acerca del verdadero rol que cumple la comunicación corporativa, una dirección comprometida con el nuevo paradigma, diseñar un programa para poder enfrentar los obstáculos y tener la fiel convicción de que este enfoque es una condición esencial para el óptimo funcionamiento y desarrollo organizacional.

---

16      bíd., Pág. 180.

17      Ibíd., Pág. 190.

18      Ibíd., Pág. 196.

**BIBLIOGRAFÍA**

Bonilla Gutiérrez, Carlos. Relaciones Públicas: factor de competitividad para empresas e instituciones. Buenos Aires: Macchi, 2002. 166 p. ISBN 950-21-0353-7.

Elías, Joan; Mascaray, José. Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación. Barcelona: Gestión 2000, 2003. 306 p. 84-8088-871-7.

Soteras, Mónica. Empresa, excelencia para competir. Premio Academia 1994: "Alfredo Fortabat: La Empresa como Creadora de Valor": Academia Argentina de Ciencias de la Empresa – Universidad Argentina de la Empresa - UADE -

Toffler, Alvin. La tercera ola. Barcelona: Plaza & Janes, 1991. 634 p. ISBN 84-014-5012-8.

Villafañe, Justo. La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas. Madrid: Ediciones Pirámide, 2004. 194 p. ISBN 84-368-1839-3.

Wilcox, Dennis L.; Ault, Phillip H.; Agee, Warren K.; Cameron, Glen T. Relaciones Públicas: estrategias y tácticas. Ed. Madrid: Addison Wesley, 2001. 618 p. ISBN 84-782-9041-9.



# PLANEAMIENTO NAVAL

## El Pensamiento Complejo y el Planeamiento Operativo



Por Capitán de Navío (RE)  
Guillermo Tajan



### **Capitan de Navio (RE) Guillermo Tajan**

El autor nació en Mar del Plata, el 04 de Enero de 1958. Es egresado de la Escuela Naval Militar el 31 de Diciembre de 1979. Luego de su egreso prestó servicios a bordo en el Portaaviones ARA “25 DE MAYO”, el Aviso ARA “SOMELLERA”, la Lancha Rápida ARA

“INTREPIDA”, los Destrotores ARA “HEROÍNA” y ARA “LA ARGENTINA” y la Fragata ARA “LIBERTAD”, así como en Estados Mayores y Escuelas de la Armada, y en el Ministerio de Defensa. Posee capacitaciones como Oficial de Estado Mayor y Oficial de Inteligencia.

Es Licenciado en Sistemas de Propulsion por el Instituto Universitario Naval, Especialista en Inteligencia Estrategica por el Instituto Universitario de la FAA y Magister en Metodologia de la Investigacion Cientifica por la UB. Actualmente cursa la Licenciatura en Filosofia en la UBA. Ha realizado cursos sobre Derechos Humanos en Operaciones Militares en el U.S DEFENSE INSTITUTE OF INTERNATIONAL LEGAL STUDIES, Administración de Recursos para la Defensa en la CANADIAN DEFENSE ACADEMY, Aspectos legales de las relaciones militares con el Congreso en el U.S DEFENSE INSTITUTE OF INTERNATIONAL LEGAL STUDIES y sobre Derecho Internacional en Operaciones Militares en el U.S DEFENSE INSTITUTE OF INTERNATIONAL LEGAL STUDIES. Ha ejercido la actividad docente en el seno de la Armada Argentina y en la Administración Pública Nacional.



## **PLANEAMIENTO NAVAL** **Su relación con el Pensamiento Complejo** **y el planeamiento Operativo**

### **Abstract**

**E**ste trabajo desarrollara algunas líneas de análisis que evidencian ciertas coincidencias entre lo que se da en llamar Pensamiento Complejo, en algunas interpretaciones, y el conocido Proceso de Planeamiento en el ámbito naval. Se expondrán los paralelismos entre las características del pensamiento complejo y el Proceso de Planeamiento operativo.

## Planeamiento y Pensamiento Complejo

“La adopción de un nuevo paradigma requiere a menudo una redefinición de la ciencia correspondiente. Algunos problemas antiguos pueden ser relegados a otra ciencia o declarados “no científicos” por completo. Otros que previamente eran inexistentes o triviales pueden, con un nuevo paradigma, convertirse en los arquetipos reales de significativos logros científicos.”

THOMAS S. KUHN

“La estructura de las revoluciones científicas”

## Características del Pensamiento Complejo

Cuando se expresan conceptos y opiniones acerca de cierto tipo de pensamiento, que pudiera ser analítico o reflexivo de orden diverso, en general se suelen sintetizar conceptos o dar por aludidas situaciones que si bien son en cierta forma intuitivas no siempre son interpretadas de igual forma por todos aquellos que las reciben. Una de las formas actuales de referirse a este tipo de actividades mentales es llamarlas “pensamiento complejo”.

¿Que se persigue tipificando como pensamiento complejo a cierto tipo de actividad intelectual?

Es posible que fundamentalmente se busque minimizar la insatisfacción que surge de la incertidumbre. En muchos casos llamar a algo complejo permite dejar de lado la simplicidad cuando esta falla. Esto no es tan claro como muchas veces se pretende mostrar sino que la realidad es, a su manera, simple pero con una simpleza integradora de conceptos unidimensionales o reduccionistas.

En otros casos se busca inducir la idea de que cuando algo es complejo agota las posibilidades y estaremos entonces frente a la tan ansiada certidumbre, tendremos “todo” lo que se necesita saber (Morin 2002)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *“Por cierto que la complejidad aparece allí donde la simplicidad falla, pero integra en sí misma todo aquello que pone orden, claridad, distinción precisión en el conocimiento. Mientras que el pensamiento simplificador desintegra la complejidad de lo real, el pensamiento complejo integra lo más posible los modos simplificadores de pensar; pero rechaza las consecuencias mutilantes, reduce*

Probablemente, a pesar de poder encontrar muchos seguidores o divulgadores, tenga un cierto valor formativo recorrer cuales fueron las primeras nociones que se acuñaron alrededor del denominado pensamiento complejo.

Morin asienta sus observaciones en principios antiguos revisados y sistematizados por Pascal acerca del papel de la causa, los vínculos, las partes, el todo etc. para designar esa peculiar relación entre “partes y todo, todo y partes”.<sup>2</sup>

Este autor vincula esta idea pascaliana con sus propias ideas y termina proponiendo cuales son, a su entender, los principios del pensamiento complejo.

*1. El principio sistémico u organizativo.* Se trata del principio rector, la unión del conocimiento de las partes con el conocimiento del todo, cuyo objetivo consiste en combatir la idea (reduccionista) de que el todo es tan sólo la suma de las partes.

*2. El principio holográfico.* Es decir, poner de manifiesto aquello presente en toda organización compleja: la parte está en el todo y, a su vez, el todo está inscripto en la parte. Por ejemplo: la célula es una parte de un todo (el organismo), pero, a la vez, la totalidad del patrimonio genético está contenido en cada célula individual.

*3. El principio del bucle retroactivo o realimentación.* Aquel que permite el conocimiento de los procesos autorregulados (feedback) y que rompe

---

*cionistas, unidimensionales, y finalmente cegadoras de una simplificación que se toma por reflejo de aquello que hubiere de real en la realidad.”*

*Claramente la ambición del pensamiento complejo es rendir cuenta de las articulaciones entre dominios disciplinarios quebrados por el pensamiento disgregador (disyuntor); éste aísla lo que separa, y oculta todo lo que religa, interactúa, interrelaciona. En este sentido el pensamiento complejo aspira al conocimiento multidimensional. Pero sabe, desde el comienzo que el conocimiento completo es imposible: uno de los axiomas de la complejidad es la imposibilidad, incluso teórica, de una omnisciencia. Hace suya la frase del filósofo Adorno “la totalidad es la no-verdad”. Lo que implica el reconocimiento de incompletitud e incertidumbre, pero implica también por principio, el reconocimiento de los lazos entre las entidades que nuestro pensamiento debe distinguir; pero no aislar entre sí.*

2 Pascal dice: “como todo es causado y causante, ayudado y ayudante, mediato e inmediato, y como todo se mantiene por un vínculo natural e insensible que relaciona a los más alejados y a los más diferentes, considero imposible conocer las partes sin conocer el todo y conocer el todo sin conocer particularmente las partes”

con el principio de la causalidad lineal. Hace referencia al procesamiento de la información que le permite a la máquina o al sistema vivo regular su comportamiento, de acuerdo con su funcionamiento real y no en relación con lo que se espera, es un ir y venir permanente de la información, que actualiza esa información y le permite a la máquina o al organismo comportarse de acuerdo con propósitos actualizados.

4. *El principio del bucle recursivo.* Consiste en “un bucle generador”, en el cual los efectos y los productos son, asimismo, productores y causantes de lo que los produce. Por ejemplo: los seres humanos somos producto de un sistema de reproducción (ancestral), pero este sistema no puede reproducirse al menos que nosotros nos convirtamos en productores al “acoplarnos”.

5. *El principio de autonomía/dependencia.* El principio que dice que los seres vivos desarrollan su autonomía en dependencia de su ambiente (en el caso de los seres humanos, de su cultura).

6. *El principio dialógico.* Permite asumir, racionalmente, la inseparabilidad de nociones contradictorias para concebir un mismo fenómeno complejo. Por ejemplo: cuando se considera la especie o la sociedad, el individuo desaparece, pero cuando se considera al individuo es la sociedad la que desaparece. Según este principio, “el pensamiento debe asumir dialógicamente los dos términos que tienden a excluirse entre sí” (Morin, 2002).

7. *El principio de reintroducción del que conoce en todo conocimiento.* Indica que todo conocimiento es una reconstrucción/traducción que una mente/cerebro hace en una cultura y un tiempo determinados. (José Miguel Pereira Chávez 2010)

Estos principios indican una idea general que se asienta sobre la noción de tipo guesáltico de que el todo, no es la suma de las partes, sino otra cosa, otra configuración, que puede ser algo más, o algo menos que las partes.

Por lo dicho, el pensamiento complejo se instala en la incertidumbre, en la plena convicción de que el conocimiento de la totalidad es imposible, cuando se trata de la complejidad real y/o cognitiva “La totalidad es la no-verdad” cita Morin del filósofo Adorno.

En plena contradicción con la ciencia de vertiente cartesiana<sup>3</sup> el pensamiento complejo impulsa la revisión de las certidumbres.<sup>4</sup> En esta mirada el conocimiento no puede ser concebido como “**reflejo de lo real**”, implica procesos de traducción y reconstrucción, y estos a su vez implican el diálogo ínter subjetivo. Desde el punto de vista que nos interesa el pensamiento complejo erosiona la idea de lo monocausal, el razonamiento lineal y la unicidad explicativa.

Para algunos autores, dentro y fuera de la corriente del pensamiento complejo, el éxito en el pensar depende, en primer lugar, de nuestra habilidad para identificar los componentes del pensar al hacer preguntas esenciales que enfocan estos componentes.

Esta corriente, representada entre otros por Elder y Paul (2002), sostiene que la comprensión de los procesos de pensamiento aumenta en la medida en que logramos contestar preguntas, cuidadosamente formuladas, dirigidas a objetivos concretos, todos ellos considerados componentes fundamentales del pensamiento.

Coincidentemente con lo antedicho y dentro de la misma línea explicativa podemos encontrar otros abordajes de la misma problemática más vinculados a los criterios y definiciones del llamado pensamiento crítico, que finalmente se dirigen en la misma dirección que los conceptos usados previamente en la definición del pensamiento complejo, los que exceden el objetivo del presente trabajo.

A continuación se reseña uno de los conjuntos posibles de preguntas que materializan el análisis del proceso de pensamiento.<sup>5</sup>

---

3 La ciencia clásica con el ejemplo de la filosofía de Descartes, identificó CERTEZA y VERDAD, la perspectiva de la complejidad libera a la verdad de las cadenas del sistema cerrado de la Verdad única y la Certeza inmutable.

4 Morin, del segundo volumen de su obra más importante “El Método II”: “El método de la complejidad no tiene como misión volver a encontrar la certidumbre perdida y el principio Uno de la Verdad. Por el contrario debe constituir un pensamiento que se nutra de incertidumbre, en lugar de morir de ella...”

5 Estos enfoques son muy similares entre si resultando el que hemos adoptado en este trabajo una adaptación del propuesto en The Art of Asking Essential Questions

## Cuestionar la estructura del pensamiento

Una manera poderosa de darle disciplina al análisis del pensamiento es el empleo sistemático de preguntas. La correcta formulación de dichas preguntas permite enfocarse en los componentes de la razón, o partes del pensar. Una forma posible de hacerlo es como sigue:

### 1-Cuestionar metas y propósitos.

Todo pensamiento refleja un fin o Propósito. Presuma que usted no comprende del todo el pensar de una persona (incluyendo la suya) hasta que entienda la finalidad u organización detrás de todo<sup>6</sup>. Las preguntas que se enfocan en el propósito del pensar son entre otras:

- ¿Qué tratamos de lograr aquí?
- ¿Cuál es nuestra meta o tarea principal en esta línea de pensamiento?
- ¿Qué otras metas necesitamos considerar?

### 2-Cuestionar las preguntas.

Todo pensamiento responde a una pregunta. Presuma que usted no comprende del todo una idea hasta que entienda la pregunta de dónde salió. Las preguntas que se enfocan sobre el origen del pensar incluyen entre otras:

- ¿Es esta pregunta la mejor pregunta en este momento, o existe otra pregunta más importante que necesitamos enfocar?
- La pregunta en mi mente es ésta... ¿Está de acuerdo o ve otra pregunta en el asunto?
- ¿Debemos hacer la pregunta (problema, asunto) de esta manera... o de ésta...?

### 3-Cuestionar la información, los datos, y la experiencia.

Todos los pensamientos presuponen una base de información. Presuma que usted no comprende del todo el pensamiento hasta que compren-

---

6 Cuando pensamos, tenemos un propósito dentro de un punto de vista basado en suposiciones que llevan a implicaciones y consecuencias. Usamos datos, hechos y experiencias para hacer inferencias y emitir juicios basados en conceptos y teorías al intentar contestar una pregunta o resolver un problema

da la información de trasfondo (hechos, datos, experiencias) que la apoya o la informa. Algunas de las preguntas que enfocan en la información del pensar incluyen:

- ¿En qué información usted basa su reflexión o comentario?
- ¿Qué experiencia le ilustra sobre esto? ¿Puede estar distorsionada su experiencia?
- ¿Cómo sabemos que esta información es precisa? ¿Cómo la podemos verificar?
- ¿Hemos dejado de considerar alguna información o datos que necesitamos considerar?
- ¿En qué se basan estos datos? ¿Cómo se desarrollaron?

#### **4-Cuestionar inferencias y conclusiones.**

Todo el pensamiento requiere trazar inferencias, llegar a conclusiones, crear el significado. Presuma que usted no comprende del todo un pensamiento hasta que comprenda las inferencias que lo han formado. Algunas de las preguntas que enfocan en las inferencias son:

- ¿Cómo llegó a esa conclusión? ¿Puede explicar su razonamiento?
- ¿Existe una conclusión alterna que sea posible? Dado los hechos,
- ¿Cuál es la mejor conclusión posible?

#### **5-Cuestionar conceptos e ideas.**

Todo pensamiento conlleva la aplicación de conceptos. Presuma que usted no comprende del todo un pensamiento hasta que comprenda los conceptos que lo definen y le dan forma. Las preguntas que enfocan en los conceptos del pensamiento incluyen:

- ¿Cuál es la idea central de tu razonamiento?
- ¿Estamos usando el concepto apropiado o necesitamos reconceptualizar el problema?

#### **6-Cuestionar suposiciones.**

Todo pensamiento recae en las suposiciones. Presuma que usted no comprende del todo un pensamiento hasta que comprenda lo que da por hecho. Las preguntas que enfocan las suposiciones incluyen:



- ¿Exactamente qué da por hecho aquí?
- ¿Por qué presume eso? Por otro lado, ¿no debemos presumir...?
- ¿Qué suposiciones sustentan nuestro punto de vista?
- ¿Qué presunciones alternas podemos formar?

### **7-Cuestionar implicaciones y consecuencias.**

Todo el pensamiento va dirigido hacia una dirección. No tan sólo comienza en un lugar (en las suposiciones), sino que también va hacia un lugar (tiene implicaciones y consecuencias). Presuma que usted no comprende del todo un pensamiento hasta que comprenda las implicaciones y consecuencias más importantes que le siguen. Las preguntas que enfocan en las implicaciones del pensamiento incluyen:

- ¿Qué implica usted cuando dice...? Si hacemos esto,
- ¿probablemente qué ocurra como resultado?

### **8-Cuestionar puntos de vista y perspectivas.**

Todo pensamiento toma lugar dentro de un punto de vista o un marco de referencia. Presuma que usted no comprende del todo un pensamiento hasta que comprenda el punto de vista o marco de referencia que lo coloca en un mapa intelectual. Algunas de las preguntas que se enfocan en el punto de vista en el pensar son:

- ¿Desde qué punto de vista miramos esto?
- ¿Existe otro punto de vista que debemos considerar?
- ¿Cuál de estos puntos de vista tiene más sentido dado la situación?<sup>7</sup>

El andamiaje conceptual del pensamiento complejo, como así también las reflexiones acerca del pensamiento crítico, tienen como cualidad llamar la atención sobre las fuentes mas comunes de perdida de eficacia en el pensar.

La omisión o menosprecio de la relevancia que tiene cada uno de los aspectos señalados, a la hora de alcanzar conclusiones de utilidad,

---

<sup>7</sup> La subjetividad comprende tanto al punto de vista del observador como al contexto en el que se sitúa el objeto del pensamiento

frecuentemente se paga con resultados magros o claramente alejados de la realidad.

El proceso de Planeamiento persigue, en la mayoría de sus fases y empleos, fines similares a los buscados por el pensamiento complejo, busca tener en cuenta no solo los puntos mas obvios de la realidad, sino un gran numero de ellos.

Considerar y evaluar la mayor cantidad de aspectos pertinentes en la resolución de un problema que, aun eminentemente operativo, requiere de reflexión, creatividad y sutileza, permitiendo con ello que las decisiones que se adopten, en relación con estas situaciones, puedan ser seleccionadas con el conocimiento mas ajustado posible.

### **Proceso de Planeamiento Operativo y el Pensamiento Complejo**

Este es quizás el momento en que estemos en condiciones de integrar lo antedicho sobre el Pensamiento Complejo y algunas de las nociones conocidas acerca del Proceso de Planeamiento<sup>8</sup>. Los procesos de planeamiento en general, incluyendo el vigente en la Armada Argentina, son en si mismos métodos<sup>9</sup> es decir formas aceptadas de organizar un conjunto de nociones, cimentadas tanto en la experiencia como en la mas sistemática y estricta aplicación de los principios lógicos.

La forma de ser expuestos, en general en pasos o etapas, con una secuencia y cierto grado de correlatividad temporal y racional, induce muchas veces la idea de ser maneras únicas de transitar dentro de las consideraciones acerca de un problema. Del mismo modo estos rasgos tienen la apariencia de ostentar un carácter exhaustivo, de considerar la totalidad de los aspectos vinculados a una cuestión hasta agotar la totalidad de las posibilidades, al menos las pertinentes a nuestras necesidades respecto de esta misma cuestión.

---

8 Otros abordajes son posibles como el ensayado por el Sr CN Ludwig Vera Rojas , Director de la Escuela de Post Grado de la Armada de Venezuela, en su artículo La Planificación en la Armada Venezolana y el Pensamiento Complejo donde se enfatiza en el ajuste de la nueva doctrina a aspectos legales de mayor orden y algunas de sus características

9 No por muy repetido deja de ser significativo el origen de la palabra método, ella trae su origen de la griega *methodos*, (μέθοδος) compuesta de **meta**, que significa en, y de **hodos** que significa camino, es pertinente entonces entender el método como una de las formas de recorrer un camino, no la única, y aceptar su límite.

Centrando la atención en el proceso de Planeamiento Naval como se ha dicho el mismo se desarrolla en etapas:

1ra Etapa	Determinación del Plan General
2da Etapa	Desarrollo del Plan General
3ra Etapa	La Confección de la Directiva
4ta Etapa	La Supervisión de la Acción

Estas etapas a su vez se desarrollan en Pasos, como por ejemplo:

Primer Paso	La Misión.
Segundo Paso	La Situación
Tercer Paso	Los Modos de Acción Opuestos
Cuarto Paso	Los Modos de Acción Retenidos
Quinto Paso	El Plan General

Esta no es una enumeración exhaustiva sino que muestra algunos de los elementos componentes del proceso de modo ilustrativo.

En principio este tipo organizativo sugiere la necesidad de abordar una diversidad de aspectos en el tratamiento de una situación, esto inclina a asociar el planteo con el principio *sistémico u organizativo que*, como se ha dicho remite a la necesidad de aceptar que el todo es más que la suma de las partes.

Del mismo modo y prácticamente desde el comienzo de este proceso se pueden comenzar a establecer analogías con lo antedicho, en el primer paso de la primera etapa se efectúan preguntas, estos cuestionamientos serán aclaratorios de las primeras impresiones propias o de las transmisiones de terceros en beneficio de una conclusión más acertada. Una posible visión es vincular esta diligencia con el cuestionamiento sobre metas y propósitos citado con anterioridad.

En otros momentos del Planeamiento, como por ejemplo en la consideración de los Modos de Acción, se puede ver que aparece la posibilidad de reconsiderar las apreciaciones de apoyo o de generar suposiciones, esto aparece fácilmente vinculable al principio *bucle retroactivo o realimentación*, esto es visto así toda vez que concepciones posteriores conducen hacia o generan profundizaciones, que en el fondo son cambios, en apreciaciones previas y en el caso de las suposiciones se generan modos

de acción alternativos. En lo que a los cuestionamientos se refiere esta instancia puede ser asociada a las **dudas sobre los supuestos y/o a los cuestionamientos sobre las consecuencias.**

Más adelante aparece otro punto de contacto, la formula prescriptiva emergente de la doctrina de las capacidades<sup>10</sup> se muestra como en conjunción con en principio *de reintroducción del que conoce en todo conocimiento* es decir que el resultado de lo pensado estará enmarcado en un contexto, en este caso profesional, pero más ampliamente encuadrado dentro de lo cultural.

Atender esta circunstancia parece de interés, toda vez que pudiera darse el caso de que resulten enfrentadas dos visiones distintas y ello debería ser materia de análisis para quienes representen ambos puntos de vista.

Llevando la atención hacia otros aspectos, es en lo referido a la Inteligencia donde se pueden encontrar quizás, las características más fácilmente identificables con lo que frecuentemente se llama complejo.

Antes se ha dicho que muchas veces lo complejo es asimilado a la noción de incompleto, como se citó anteriormente es la **no-totalidad**, y es claro que la esencia misma de la Apreciación de Inteligencia es la parcialidad y la incertidumbre, no porque se pueda estar en la zona de confort del pensamiento con las carencias que supone esta situación, sino porque la disminución de la incertidumbre es costosa y trabajosa.<sup>11</sup>

Además de lo ya expuesto podría agregarse que lo dicho acerca del otro, en este caso el enemigo, representa una de las pocas oportunidades de hacer lugar a un contexto diferente al propio, en tanto son acciones posibles o capacidades desarrolladas probablemente fuera del contexto de quien está pensando.

---

10 En otros procesos se aplican otras restricciones, como por ejemplo considerar las intenciones del adversario, pero el resultado es el mismo se tendrá una visión que se corresponde con un determinado marco de referencia.

11 Se acepta que lo referido al enemigo es normalmente incierto, que la información disponible es incompleta, imprecisa y muchas veces engañosa.

Finalmente y en plena conciencia de no haber agotado los posibles puntos de coincidencia entre ambos procesos de pensamiento parece necesario llamar a reflexión sobre las capacidades omniscientes que a veces se atribuyen a ciertos procesos como así también el justo reconocimiento de sus capacidades y grado de elaboración.

### **Conclusiones**

De acuerdo con lo expuesto se puede sostener que:

El Planeamiento Naval Operativo es una forma de materializar un modo de abordar las cuestiones, plenamente compatible con las formas del pensamiento complejo aplicado al ámbito militar. La economía resultante de aplicar procesos organizados y preestablecidos, no resulta en este caso en modos estructurados que afecten la eficiencia del pensamiento, sino que mas bien resultan una forma refinada y sistemática de pensar de manera “compleja” .

El apego a un método, en apariencia estricto, concebido para unificar un proceso llevado a cabo por muy diferentes actores y en muy diferentes condiciones de disponibilidad de tiempo e incluso privaciones de las mas elementales necesidades, no debe llamar a engaño en cuanto a la profundidad de sus raíces, su sistematicidad resulta de una necesidad que nada tiene que ver con la simplificación o la rusticidad de las herramientas del pensar.

El pensamiento complejo se manifiesta durante todo el proceso, aunque es en el área de Inteligencia en la que este y el planeamiento operativo encuentran su mayor y más profunda conjunción, como se ha expuesto oportunamente esto es natural ya que en la inteligencia se manifiesta, mas claramente que en ninguna otra parte del proceso, la incertidumbre como así también el carácter de incompleto de aquello de lo que se dispone como insumo para el proceso de pensamiento. En el mismo sentido la posibilidad de contemplar el carácter engañoso de la información acerca del enemigo hace necesario un discurrir que habilite, cuando no recomiende, la iteración o recurrencia de los procesos que la involucran.

## BIBLIOGRAFÍA

Elder Linda y Paul Richard, *El Arte de Formular Preguntas Esenciales Basado en Conceptos de Pensamiento Crítico y Principios Socráticos*, Foundation for Critical Thinking, 2002.

José Miguel Pereira Chávez, *Consideraciones básicas del pensamiento complejo de Edgar Morin en la educación*, *Revista Electrónica Educare* Vol. XIV, N° 1, [67-75], ISSN: 1409-42-58, Enero-Junio 2010.

Ford, Harold P., en el trabajo de Donald P. Steury titulado *Sherman Kent and the Board of National Estimates: Collected Seáis Sherman Kent y la Junta de Estimaciones Nacionales*, Agencia Central de Inteligencia, Centro de Estudios de Inteligencia, USA, 1994.

Heuer, Richards J., *Psicología del Análisis de Inteligencia*, Centro para el Estudio de la Inteligencia, Agencia Central de Inteligencia, USA, 1999.

Heuer & Pherson, *Structured Analytic Techniques for Intelligence Análisis*, CQ Press, 2011.

Jensen, V., *Bayesian Redes y Decisión Gráficos*, Finlandesa. 2001.

Kent, Sherman, *Inteligencia Estratégica*, Editorial Pleamar, quinta edición, 1994.

Morín, E. (2004). *Introducción al pensamiento complejo*. México, D. F.: Editorial Gedisa.

Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro* (Trad. Mercedes Vallejos Gómez). París, Francia: Santillana/UNESCO.

Morin, E. (2007). *La cabeza bien puesta* (Trad. Paula Mahler). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Buena Visión.

Morin, E. (2002). *La mente bien ordenada*. (2ª ed.). Barcelona, España: Seix Barral.

Navarro Bonilla, Diego, *Cuadernos Constitucionales de la Cátedra Fadrique Furio Ceriol*, N° 48, Universidad Carlos III Madrid.

Sucar, Luis Enrique, *Trabajo de investigación INAOE*, Sta. Marta de Tonantzintla, Puebla, México, 2011.

Tajan Guillermo, *Análisis Combinado según Hipótesis Competitivas y Redes Bayesianas*, *Revista de la Escuela de Guerra Naval*, N° 58, Buenos Aires, 2012.

Armada Argentina, *Manual de Planeamiento Naval R.G. – 1-054*, Ed. 1984



## CLAUSEWITZ Y LA GUERRA DEL PELOPONESO



Por Capitán de Navío (RE)  
Julio Joaquín Eiff

**Capitán de Navío (RE) Julio Joaquín Eiff**

Licenciado en Administración de Sistemas Navales (INUN), Máster en Estudios Militares (Marine Corps University) y Master en Dirección de Empresas (Universidad del Salvador). A lo largo de su carrera revisó en diversas unidades operativas de la Infantería de Marina y en otros organismos de la Armada. Cubrió diversos cargos en el ámbito de la educación, tanto en la Escuela Naval Militar como en la Escuela de Guerra Naval. Fue Segundo Comandante del Batallón de I.M. N° 3, Comandante del Batallón de I.M. N° 4 y del Batallón de Comunicaciones. Integró el primer Estado Mayor de la Fuerza de Paz Combinada “Cruz del Sur”. Actualmente se desempeña en la actividad privada y como docente de la Escuela de Guerra Naval.



## CLAUSEWITZ Y LA GUERRA DEL PELOPONESO

No es imprescindible haber incursionado en algún tema referido a las ciencias políticas, ciencias militares o teoría de las relaciones internacionales, para haber escuchado la frase “la guerra es la continuación de la política por otros medios”<sup>1</sup> con la que el general Karl von Clausewitz pasó a la inmortalidad. Lo mismo sucede cuando Tucídides, en su más acabada expresión de la *realpolitik* afirma, mientras describe el debate de Melos, que “el estándar de justicia depende del poder para obligar (a los demás a acatar la voluntad propia) y del hecho de que el fuerte hace lo que tiene el poder para hacer y el débil acepta lo que tiene que aceptar”<sup>2</sup>. Aunque separados por más de 2400 años, Clausewitz y Tucídides tienen varias cosas en común, quizás la más inmediata que ambos sean autores muy citados pero no tan leídos de este tiempo.

Clausewitz (1780 – 1831) escribe “De la guerra” guiado principalmente por las experiencias ganadas durante las guerras napoleónicas como oficial del ejército prusiano. Desde el punto de vista fáctico, resulta imposible que Tucídides pudiese haber considerado las enseñanzas de Clausewitz para describir la guerra del Peloponeso (431 – 404 AC). Tampoco hay evidencia que permita afirmar que Clausewitz hubiese leído alguna vez los relatos del historiador griego, o los hubiese considerado

---

1 Clausewitz, Carl von. *On war*. Ed. Michael Howard and Peter Paret. Princeton UP, Princeton, New Jersey 1984. (En adelante Clausewitz), pág. 87

2 Warner, Rex. *Athens at war. From the history of the Peloponnesian war of Thucydides*. E.P Dutton & Co., Inc. New York, 1970. (En adelante Tucídides) Pág.110.

al redactar su tratado<sup>3</sup>, aunque es muy crítico de aquellos escritores que han tenido una pronunciada tendencia a utilizar eventos de la historia antigua. Según sus propias palabras “...esas alusiones deben ser consideradas como puramente decorativas”<sup>4</sup>. Sin embargo, al analizar una y otra obra y quizás por el carácter universal y atemporal con el que ambos escriben, muchos de los conceptos enunciados en “De la guerra” son aplicables con suma claridad a lo ocurrido durante las guerras de la antigua Grecia.

El propósito de este artículo es, justamente, identificar algunos de los conceptos clásicos enunciados por Clausewitz y ver de qué manera se aplican en el relato de Tucídides. A efectos de no hacerlo demasiado extenso, y buscando los puntos de contacto quizás más evidentes entre ambos autores, se hará referencia a las ideas clausewitzianas de “el azar en la guerra” y el “punto culminante”. Sirva también como incentivo para los lectores, descubrir qué otros conceptos son igualmente aplicables, que por cierto hay varios.

Pero antes de ir al fondo de la cuestión hagamos algunas referencias sobre ambos autores, empezando por mencionar varias otras cosas que los dos tuvieron en común: ambos fueron militares y generales en su momento, ambos racionales a la hora de poner sus ideas en el papel, ambos utilizaron la dialéctica como técnica para expresarlas y ambos, lejos de escribir para ellos y sus contemporáneos, lo hicieron manifiestamente para la posteridad.

La historia de la guerra del Peloponeso escrita por Tucídides, describe el conflicto entre Atenas y Esparta como cabezas del grupo de ciudades estado que integraban sus respectivas alianzas. El conflicto desemboca en la caída del Imperio Ateniense, lugar de nacimiento de la cultura y pensamiento occidental. Tucídides, general ateniense, se dedica a registrar para las generaciones futuras, lo que considera el evento más significativo que tuvo lugar en el antiguo mundo occidental<sup>5</sup>

---

3 La primera traducción europea de Tucídides al latín, fue realizada por Lorenzo Valla entre 1448 y 1452. Thomas Hobbes fue el primero en traducir su obra directamente del griego al inglés en 1628. Los filósofos alemanes Friedrich Schelling (1775-1854), Friedrich Schlegel(1772-1829) y Friedrich Nietzsche (1844-1900), y el historiador Leopold von Ranke (1795-1886), todos contemporáneos de Clausewitz, hicieron un culto de la obra de Tucídides, por lo que no parece descabellado especular que el general alemán la hubiese leído en su momento.

4 Clausewitz, 174

5 Tucídides, 1

Su propósito es narrar esta historia en beneficio de las futuras generaciones. Comienza su libro diciendo que su trabajo fue escrito “no para el aplauso de su tiempo, sino para durar para siempre”<sup>6</sup>. El deseo de que su trabajo fuese atemporal se ve largamente cumplido, dado que constituye una historia sobre las relaciones entre los estados y la guerra terriblemente sustanciosa, considerando que fue plasmada 400 años antes de Cristo. Si bien Tucídides se autoproclama historiador, la riqueza particular de su obra y su validez actual, radican en el análisis estratégico que realiza en su trabajo. Fuerza, poder, conflicto, alianzas, vocablos tan corrientes de nuestro día a día en la Escuela de Guerra Naval, son una constante donde subyace el verdadero valor del legado de Tucídides.

La guerra del Peloponeso es escrita en Atenas en el período de la ilustración griega y el nacimiento de la era de la razón. A diferencia de Herodoto<sup>7</sup>, quien dio suma importancia a la intervención de los dioses en el devenir de los hechos históricos, Tucídides es el primer historiador en indagar y relatar con cierto rigor científico. Su relato de la plaga, por ejemplo, es racional y fáctico lo cual es un cambio radical, porque los griegos hasta ese momento hubiesen atribuido invariablemente a las plagas como un castigo de los dioses.

Su fundamentos en la razón y la prueba histórica versus la leyenda, aparecen evidentes cuando señala “mi método para escribir esta historia es diferente al de los poetas, los que exageran la importancia de sus temas, y de la mayoría de los que escriben en prosa, cuyo propósito principal es agradar a los lectores. Mi objetivo ha sido descubrir la verdad de lo que realmente sucedió y, tanto como fuera posible, las razones por las cuales las cosas ocurrieron de esa manera”<sup>8</sup>.

Tucídides comienza la guerra siendo un general ateniense. Durante el octavo año de guerra, Brasidas, comandante espartano, intenta tomar la ciudad ateniense de Amphipolis, cuyos ciudadanos apelan a Atenas por ayuda. Tucídides, designado para acudir en su defensa, deja Thasos con sus fuerzas en forma inmediata, pero cuando llega a Amphipolis sus ciudadanos ya habían capitulado. Como resultado de estos eventos los atenienses acusan a Tucídides de incompetente y lo mandan al exilio, lo cual le permite viajar libremente por todo el teatro de operaciones. “Pude

---

6 Tucídides, 3

7 Considerado el primer historiador griego a través de su relato de las guerras Persas.

8 Tucídides, 2

apreciar qué fue lo que sucedió desde ambos lados, en particular del de los espartanos a causa de mi exilio, lo cual me dio una oportunidad excepcional para ver las cosas”<sup>9</sup>.

Finalmente, Tucídides fue contemporáneo de Sócrates (470 – 399 AC) y también de Platón (427 – 347 AC), quienes emplearon y formalizaron, respectivamente, el uso de la dialéctica como técnica de razonamiento que intenta descubrir la verdad mediante la exposición y confrontación de argumentos contrarios entre sí. A través de los diálogos y debates que describe a lo largo de su historia, Tucídides va presentando ambas caras de cada argumento a modo de tesis y antítesis, dejando que cada lector elabore libremente la síntesis correspondiente<sup>10</sup>.

¿Qué se puede decir de Clausewitz respecto de estos cuatro puntos en común? Primero, que también fue general. Con doce años (1792) Clausewitz ingresó en el ejército prusiano y fue cadete abanderado en el regimiento de infantería Príncipe Fernando. A los trece años partió a las campañas del Rin en el marco de la guerra de 1793-1794 y participó en el sitio de Maguncia, hecho que le valió el ascenso a oficial. Como alumno de la Escuela de Guerra de Berlín, gozó del apoyo del director de dicha institución, el coronel Scharnhorst, quien pasó a ser su maestro y le introdujo en la corte. Recibió el cargo de ayudante de campo del príncipe Augusto de Prusia. En calidad de capitán de estado mayor, acompañó al príncipe Augusto en la campaña de 1806. Fue apresado por las tropas napoleónicas en Jena durante la batalla de Auerstedt (1806).

Liberado a los nueve meses, en 1807 fue nombrado por Scharnhorst jefe de la cancillería del nuevo ministerio de guerra. Allí conoció y colaboró en la reorganización del ejército prusiano. En 1810 desempeñó el cargo de instructor militar del príncipe heredero de Prusia. Disconforme con la alianza franco-prusiana (12 de febrero de 1812), se pasó junto con otros oficiales al servicio del Zar Alejandro I de Rusia, quien lo ascendió a teniente coronel. Formó parte esencial en la negociación de los acuerdos de Tauroggen (1812) y fue reincorporado a las filas de su antiguo ejército, para combatir contra Francia. En 1813 sirvió en el estado mayor de Blücher durante la guerra de liberación prusiana y más tarde pasó a ser jefe del estado mayor de la legión alemana. En 1818 fue ascendido a mayor general y Gneisenau le confirió la dirección de la Escuela de Guerra de Berlín,

---

9 Tucídides, 106

10 El debate de Melos es ejemplo muy rico del empleo de la dialéctica por parte de Tucídides

cargo que ocupó hasta 1830.<sup>11</sup>

Segundo, de la misma manera que Tucídides, Clausewitz también escribe para la posteridad. Expresa el deseo de que su trabajo “no será olvidado dentro de dos o tres años, y que posiblemente será tenido en cuenta más de una vez por quienes se interesen en este asunto (la guerra)”.<sup>12</sup>

También hace Clausewitz un enfoque racional y sistemático para elaborar su teoría de la guerra.<sup>13</sup> Afirma que esa teoría para ser válida, no debería estar referida a un momento histórico particular. Dedicó un capítulo entero de su obra a explicar cómo se debe hacer un análisis crítico, distinguiendo dicho análisis de la mera descripción de un evento histórico, estableciendo las pautas para relacionar la teoría con la realidad, para determinar cuáles son todas las causas que subyacen detrás de cada efecto.<sup>14</sup>

Finalmente, cualquier lector desprevenido podría calificar a Clausewitz de confuso y contradictorio. Contemporáneo de Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831), utiliza el método dialéctico lo cual suele ser ajeno a la mayoría de los lectores, y lleva muchas veces a malinterpretarlo. A diferencia de Tucídides, Clausewitz no emplea la dialéctica por medio de diálogos o debates entre dos partes que exponen sus diferentes puntos de vista, sino que como tesis y antítesis no son presentadas una a continuación de la otra, muchas veces los lectores pierden de vista que el juego es sólo un método para arribar a la conclusión a la que nos quiere llevar.

Sin tener en cuenta el uso de la dialéctica por parte de Clausewitz, resultaría muy difícil analizar, por ejemplo, lo que expresa en el primer capítulo del libro 1. Clausewitz presenta los conceptos de guerra total y real. Como “guerra total” se refiere al concepto abstracto de guerra, un modelo que sólo se aplica en la teoría y que implica llegar al “extremo” (la guerra es toda pasión irracional). Lo usa para mostrar las diferencias con la “guerra real”. En el lado opuesto, las guerras reales son la antítesis de las guerras totales porque están afectadas y guiadas por la política, lo que evita que la guerra sea absoluta (la guerra es todo razón). La síntesis, es que las guerras no son ni una cosa ni la otra, sino que están atemperadas por los

---

11 <http://www.mcabiografias.com/app-bio/do/show?key=clausewitz-karlvon>

12 Clausewitz, 63

13 Clausewitz, 63

14 Clausewitz, 156-169

elementos que componen su “trilogía” (gobierno – ejército – pueblo) lo que permite barrer todo el espectro de las mismas, desde las de objetivo más limitado hasta la guerra total, en virtud de qué elemento de la trilogía predomine circunstancialmente.<sup>15</sup>

Ya vimos entonces, qué tienen en común ambos autores. Volviendo ahora al objetivo principal del artículo, veamos cómo se pueden aplicar algunos de los conceptos de la teoría de Clausewitz a lo descrito por Tucídides en la guerra del Peloponeso.

Empecemos por la suerte o el azar en la guerra. “Ninguna otra actividad humana tiene contacto más universal y constante con el azar que la guerra”.<sup>16</sup>

Si bien Clausewitz relaciona íntimamente el concepto de azar con el de fricción<sup>17</sup>, asigna a la “suerte” una importancia sustantiva en el devenir de la guerra. El azar aumenta la incertidumbre de todas las circunstancias y trastorna el curso de los acontecimientos; ofrece nuevas posibilidades y desafía a la creatividad del comandante. La dificultad en lidiar con la fricción se complica por el hecho de que en la guerra, la fricción está en constante contacto con el azar. Sugiere que la fricción produce efectos difíciles de predecir, porque esos efectos están sometidos al azar que es precisamente impredecible.<sup>18</sup>

La única arma que tiene un ejército para combatir la fricción, y al mismo tiempo sacar ventaja de las oportunidades que ésta produce, es el liderazgo. Clausewitz señala que un buen comandante puede aprovecharse de la fricción y el azar mediante el adiestramiento de sus unidades, los ensayos, la disciplina de la organización, los reglamentos y las órdenes.

---

15 Para Clausewitz, la guerra se compone de una trilogía compuesta por la violencia y el odio; por el juego del azar y la probabilidad; y por su razonabilidad como instrumento de la política. “El primero de estos tres aspectos, concierne principalmente al pueblo; el segundo al comandante y su ejército; el tercero al gobierno. Las pasiones que se encienden en la guerra son inherentes a la gente; la magnitud con la que van a jugar el coraje y el talento en la interacción con la probabilidad y el azar dependen del carácter particular del ejército y su comandante; los objetivos políticos son solamente asunto del gobierno. Estos tres factores están profundamente arraigados en la guerra pero la relación entre cada uno de ellos entre sí es siempre variable. Una teoría que ignore alguno de ellos o busque fijar una relación arbitraria entre los mismos, va a entrar en conflicto con la realidad a tal extremo que sólo por este motivo se volverá inútil”. Clausewitz, 89.

16 Clausewitz, 85

17 Fricción es el factor singular que distingue más obviamente “la guerra real de la guerra en el papel”. Clausewitz, 119

18 Clausewitz, 120

“La rutina, además de ser netamente inevitable, contiene también una ventaja positiva. La práctica constante lleva a un liderazgo enérgico, preciso y confiable, reduciendo la fricción y facilitando el funcionamiento de la maquinaria”.<sup>19</sup> Pero por sobre todas las cosas, la forma más eficiente que tiene un comandante para lidiar con la fricción es su “voluntad de hierro”.<sup>20</sup>

Tucidides no habla de fricción, pero hace referencia muchas veces a la influencia de la suerte, el azar, el accidente en la guerra, y las complicaciones que éstos generan en el campo de combate, lo cual permite validar la atemporalidad del concepto de Clausewitz. Relata de esta manera la postura de los atenienses antes del comienzo de la guerra: “Les aconsejamos (a los espartanos) que piensen detenidamente antes de romper la paz. Si entraran en guerra, será una guerra larga, y cuanto más dure mayor será la probabilidad que las cosas dependan de accidentes que nadie puede pronosticar.”<sup>21</sup>

Existen a lo largo de esta historia otras variadas referencias a la suerte. De todas ellas, quizás dos sean claves por la influencia que tuvieron en cómo evolucionaron los hechos: la plaga, y le muerte de Pericles víctima de ella<sup>22</sup>. Al comienzo del verano del segundo año de la guerra, los espartanos y sus aliados invadieron el Ática por segunda vez. No habían pasado muchos días de haber llegado al lugar, cuando estalló la plaga, primero en el puerto del Pireo y luego en Atenas. “Esta fue una catástrofe que no había estado en los cálculos de nadie”.<sup>23</sup> Y también refiriéndose a la plaga, dice Pericles “... y luego la plaga, algo que no nos esperábamos cayó sobre nosotros. En realidad, de todas las cosas, ésta es la única que nos ha ocurrido que no pudimos anticipar”.<sup>24</sup>

La muerte de Pericles como consecuencia de la plaga fue quizás el hecho fortuito más importante que modificó el devenir de la guerra.

Cuando la guerra está por iniciarse, es Pericles quien diseña la manera en que ésta será conducida. En términos militares contemporáneos,

19 Clausewitz, 153

20 Clausewitz, 119

21 Tucídides, 24

22 Pericles (429 AC) fue un influyente político y orador ateniense durante la edad de oro de la ciudad. Fue el principal estratega de Grecia y dirigió la guerra del Peloponeso durante sus dos primeros años. Inició el proyecto que llevó a la construcción de la mayoría de las estructuras supervivientes de la Acrópolis, incluyendo el Partenón. Convirtió a Atenas en el centro cultural más prominente de la antigua Grecia. A decir de Tucídides, Pericles fue por mucho “el orador más influyente y el hombre de acción

más efectivo de Atenas” Tucídides, 28

23 Tucídides, 40

24 Tucídides, 47

podríamos decir que su plan general fue adoptar una actitud defensiva en lo estratégico, y ofensiva en lo operacional y táctico.<sup>25</sup> Así se leerían probablemente las instrucciones impartidas por Pericles con nuestro vocabulario actual: fortificar y asegurar el complejo Atenas – El Pireo. Si Esparta decidiese atacar a través del continente, refugiar a la totalidad de la población dentro del complejo y dejar a los espartanos invadir el resto del Ática; suspender la expansión del imperio ateniense mientras duren las hostilidades; asegurar las líneas de comunicaciones marítimas y el comercio; preservar la alianza propia, hostigar las ciudades enemigas e intentar fracturar sus alianzas, plantear una guerra de desgaste prolongada en la que el enemigo va a terminar agotado y rendido.<sup>26</sup>

Al momento de la muerte de Pericles, su estrategia había sido seguida al pie de la letra, a tal punto que los espartanos ya habían invadido y devastado el Ática dos veces sin que, tal como estaba previsto, los atenienses reaccionaran a esos ataques. Pero la suerte y la plaga se llevaron la vida de Pericles y después de su muerte, “sus sucesores hicieron exactamente lo contrario”.<sup>27</sup>

Para Tucídides, las ambiciones personales de quienes siguieron a Pericles condujeron a numerosos errores en la estrategia de guerra, apartándose de lo que él había pergeñado y conduciendo a Atenas a una inexorable derrota.<sup>28</sup>

La desaparición de Pericles y el cambio radical en su estrategia, nos da pie para analizar el siguiente de los conceptos clausewitzianos propuestos, el de “punto culminante”. Clausewitz se refiere al punto culminante en básicamente dos niveles. A nivel táctico describe el “punto culminante del ataque” como el momento a partir del cual la continuación de la ofensiva es imposible, volviéndose la fuerza susceptible de ser contraatacada.<sup>29</sup> A nivel estratégico y especialmente operacional<sup>30</sup>, señala el “punto culminante de la victoria”. En ese sentido, para el general alemán, dado que no siempre es posible para quien está en la ofensiva derrotar por com-

---

25 Pareciera que Tucídides se hubiese anticipado al concepto enunciado por Clausewitz que la defensa es la forma más efectiva y fuerte de la guerra. Clausewitz, 84

26 Tucídides, 28

27 Tucídides, 49

28 Tucídides, 50

29 Clausewitz, 528

30 Si bien Clausewitz siempre se refiere a la estrategia, en realidad una gran mayoría de sus ideas aplican al nivel que nosotros hoy llamamos estratégico operacional.



pleto a su adversario, el atacante debe aceptar el hecho de que cada avance necesariamente debilita y desgasta su fuerza, pudiendo alcanzar un punto en que el desgaste termine cediendo la iniciativa al oponente. Sintetiza Clausewitz manifestando la gran dificultad que implica identificar correctamente el punto culminante y no sobrepasarlo, siendo éste uno de los principales retos de los líderes exitosos. El desafío del conductor militar es no quedarse corto ante los posibles triunfos, y al mismo tiempo, no excederse y consecuentemente exponerse a una derrota estratégica.<sup>31</sup>

Tucídides es muy ilustrativo de este concepto cuando describe la expedición a Sicilia y sus desastrosas consecuencias. Cuando habían transcurrido más de dieciséis años del inicio de la guerra, y apartados ya completamente de la estrategia de Pericles, los atenienses deciden acudir en ayuda de los ciudadanos de Agestae, con quien mantenían una antigua alianza. Esta ciudad estaba en conflicto con Siracusa – aliada a Esparta - y los atenienses querían infligir una derrota decisiva a los espartanos. Es precisamente esta expansión hacia el oeste lo que lleva a Atenas a sobrepasar su punto culminante, teniendo como resultado una sobre extensión estratégica que contribuyó finalmente a su derrota. Señala Tucídides: “Estaban tan ocupados (los dirigentes políticos) en sus conflictos por disputarse el liderazgo que permitieron que esta expedición perdiese su ímpetu”.<sup>32</sup>

La gran ironía de la expedición a Sicilia, es que teniendo Atenas la supremacía en el control del mar no pudo sostener a las fuerzas enviadas tan lejos de su país. Su capacidad naval fue sobre extendida más allá de los límites razonables y en corto plazo la expedición comenzó a desgastar a los atenienses, que no pudieron seguir afrontando los costos de mantener líneas de comunicaciones tan largas, debiendo aumentar sustancialmente los impuestos. Fue a partir de esto, que Atenas se vio forzada a modificar su sistema tributario con la incorporación de un impuesto que gravaba todas las exportaciones e importaciones transportadas por vía marítima. Este fue el comienzo del fin para Atenas, dado que hizo aumentar la tensión interna entre Atenas, sus aliados y sus ciudades sometidas, incrementando las defecciones y las revueltas. Esta sobre extensión estratégica se vio aún más complicada con la derrota de los atenienses en Siracusa.

Por sobre todas las cosas, la guerra del Peloponeso fue una confrontación clásica entre una potencia terrestre y una potencia marítima.

---

31 Clausewitz, 566-573

32 Tucídides, 50

Ambos contendientes se lanzaron a la guerra queriendo explotar sus respectivas fortalezas. Sin embargo, para llegar a imponer su decisión, cada uno debió intentar combatir en el dominio del oponente. Los siracusanos fueron, al final, capaces de llevar adelante una batalla naval decisiva en su propio puerto, obligando a los atenienses a combatir en una bahía estrecha y derrotándolos a partir de la ventaja dada por las modificaciones introducidas en sus buques para luchar con poco espacio de maniobra y de aplicar tácticas innovadoras.

La sobre extensión estratégica de Atenas, más allá de su punto culminante, sirvió para renovar la confianza en sí mismo de Esparta y extender la guerra en el tiempo. A la larga, la expedición a Sicilia resultó ser el punto de inflexión del conflicto. Las fuerzas atenienses en Sicilia fueron destruidas en el año 413 AC, y al año siguiente Esparta y sus aliados, reforzados ahora por un ejército y una flota de Sicilia, acabarían con Atenas. Muy pronto las revueltas entre los aliados de Atenas comenzaron a expandirse y Persia se sumó a la guerra del lado de Esparta. Si bien la guerra continuó por varios años más, nada volvió a ser igual para Atenas que finalmente se rindió en el 405 AC, al igual que lo hicieron sus aliados, poco tiempo después. Las condiciones de rendición privaron a Atenas de sus fortificaciones, de su flota y de todas sus posesiones de ultramar y Esparta incorporó a Atenas a su propio sistema político.

Comenzamos este artículo siendo críticos de los muchos que citan estos dos clásicos sin haberlos leído. Planteamos luego, algunos puntos en común que unieron dos autores separados en la historia por más de 2400 años. Pusimos de manifiesto la universalidad y atemporalidad de muchas de sus enseñanzas, intentando para ello relacionar el azar y el punto culminante de la ofensiva desarrollados por Clausewitz, con el relato histórico de Tucídides. Leyendo una y otra vez la guerra del Peloponeso, vuelven a aparecer evidentes muchas otras ideas fuerza presentes en “De la guerra”, varias de ellas podrían incluso desprenderse de las breves citas de Tucídides contenidas en estos párrafos. Conceptos como “centro de gravedad”, “fuerzas morales”, “la guerra como hecho político”, “el genio militar”, “la trilogía” y muchos más pueden ser identificados con bastante facilidad a lo largo de esta tragedia.

Sirva esta breve contribución como incentivo y propuesta a los lectores a llevar adelante este apasionante desafío intelectual.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Clausewitz, Carl von. On war. Ed. Michael Howard and Peter Paret. Princeton UP, Princeton, New Jersey, 1984.

Warner, Rex. Athens at war. From the history of the Peloponnesian war of Thucydides. E.P Dutton & Co., Inc. New York, 1970.

Giaquinta, José Horacio. Clausewitz, ¿olvidarlo o recordarlo?. Boletín del Centro Naval, Número 800, Volumen 118. <http://www.mcnbiografias.com>



**OPERACIONES**  
**Compañías Militares y de Seguridad Privada.**  
**Origen, desarrollo y actividad reciente.**



Por el Capitán de Fragata  
Claudio Javier Villamide

**CFCDNA Claudio Javier Villamide**

Oficial de Comando y Estado Mayor, Orientado en Submarinos y especialista en Armas Submarinas. Estuvo destinado en Unidades de la Fuerza de Submarinos, de la Flota de Mar y en Buques Auxiliares de la Armada. Fue Comandante del Buque Hidrográfico ARA “COMODORO RIVADAVIA” y del Submarino ARA “SANTA CRUZ”. Es Licenciado en Sistemas Navales (INUN) y cursó la Maestría en Relaciones Internacionales de la USAL.



## OPERACIONES

### Compañías Militares y de Seguridad Privada.

#### Abstract CMSP

**L**as Compañías Militares y de Seguridad Privadas, evolucionaron a lo largo de los últimos años y de su participación en diversos conflictos, hasta convertirse en un nuevo Actor de la escena internacional con un importante protagonismo en las cuestiones de seguridad. A raíz de sus características, su utilización puede resultar de utilidad por su flexibilidad y por los limitados costos que tiene, por estas razones su participación ha aumentado significativamente, asumiendo tareas propias de las Fuerzas Armadas Estatales. Sin embargo, su empleo tiene también implicancias que no pueden ser desatendidas, dadas las connotaciones políticas y éticas que pueden

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo expone parte del cambio que han experimentado los conflictos actuales entre Estados, y en particular explica el rol protagónico que han asumido las **Compañías Militares y de Seguridad Privadas** (en adelante **CM/SP**) en ellos.

Desde el advenimiento del Estado Nación a la escena internacional, los conflictos se han desarrollando siguiendo un patrón clásico, modelado por las normas de la costumbre y del Derecho Internacional, y en el cual los protagonistas exclusivos fueron, precisamente, los Estados. Sin embargo, en el mundo globalizado actual, donde el capitalismo juega un rol fundamental, como consecuencia del fin de la Guerra Fría y de la desintegración de la Unión Soviética asistimos al surgimiento de nuevos conceptos en torno a la seguridad internacional. Tal cual nos indica Elke Krahmman<sup>1</sup>, la visión estado-céntrica comienza a ser cuestionada por el surgimiento de nuevos actores que intervienen en cuestiones de seguridad internacional. Y esto está motivado porque el campo de la seguridad internacional se ha ampliado debido a la irrupción de los fenómenos subnacionales y transnacionales como guerras civiles, limpiezas étnicas, crimen organizado y terrorismo. Este fenómeno que Krahmman denomina como Gobierno o Gobernanza de Seguridad Global (Global and Security Governance), se caracteriza porque si bien los Estados aún conservan el rol protagónico en las cuestiones de seguridad internacional, son acompañados por una serie de nuevos actores que participan en la creación e implementación de políticas internacionales y donde, debido a las amenazas transnacionales, los actores No-Estatales cumplen un rol muy importante. Dentro de estos actores pueden citarse a: Organizaciones Internacionales, Organizaciones No Gubernamentales, Organizaciones de Ayuda Humanitaria y también a las **CM/SP**.

Merece especial atención el fenómeno de la privatización de servicios militares y de seguridad, que ha cobrado un auge notable y actualmente se manifiesta en actividades logísticas, de instrucción, de planeamiento y organización, de entrenamiento, de asesoramiento, de ingeniería y de inteligencia. Incluso se ha presentado el caso en que se han producido enfrentamientos armados entre fuerzas de resistencia iraquíes y trabajadores privados desarrollando tareas operativas dentro de áreas de combate, como

---

1 Krahmman, E., American Hegemony or Global Governance? Competing Visions of International Security, *International Studies Review*, N° 7, 2005. Pág. 531.

custodiar objetivos o escoltar convoyes de suministros.<sup>2</sup> La participación de CM/SP en asesoramiento, entrenamiento y dotación de personal a las fuerzas armadas norteamericanas asciende, en la actualidad, a la cifra de 150.000 millones de dólares<sup>3</sup>, lo que nos indica la dimensión que ha cobrado esta actividad. La privatización de servicios militares y de seguridad, que puede comprenderse dentro del **Outsourcing** o **Tercerización**, no es un proceso reducido a los países centrales sino que se manifiesta, en mayor o menor grado, en un gran número de fuerzas armadas de diversos países en diferentes niveles de implementación.

En el transcurso de la historia se ha visto la presencia de mercenarios como un fenómeno real, pero que desde el advenimiento de los ejércitos nacionales parecía relegado al pasado, sin embargo, los niveles actuales y la participación de “personal privado o contratado” en áreas de conflicto han reflatado este concepto. De hecho, además de los servicios ofrecidos por las CM/SP ya enunciados, existen proveedores militares que ofrecen tropas para operaciones tácticas, tal cual destaca Peter W. Singer<sup>4</sup>. Este tipo de servicio es visto con preocupación porque estos **contratistas privados abocados a tareas militares**, por no verse sujetos o no quedar, aparentemente, comprendidos dentro de los reglamentos militares o de las normas del Derecho Internacional que regulan los actos de los combatientes y por asumir tareas estatales, afectarían a la seguridad internacional al romper los patrones del desarrollo tradicional de los conflictos entre Estados. De esta manera, la presencia de nuevos actores de envergadura real, en cuestiones de seguridad internacional produce un desafío a la hegemonía que los Estados tenían en este campo, y si bien estos actores colaboran en estas cuestiones, también pueden constituir el inicio de la aparición de nuevos problemas por la dilución de responsabilidades que pudiera producirse en temas de alta sensibilidad y de hasta ahora exclusiva competencia de los Estados. Consecuentemente, resulta prioritario observar que papel vienen desempeñando las CM/SP en los últimos conflictos, donde contratistas privados se arriesgan a cumplir tareas que normalmente las realizan los militares.

Las CM/SP han cumplido un rol protagónico en los recientes conflictos, y especialmente, en el conflicto entre EEUU e Irak han desempe-

---

2 Singer, P.W. “Counterproductive”, Armed Forces Journal. ([www.armedforcesjournal.com/](http://www.armedforcesjournal.com/)), 2009.

3 Singer, P.W. “Outsourcing the Fight”, the Brookings Institution. ([www.brookings.edu/](http://www.brookings.edu/)), 2008.

4 Singer, P.W. “CORPORATE WARRIORS. The Rise of the Privatized Military Industry”, Cornell University Press, 2007.



ñando un sinnúmero de tareas que las FFAA norteamericanas no estaban en condiciones de cumplir por insuficiencia de efectivos, pese a que fueron desplegados 165.000 militares en ese país. De esta manera, el empleo de personal contratado cumpliendo funciones militares de la más diversa índole le ha permitido al gobierno norteamericano, reducir o amortiguar costos políticos producto de esta guerra, originados por diversas causas y, a su vez, sobrellevar la pesada carga de la ocupación militar de un extenso país, en el que se manifiestan actividades de resistencia mediante insurgencia contra las fuerzas de ocupación.

De esta forma, las CM/SP han resultado un instrumento útil a fin de satisfacer objetivos de política exterior y contener a la opinión pública interna contraria al conflicto. El Gobierno de EEUU durante las acciones en Irak, privatizó las áreas de actividades militares más diversas dejándolas en manos de las CM/SP, debido a que esto le resultaba conveniente porque le implicaba un menor costo político y le reportaba más beneficios que perjuicios, encontrando una herramienta apta para conducir una guerra no deseada, y que con el correr del tiempo comenzó a hacerse impopular. Sin embargo, a raíz de varios episodios protagonizados por trabajadores contratados, en los cuales habrían tenido respuestas desproporcionadas o incurrido en excesos, cometiendo violaciones del Derecho Internacional, la imagen de EEUU se está viendo perjudicada, porque opacan la causa esgrimida y deslegitimizan la ocupación de Irak.

Esto ha producido un fuerte debate en relación a las responsabilidades legales que les caben a las CM/SP y a los Estados que las contratan cuando sus trabajadores violan el Derecho Internacional (en adelante DI) ya que es común que la opinión pública y los medios de comunicación consideren como mercenarios a los trabajadores contratados. Si bien los trabajadores contratados no responden directamente a mandos militares norteamericanos desplegados en el terreno, cuando se produce una violación al DI, podría decirse que fue cometida por sus Fuerzas Armadas, pues estos efectivos fueron, finalmente, contratados por EEUU, aunque existan empresas intermediarias.

## LA INDUSTRIA MILITAR PRIVADA

La **Industria Militar Privada** (en adelante **IMP**) es mucho más amplia, compleja, presenta diferencias con el mercenarismo y posee características distintivas propias. Se habla de IMP porque este fenómeno va mucho más allá de estar reducido a un grupo de compañías, sino que existe un conglomerado de empresas de extensión mundial que tienen inserción en el mercado de comercio global, que están inscriptas y habilitadas por diferentes Estados, con estructuras y funciones empresariales distintivas, que se encuentran sujetas a las leyes existentes en sus países de asiento, que brindan una extensa gama de servicios comprendidos en la esfera de seguridad, que atienden a diversidad de clientes (desde ONGs, carteles de narcotráfico, Multinacionales, dictadores, Organizaciones Internacionales, hasta Estados soberanos) y que, muchas veces, están vinculadas a otras empresas a través de lazos financieros o son parte de Compañías Multinacionales. Para darnos una idea de la magnitud, en el año 2006 la Asociación de Empresas de Seguridad Privada de Irak calculaba que había 181 compañías de seguridad privada trabajando solamente en los Estados Unidos<sup>5</sup>.

Esta Industria está caracterizada por compañías que no comercializan ni producen bienes sino que deben encuadrarse en la provisión de servicios, específicamente de seguridad y, en muchos casos, servicios militares.

Según detalla Peter W. Singer, la IMP tiene características distintivas que la conforman: las CM/SP están organizadas como negocios, con estructuras y jerarquías perfectamente establecidas; procuran el logro de negocios rentables; se desenvuelven en el mercado mundial, son entidades legalmente reconocidas, registradas y habilitadas por sus Estados madres; proveen una amplia oferta de servicios a sus clientes; poseen procedimientos especializados de reclutamiento de su personal en el mercado abierto; están ligadas a grandes corporaciones financieras y tienen dueños/accionistas institucionalizados o pertenecen a estructuras corporativas mayores que ofrecen gran variedad de servicios<sup>6</sup>.

---

5 Singer, P. W. "Militares Privados: Beneficios vs Política Pública", *Política Exterior*, núm. 125. (Septiembre / Octubre 2008), p. 65.

6 Singer, P. W. *Corporate Warriors: The Rise of the Privatized Military Industry* (New York, Cornell University Press, 2008), p. 45-47.

## CAUSAS DEL SURGIMIENTO DE LA IMP

El papel que desempeña la IMP en la escena internacional puede comprenderse dentro de la Teoría Liberal de las Relaciones Internacionales, siendo un actor no estatal, que procura la materialización de intercambios con objeto de alcanzar ganancias que satisfagan su interés primordial: la rentabilidad. Su génesis y desarrollo se debió a políticas liberales que fomentaron su participación en cuestiones de seguridad internacional, sin embargo su acelerada expansión guarda, a pesar de ser un producto del liberalismo, estrecha relación con posturas realistas adoptadas por Estados Unidos a raíz de la guerra contra el terrorismo y la posterior invasión de Irak.

Tal cual nos indica Peter Singer, “la industria militar privada actual surgió a principios de los años noventa, impulsada por el final de la Guerra Fría, las transformaciones en la naturaleza de la guerra y la tendencia hacia una privatización de las funciones gubernamentales. Pero creció enormemente en tamaño y en alcance con la guerra de Irak de 2003”<sup>7</sup>. En *Corporate Warriors* Peter Singer hace un exhaustivo análisis del surgimiento de la IMP, identificando tres causas principales que lo ocasionaron (dentro de las cuáles existieron procesos, circunstancias y actores que las moldearon y determinaron):

El **fin de la Guerra Fría**, caracterizada por la amenaza de la guerra nuclear con la sombra de la destrucción mutua asegurada, produjo un cambio radical del orden internacional y de las cuestiones de seguridad dejando un *vacío o brecha de seguridad*. Debido a esto, varios procesos ocurrieron simultáneamente ocasionando una resultante que propició el empleo de las CM/SP por diversos clientes. Estos procesos, que permanecían contenidos por la disputa de las superpotencias, dejaron su estado latente cobrando vitalidad y dinamismo, reconfigurando la escena internacional. Así hubo un resurgimiento o liberación de conflictos por el colapso de algunos Estados y por enfrentamientos entre otros; aparecieron nuevos Actores No-Estatales, como organizaciones terroristas, organizaciones criminales, movimientos revolucionarios, etc. que afectaron la seguridad y que no se amoldaban a las herramientas de seguridad disponibles en los Estados: las Fuerzas Armadas tradicionales. Diseñadas para un enfrentamiento abierto contra pares estatales, consecuentemente la respuesta militar no fue la más idónea. Simultáneamente se produjo una retracción en las

intervenciones internacionales por parte de las potencias, de las Organizaciones Internacionales y de las Regionales, que combinadas con una proliferación de armas en el mercado de armamento y una gran disponibilidad de mano de obra militar especializada, por desafección de ambas por parte de los Estados, contribuyó substancialmente a que ese vacío de seguridad comenzara a ser ocupado por las CM/SP.

Junto a esto, se suscitaron una serie de **cambios en la naturaleza de la guerra**, entre los que se destacan el aumento relativo de poder de los Actores No-Estatales debido a los nuevos desarrollos tecnológicos y de la disponibilidad financiera para desarrollarlos, es decir que un grupo u organización de personas no comparable en magnitud a un Estado, de contar con la disponibilidad financiera necesaria, podía poner un juego una capacidad destructiva considerable a raíz de la tecnología existente. Esta capacidad destructiva puede plasmarse mediante un atentado informático, radiológico, biológico o convencional, de acuerdo a la imaginación de la organización (recordemos los efectos del 11 de Septiembre de 2001), logrando efectos disuasivos sobre ciertos Estados a la hora de las negociaciones o condicionar la toma de decisiones de sus líderes. Tampoco puede obviarse la necesidad de requerimientos tecnológicos que los nuevos desarrollos generan y, en este sentido los actores No-Estatales no necesariamente están en desventaja respecto a los Estados. Además, se ha producido a raíz de este desarrollo tecnológico una transferencia de funciones militares hacia el sector civil, motivada en la elevada capacitación requerida para operar, mantener o reparar determinados equipos. Las CM/SP fueron particularmente flexibles para satisfacer rápidamente estas necesidades, proveyendo personal idóneo para funciones de alto grado de calificación. Otro de los cambios en la esencia de los conflictos modernos ha sido una tendencia hacia su criminalización, en particular en los países en desarrollo. En la búsqueda de beneficios económicos desmedidos, grupos de poder luchan exclusivamente en pos de la apropiación de las fuentes de recursos, de todo tipo, sin mediar ideologías, reivindicaciones, valores, ni ideales, sólo importa el lucro, entonces la falta de motivaciones superiores ha derivado en la criminalización de conflictos, con violaciones a los derechos humanos. La apropiación de las fuentes de recursos significa la supervivencia de estos grupos criminales para poder continuar sustentándose con las ganancias obtenidas. De esta manera, organizaciones de liberación nacional (FARC, ELN, etc.) se volcaron al narcotráfico, otras se apropiaron de minas, se dedicaron al secuestro de personas, a la extorsión empresarial,

etc. En estas circunstancias, las sociedades buscan mecanismos de defensa para protegerse y las CM/SP sirvieron a este fin y contrarrestaron, merced a su profesionalismo, a estas organizaciones criminales.

La última causa que facilitó el florecimiento de la IMP fue una **tendencia mundial a la tercerización de servicios estatales**, en la década de los noventa, impulsada por ideas neoliberales vigentes en los países desarrollados, que rebalsaron también hacia los países en vía de desarrollados. Estas ideas cobraron gran fuerza basadas en la creencia que el libre mercado era suficiente para satisfacer las necesidades públicas y que era superior a lo estatal, habida cuenta del ejemplo de los países del ex bloque soviético que se debatían tratando de rescatar sus economías anquilosadas e ineficientes. A medida que, en los años ochenta, en el Reino Unido se tercerizaban exitosamente diferentes rubros de la economía, comenzó a tomar fuerza la idea de por qué no extender esta dinámica a la esfera militar. De esta forma se comenzó con la privatización de las industrias militares, extendiéndose luego hacia la provisión de servicios de apoyo, principalmente de carácter logístico, para finalmente abarcar prácticamente todo el espectro de servicios militares<sup>8</sup>.

Así, ante el éxito obtenido y la revitalización dada a industrias, empresas y servicios militares, se comenzó paulatinamente a cuestionar quizás uno de los principios básicos de la tercerización, el de **asumir tareas esenciales al cumplimiento de la misión de la organización**. Para lo militar esto significa **Operaciones de Combate**. Actualmente, existen CM/SP que ofrecen estos servicios, sin embargo esto abre el debate respecto de si una CM/SP puede asumir funciones propias de un Estado, dada las implicancias éticas que esto tiene.

### ¿QUÉ SON LAS CMSP?

Las CM/SP ofrecen, como principal producto **servicios de seguridad y servicios militares**. Se entiende por **servicios militares** aquellos que tradicional y únicamente eran brindados por FFAA de Estados o sea, el desarrollo de operaciones militares en áreas en disputa con presencia efectiva de tropas enemigas; mientras que por **servicios de seguridad** aquellos desempeñados por actores no necesariamente militares y generalmente asociados a la protección de instalaciones u objetivos específicos, como

ser plantas industriales, instalaciones fijas o móviles, personas, servicios de asesoría de seguridad y de apoyo técnico o logístico, en áreas no necesariamente en disputa.

Existen discrepancias sobre varias cuestiones en torno a las CM/SP debido a la inexistencia de una única definición de ellas, por ejemplo el debate que se plantea en torno al mercenarismo o también el hecho de que la carencia de una definición común impide alcanzar el consenso necesario para la adopción de algún instrumento legal internacional que permita su adecuado control y regulación. En este sentido, se considerarán algunas definiciones a efectos de ilustrar los problemas que pueden suscitarse en cuestiones sensibles, como son las relacionadas con la seguridad y las consecuencias que de ella se desprenden, por ejemplo violaciones a los derechos humanos.

Dos definiciones que resultan interesantes por su simpleza, amplitud y por quienes las concibieron son: la del **Grupo de Trabajo sobre Mercenarios de la ONU** que en el 2007 acordó: "... el Grupo de Trabajo se referirá a las compañías de seguridad y militares privadas como aquellas compañías que desarrollan todo tipo de asistencia en seguridad, entrenamiento, insumos y servicios de consultoría. Estos abarcarían desde apoyo logístico desarmado, guardias de seguridad armados y aquellos que participen en actividades ofensivas/defensivas de tipo militar y/o ligadas a la seguridad, particularmente en áreas de conflicto y/o situaciones post-conflicto"<sup>9</sup>. La otra es la establecida en el **Documento de Montreux** sobre Obligaciones Legales Pertinentes y Prácticas Correctas de los Estados en relación con Operaciones de Compañías de Seguridad Privada y Militares Privadas durante los Conflictos Armados, la que indica que las CM/SP son entidades comerciales privadas que ofrecen servicios militares y/o de seguridad, **sin importar cómo quieran describirse a sí mismas**. Los servicios militares y de seguridad incluyen, en particular, guardia armada y protección de personas y objetos, como convoyes, edificios y otros lugares, el mantenimiento y operación de sistemas de armamento; custodia de prisioneros; y asesoramiento o capacitación de las fuerzas y el personal de seguridad locales<sup>10</sup>.

9 United Nations Human Rights Council, Report of the Working Group on Mercenaries on the use of mercenaries as a means of violating human rights and impeding the exercise of the right of people to self-determination, A/HRC/7/7, 9 Enero 2008, p. 4.

10 CICR, Documento de Montreux sobre las Obligaciones Jurídicas Internacionales Pertinentes y las Buenas Prácticas de los Estados en lo que Respecta a las Operaciones de las Empresas Militares y de Seguridad Privadas Durante los Conflictos Armados,(Montreux, CICR, 2008), p. 10.

Si bien hay muchas otras definiciones<sup>11</sup>, sintetizándolas podría decirse que las CM/SP son: **“Compañías o empresas de carácter privado legalmente establecidas, organizadas bajo estructuras corporativas vinculadas a holdings y mercados financieros, que operan en el mercado abierto motivadas por el deseo de hacer negocios, reclutando públicamente a personal especializado, y que se encargan de la provisión de servicios militares y de seguridad como: operaciones de combate, planeamiento estratégico, inteligencia, asesoramiento de riesgo, apoyo operacional, entrenamiento y asistencia técnica y logística, brindando sus servicios en áreas de conflicto y/o situaciones post-conflicto”**.

### CLASIFICACIÓN y SERVICIOS OFRECIDOS

La clasificación de las CM/SP permitirá comprender mejor que es lo que hacen, pues si bien todas las CM/SP ofrecen servicios militares y de seguridad, no todas cumplen las mismas tareas, operan en idénticas áreas, ni tienen iguales competencias y aptitudes. Tal como se ha indicado, el espectro de los servicios brindados por las CM/SP es amplio y cubre desde asesoramiento técnico, pasando por asistencia logística hasta operaciones de combate y muchas veces, las empresas tienden a superponer estos servicios dependiendo del cliente, del contrato o de las necesidades que se presenten.

Los criterios de clasificación utilizados han sido varios, de acuerdo al enfoque que han adoptado los estudiosos del tema. Brooks ha considerado a las CM/SP como **ofensivas o defensivas**, siendo las CMP **ofensivas** las que pueden producir un impacto militar, mientras que las CSP **defensivas** proveen asistencia militar y de seguridad únicamente<sup>12</sup>. Aunque qué es ofensivo y qué es defensivo es siempre subjetivo y abierto al debate; también han sido llamadas activas y pasivas. Otro criterio contemplado es el de los **medios empleados** (letales o no letales) para el logro de su propósito es decir armados o desarmados, separándolas entre CMP y CSP; o si el objeto que protegen es **público o privado**<sup>13</sup>. También se ha utilizado un

11 Sabelo Gumedze, “Pouring Old Wine into New Bottles? The Debate around Mercenaries and Private Military and Security Companies”, en Sabelo Gumedze, eds., *Elimination of Mercenarism in Africa: A Need for a New Continental Approach*, S. Africa: ISS Monograph Series, No. 147, Julio 2008, (S. Africa: ISS, 2008), p. 33. Laurence Juma, “Mercenarism: Looking Beyond the Current International and Regional Normative Regimes”, en Sabelo Gumedze eds., *Elimination of Mercenarism in Africa: A Need for a New Continental Approach*, ISS Monograph Series, No. 147, Julio 2008, (S. Africa: ISS, 2008), p. 202.

12 David Brooks, “Messiahs or mercenaries? The future of international military services”, *International Peacekeeping*, Vol. 7, pp. 129-144.

13 Christopher Kinsey, *Corporate soldiers and international security: The rise of private*

criterio de clasificación en base al tipo de **contrato acordado** y **servicios brindados**<sup>14</sup>. La variedad de criterios de clasificación existente es amplia y no siempre es representativa de la esencia del servicio que brindan estas empresas, tal es así que un operador de una computadora, que está desarmado y que puede encontrarse fuera del frente de batalla, podría manejar un sistema que ocasionara pérdida de vidas a su oponente, resultando ser eficazmente letal. La historia nos ha mostrado que el asesoramiento militar (Bosnia), el adiestramiento (Tsushima), la inteligencia (Midway) y la logística oportuna (África Korps), han resultado ser determinantes en la consecución de objetivos militares y las tareas enunciadas no son operaciones de combate, por lo cual es relativo hablar de ofensivo-defensivo, activo-pasivo, armado-desarmado, etc. ya que, por ejemplo, las consecuencias de una logística oportuna pueden tener implicancias estratégicas, determinando la victoria o derrota de una guerra. Dependerá, en gran parte, del uso que el cliente haga del servicio brindado por la CM/SP.

Herbert Wulf, en “Internationalizing and Privatizing War and Peace”, clasifica a las CM/SP dentro de los actores privados militares vinculados a las guerras o conflictos y de acuerdo al tipo de actividad que llevan a cabo, considerando que tienen un determinado estado social y legal y que desarrollan sus tareas para diferentes tipos de clientes y usuarios, dentro de áreas particulares de actividad<sup>15</sup>. De esta manera las diferentes tareas que desarrollan las CM/SP quedan comprendidas dentro del siguiente esquema de tipo actividades:

**Compañías de Seguridad Privadas:** Realizan principalmente tareas de resguardo de la propiedad, prevención del crimen y servicios correccionales. Dentro de ellas hay una diversidad de tareas como protección y vigilancia, custodia de establecimiento industriales/comerciales y barrios, cuidado de prisioneros, investigación y asesoramiento de inteligencia, etc.

**Proveedores de Servicios Militares:** Se dedican principalmente a la construcción y administración de instalaciones militares o al financiamiento de proyectos militares.

---

military companies, (London: Routledge, 2006), p. 10.

14 Deborah Avant, *The Market Force: The Consequences of the Privatization of Security*, (Cambridge: Cambridge University Press, 2005), p. 17; Elke Krahnemann, “Regulating private military companies: What role for the EU?”, *Contemporary Security*, Vol. 26, 2005, p. 1-23.

15 Herbert Wulf, *Internationalizing and Privatizing War and Peace* (New York, Palgrave, 2005), p. 41, 43-47.



**Compañías Militares Privadas:** Entran aquí las que realizan asesoramiento y planeamiento, apoyo logístico, servicio técnico y reparaciones, entrenamiento, mantenimiento de la paz y asistencia humanitaria y operaciones de combate.

Peter Singer adopta el criterio de la **distancia al frente de combate** desde el área donde operan las CM/SP, entendiendo por frente de combate a la línea imaginaria que divide las fuerzas de los bandos en oposición; dicho criterio guarda relación con el abanico de servicios y nivel de fuerzas que las CM/SP pueden ofrecer. Como cualquier criterio de clasificación, puede ser de utilidad pero no necesariamente cubre todas las distinciones existentes; en particular, actualmente, el desarrollo de la tecnología de los armamentos hace cada vez más difícil de establecer donde está el frente de combate y sólo puede determinarse en tierra. Donde resulta prácticamente imposible de establecer el frente de combate es en una operación de ocupación de un Estado ya que los bandos en oposición están superpuestos, entonces el bando derrotado militarmente, cuyo territorio está ocupado comienza acciones de resistencia (guerrilla), eligiendo el lugar, el momento y la forma para atacar al invasor, convirtiendo a todo su territorio en frente de combate. Lo que sí logra este criterio de clasificación es que, indirectamente, divide el tipo de servicios y tareas que realizan las CM/SP, es decir, no es lo mismo el tipo de tarea que desempeña una unidad en el frente de combate que otra a retaguardia del mismo o alejada de él. Esta similitud es propia de las organizaciones militares y, precisamente de ellas han asimilado las CM/SP sus funciones, pues las fuerzas terrestres se dividen entre las que operan en el frente de combate, las que operan en el teatro de operaciones y en el teatro de guerra. De acuerdo a esto, Singer clasifica a las CM/SP como: **Compañías Proveedoras Militares, Compañías Consultoras Militares y Compañías de Apoyo Militar**<sup>16</sup>.

**Compañías Proveedoras Militares,** Estas compañías efectivamente prestan servicios de combate, pues proveen tropas o especialistas militares para comprometerlos en operaciones en el frente de combate, cara a cara con el enemigo. Normalmente atienden cuestiones tácticas utilizando unidades de combate, unidades de comando y control o mediante especialistas como ser pilotos de combate u oficiales de jerarquía con experiencia de combate como comandante de unidades militares. Básicamente proveen combatientes de diferentes especialidades conformando unidades de combate capaces de empeñarse en hostilidades con el enemigo.

**Compañías Consultoras Militares**, proveen servicios de consultoría, es decir, asesoran a sus clientes sobre cuestiones esencialmente militares, instruyen y entrenan al personal de las fuerzas del cliente o pueden reorganizarlas en forma integral. Logran esto mediante asesoramiento estratégico, operacional y organizacional de la situación a enfrentar, es decir, indican al cliente qué hacer para ganar la guerra, cómo hacerlo y cómo ordenar sus fuerzas, pero es el cliente quien efectivamente debe ganar la guerra.

**Compañías de Apoyo Militar**, quedan aquí comprendidas aquellas compañías que ofrecen servicios de asistencia y apoyo que no son letales, pero sin los cuales las operaciones militares no pueden desarrollarse. Pueden citarse entre ellos a los de inteligencia, apoyo técnico, y todo tipo de asistencia logística: abastecimientos, transporte, construcciones, mantenimiento, etc. Podría decirse que son tareas complementarias a las operaciones de combate, no constituyen en sí el núcleo duro de las operaciones militares, de esta manera el cliente atiende lo esencialmente militar y la CM/SP apoya y sostiene a las operaciones según lo convenido en el contrato.

## CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS

Tal cual sucede con las FFAA estatales, las CM/SP organizan a las Fuerzas a emplear (propias o del cliente) de acuerdo a la situación en la que van a intervenir, lo que es conocido como **Fuerzas de Tareas**. O sea, consideran en su organización el objetivo a lograr, las tareas a realizar, el tiempo durante el cual deberán operar, el área de operaciones, el oponente, el costo a erogar, etc., lo que requiere desarrollar un profundo trabajo de planificación e idoneidad de quien lo realiza.

Otro aspecto fundamental es la forma en que las CM/SP despliegan a estas fuerzas en el terreno, y ahí cobra vital importancia la **organización administrativa** de la empresa. En este sentido, las CM/SP poseen una estructura estable reducida, tipo Estado Mayor o centro de comando, que luego del análisis de la situación y del contrato acordado, convocan a los hombres necesarios de bases de datos preexistentes, conforman la fuerza, la instruyen sobre el problema y la despliegan al área de operaciones. Normalmente no hay personal a la espera de la aparición de un contrato; pero desde ya que los seleccionados son personal militar profesional, previamente instruido y adiestrado por las FFAA de algún Estado, y acostumbra-

do a estas situaciones. Si bien no es igual en cada caso, las CM/SP tratan de que el grueso de sus efectivos sea originario/proveniente de una misma fuerza de manera de tener normalizados sus procedimientos, así Executive Outcomes empleaba principalmente ex-fuerzas sudafricanas mientras que MPRI emplea a ex-US Army<sup>17</sup>.

Dado la especificidad de estas empresas, en general, las estructuras administrativas estables están conformadas por ex-militares jerarquizados y replican las estructuras militares de las FFAA. Esto es normalmente así para los dos primeros tipos de CM/SP; para las CM/SP del tercer tipo, previamente existentes y que desarrollaban tareas en otros rubros, su estructura organizativa responde al de una empresa de servicios o productora de bienes.

Otra característica distintiva de estas compañías, aunque podría decirse que puede ser extensiva a cualquier empresa que pretenda obtener contratos estatales, es el cultivo permanente de lazos y vinculaciones con los gobiernos, con políticos y militares. Pueden citarse numerosos directivos de estas empresas que anteriormente eran militares o incluso casos en que políticos trabajaron, antes y después de gestiones gubernamentales, en estas empresas, tal cual sucedió con Dick Cheney que fue CEO de Halliburton<sup>18</sup>. El incentivo de esto es la obtención de contratos que beneficien a las empresas con cuantiosas ganancias<sup>19</sup>.

## OPERACIONES EN ÁREAS DE CONFLICTO SIERRA LEONA y ANGOLA

En 1991 se desató en **Sierra Leona** una violenta rebelión que se extendió a todo el país, en la que el Frente Unido Revolucionario se hizo famoso por atacar a la población civil mediante asesinatos, violaciones, tortura y por el empleo de niños como vanguardia durante sus ataques. Cuatro años después el país se hallaba sumergido en el caos, los medios de producción estaban parados o habían pasado a manos rebeldes, abundaban las matanzas y las mutilaciones eran corrientes. Las fuerzas estatales eran inefectivas, su moral estaba quebrada a tal punto que, muchos de sus

---

17 Peter W. Singer, *Corporate Warriors*, p. 103, 120.

18 Karen Gullo, "Peacekeeping Helped Cheney Company", Associated Press, 28 Agosto 2000.

19 Peter W. Singer, *Corporate Warriors*, p. 140.

integrantes desertaban al bando rebelde o se dedicaban al saqueo de la población. Cuando los rebeldes habían llegado a pocos kilómetros de la capital, el desánimo era general, los extranjeros se auto-evacuaban y se temía una masacre general, irrumpió en el campo de batalla una fuerza militar moderna, correctamente instruida y adiestrada, fuertemente armada, debidamente apoyada con artillería y helicópteros de ataque, contando con gran movilidad debido el uso de infantería mecanizada y que golpeó repetidamente a las fuerzas rebeldes. Estas fuerzas gubernamentales, que no ostentaban insignias ni banderas, en pocos meses recuperaron el control del territorio, destruyeron los principales bastiones rebeldes y eliminaron el cuartel general localizado en la jungla, desbandando a los sobrevivientes. Esta fue la presentación mundial de “**Executive Outcomes** (en adelante **EO**)”.

El papel nuevamente jugado por EO en **Angola** fue fundamental, pero en esta ocasión los contratistas sudafricanos empleados de la empresa, ex-miembros de las Fuerzas de Defensa de Sudáfrica, que tantas veces habían peleado contra las Fuerzas Armadas de Angola, pelearon contratadas por el Ejército de Angola, contra el movimiento rebelde Unión Nacional para la Independencia Total de Angola (UNITA). EO fue contratada para recuperar el pueblo de Soyo y las valiosas instalaciones y equipo petrolero de las compañías petroleras Sonogal y Heritage Oil's, porque las Fuerzas Armadas de Angola se habían declarado incapaces de hacerlo sin afectar las instalaciones. Esta fue la primera gran demostración de poder de una CM/SP que sorprendió a estudiosos e impactó en la región por la novedad e implicancias asociadas. EO analizó la situación y decidió realizar un operativo comando para recuperar el pueblo y las instalaciones petroleras, empleando una fuerza de 80 combatientes que asaltó al pueblo y las instalaciones tomando el control de las mismas y expulsando a los rebeldes luego de un feroz enfrentamiento. Esta operación fue llevada a cabo con absoluta eficiencia, cumpliendo todos los objetivos perseguidos por el gobierno y justificando sobradamente la contratación de la CM/SP<sup>20</sup>. Después de que la compañía cedió el control del pueblo a las fuerzas angoleñas, fue recuperado por las fuerzas rebeldes de UNITA.

Debido al éxito alcanzado por EO y a las derrotas reiteradas padecidas por las fuerzas angoleñas, en Septiembre de 1993 se le ofreció un nuevo contrato de un año, para colaborar en el entrenamiento y comandar

---

20 Peter W. Singer, *Corporate Warriors: The Rise of the Privatized Military Industry* (New York, Cornell University Press, 2008), p. 108.

las operaciones de combate del Ejército de Angola. Bajo la dirección de la compañía, se reconstituyó la decimosexta brigada y sus cinco mil afectivos fueron instruidos y estrictamente entrenados en tácticas y operaciones de combate. De esta manera se conjugó la experiencia de los combatientes angoleños y el conocimiento de los instructores sudafricanos, lo que permitió corregir las falencias e incrementar las aptitudes individuales de los combatientes y colectivas de las fuerzas. Así el gobierno inició una contraofensiva centrada en la decimosexta brigada pero comandada por 500 hombres de EO, además de las tripulaciones aéreas que empleando las aeronaves de la Fuerza Aérea de Angola brindaron el apoyo aéreo y de fuerzas especiales que atacaron los centros de comando de UNITA<sup>21</sup>. Esta ofensiva dirigida por EO y apoyada por aeronaves, arrolló a las fuerzas rebeldes de UNITA y las empujó progresivamente, recuperando los centros urbanos y las principales áreas petroleras y mineras del país, restituyendo al gobierno sus fuentes de sustento. La ofensiva fue materializada mediante asaltos aerotransportados en la profundidad del territorio rebelde utilizando infantería ligera, ataques nocturnos permanentes, empleo frecuente de infantería mecanizada, apoyo intensivo de artillería y apoyo aéreo complementando a las fuerzas terrestres. UNITA perdió la iniciativa de las operaciones y sólo pudo atinar a defenderse mientras retrocedía ante un avance arrasador, complementado con ataques comandos y asaltos aerotransportados, impidiéndoles descansar a las fuerzas rebeldes y afectándolas de tal manera que quebraron su moral.

En Noviembre de 1994, en poco más de un año, UNITA accedió a firmar un acuerdo de paz en Lusaka con el gobierno, lo que fue sin lugar a dudas el reconocimiento a la importancia del papel cumplido por EO.

## KOSOVO

El conflicto de Kosovo no fue un suceso aislado sino que guardó íntima relación con los acontecimientos acaecidos en los Balcanes debido al desmembramiento de la ex Yugoslavia. En aquel momento, la opinión pública americana se oponía a un nuevo despliegue de tropas, de esta manera se convocó a **Brown & Root Services (BRS)** en lugar de desplegar reservistas de la Guardia Nacional, pues no aparejaba costos de índole político.

BRS es una compañía de Halliburton, empresa petrolera con pre-

sencia en varios continentes, y que llegó a asumir una operación de la magnitud de Kosovo debido a sus influencias políticas, pero sin lugar a dudas debido a sus capacidades y antecedentes en anteriores operaciones. Ya en 1992, BRS a solicitud del Departamento de Defensa había producido un estudio en el que detallaba la forma en que las CM/SP deberían dar apoyo logístico inmediato a fuerzas americanas desplegadas en zonas potenciales de conflicto, carentes de anfitriones o de bases americanas estacionadas en la región. El requerimiento de partida era el sostenimiento de una fuerza de 20.000 hombres por 180 días, pudiendo incrementarse hasta 50.000 efectivos, por lo cual BRS tenía perfectamente determinado los requerimientos y el concepto del apoyo logístico a brindar a fuerzas desplegadas en las peores circunstancias, es decir sin puntos de apoyo preexistentes. BRS se vio comprometida en el sostenimiento de las fuerzas americanas desplegadas en Somalía, donde brindó una amplia gama de servicios hasta el día del retiro del último soldado, también participó en Ruanda, Haití y Kuwait. Al producirse el conflicto de los Balcanes BRS fue contratada para apoyar inicialmente las operaciones de fuerzas y del contingente americano de IFOR de la OTAN en Bosnia, terminando asistiendo a los contingentes de otras naciones en una operación de gran envergadura<sup>22</sup>.

A raíz del conflicto de Kosovo, BRS fue nuevamente contratada y gracias a este contrato, la empresa obtuvo cuantiosas ganancias (sólo en 1999 ganó US\$ 1000 millones) y comenzó la expansión de esta CM/SP, convirtiéndola en una de sus principales referentes. BRS asistió a las tropas americanas que operaron desplegadas en Albania y Macedonia y posteriormente a la fuerza de la OTAN KFOR que intervino en Kosovo. Resumiendo lo efectuado, BRS construyó dos bases militares (la mayor podía acomodar a 5.000 hombres), las comunicó con rutas, las abasteció de energía, construyó la red cloacal, las instalaciones de alojamiento y de trabajo, helipuertos, cárceles y demás instalaciones necesarias como las barreras perimétricas defensivas y sus torres de vigilancia. Las tareas logísticas militares cumplidas por BRS en Kosovo comprenden la confección y distribución de comidas, servicio de correo, manejo de sustancias peligrosas y deposición de sustancias contaminantes, provisión de energía eléctrica, manejo y distribución de cargas, construcción y reparación de rutas y caminos, mantenimiento de infraestructuras, mantenimiento de vehículos, operación y mantenimiento de bases militares, operación de terminales de ferrocarriles, lucha contra incendios, reabastecimiento de combustibles, servicio de lavandería, producción y distribución de agua potable, mante-

nimiento de sistemas y equipos, transporte de cargas y personal y servicios de construcción e ingeniería.

El conflicto originó el desplazamiento de cientos de miles de refugiados produciendo una catástrofe de carácter humanitario que los organismos internacionales y las organizaciones humanitarias no podían contener. BRS además de apoyar a las fuerzas militares, fue contratada para construir y operar los campos de refugiados en Albania y Macedonia, atendiendo a los refugiados albanokosovares que huyeron de las hostilidades. Según cifras publicadas por ACNUR "... miles de albanokosovares murieron y unos 800.000 huyeron o fueron expulsados de Kosovo después del comienzo de la campaña aérea. De ellos, unos 426.000 huyeron a Albania, unos 228.000 a la ex República Yugoslava de Macedonia y unos 45.000 a Montenegro ..."<sup>23</sup>, estos números nos dan una idea de la tarea acometida por esta CM/SP y la incidencia que tuvo en este conflicto.

Otras cifras que resultan esclarecedoras de la magnitud del rol cumplido por BRS en este conflicto son los referidos a las instalaciones construidas por la empresa durante los primeros tres meses de su despliegue en Kosovo, como: 192 barracas con capacidad de alojar a 7.000 soldados, trece helipuertos, dos instalaciones para mantenimiento de aeronaves, doce instalaciones de cocinas y comedores de áreas de desastre, dos grandes instalaciones de comedores y 37 instalaciones para baño. Simultáneamente, BRS facilitó todos los insumos logísticos necesarios para que las fuerzas americanas pudieran llevar adelante la operación como 1.134.182 raciones de alta calidad, 210.256.257 litros de agua, alrededor de 1.450.100 litros de gas oil, la recolección de 89.228 toneladas de basura y la carga y descarga de 4.229 contenedores<sup>24</sup>. Estas magnitudes son muestras claras del rol desempeñado por BRS, más aún teniendo en cuenta que los datos logísticos se refieren sólo a tres meses. BRS asumió las tareas correspondientes a las unidades de apoyo logístico y de ingenieros del Ejército Americano, satisfaciendo a las unidades de combate durante toda la campaña y proveyéndole prácticamente el 100 % de todos los abastecimientos<sup>25</sup>.

El detalle de los servicios cumplidos demostró que esta empresa asumió los mismos roles que debieran haber cumplido las unidades logísti-

23 ACNUR, ONU. <http://www.acnur.org/publicaciones/SRM/cap98.htm>.

24 Donald T. Wynn, "Managing the Logistics-Support Contract in the Balkans Theater", Engineer, Julio 2000. <http://call.army.mil/call/trngqtr/tq4-oo/wynn.htm>, citado por Peter W. Singer, Corporate Warriors, p. 143.

25 Ibid.

cas militares correspondientes, pero con las ventajas que permite el uso de las CM/SP: evitar la movilización de reservistas de la Guardia Nacional en momentos en que la opinión pública se oponía al envío de nuevas fuerzas, disminuir el costo político para las autoridades gubernamentales, facilitar la operación de intervención internacional y liberar al escaso personal militar para tareas netamente operativas.

## IRAK

La guerra de Irak, no se limita al papel desempeñado por una o unas pocas CM/SP, por el contrario es precisamente este conflicto el paradigma del desarrollo de la IMP. El número de empresas comprometidas en el año 2007, era de 181 y el número de los contristas privados oscilaba entre los 180/182.000 hombres, cifras contundentes sobre el grado de participación que les ha cabido a las CM/SP en este conflicto, especialmente contrastado frente al número de 162.000 efectivos americanos o a los 12.000 efectivos aliados.<sup>26</sup> La realidad es que el número de tropas comprometidas para la ocupación de Irak fue insuficiente y el empleo de las CM/SP no sólo resultó atractivo sino que se hizo imprescindible, porque las demandas de tropas para llevar adelante la ocupación de Irak eran innumerables, y las alternativas que se le presentaban a la administración Bush (convocar más efectivos o reservistas de la Guardia Nacional) para solucionar este problema eran políticamente inaceptables. Las CM/SP estaban listas en el momento oportuno para ser empleadas en el lugar indicado: Irak. Fue así que se las desplegó al terreno y a medida que fueron asumiendo roles y cumpliendo tareas, se fue generalizando su empleo.

En Irak, las CM/SP debieron cumplir los tres roles distintivos de los tres tipos característicos de empresas al mismo tiempo. Hubo asesoramiento militar mediante instrucción y adiestramiento de personal, principalmente para la reconstrucción de las fuerzas de seguridad iraquíes, hubo apoyo logístico de todo tipo, y también hubo acciones de combate protagonizadas por trabajadores privados por encontrarse en el frente de combate: el territorio de Irak ocupado.

Los preparativos de la invasión estuvieron complementados por tareas, como la preparación de juegos de guerra y la instrucción y entrenamiento en ejercicios en el terreno. El rol principal cumplido fue la prepa-

---

26 Congressional Research Service, *Private Security Contractors in Iraq: Background, Legal Status and Other Issues*, (Congressional Research Service, 2007), pp. 23-24.



ración de los insumos y equipos necesarios para poder lanzar la ofensiva y mantener el tren logístico necesario para que las fuerzas pudieran mantenerse en permanente avance. Esta tarea fue cumplida en varias bases desde donde se desplegaron las fuerzas invasoras, y abarcó la construcción, operación y custodia de las mismas<sup>27</sup>.

Iniciada la invasión, las CM/SP se encargaron del apoyo logístico de las tropas a medida que se producía el avance, reaprovisionando con víveres, combustible y amunicionando a las fuerzas de combate terrestres y a algunas de las aeronaves más complejas existentes como el avión de ataque invisible F-117, los cazas de combate F-15, los helicópteros de ataque Apache y el avión de reconocimiento U-2. Además colaboraron en la operación de algunos de los sistemas más modernos tal es el UAV (Vehículo Aéreo No Tripulado) Global Hawk, el sistema de defensa antiaéreo Patriot y buques de combate de la US Navy<sup>28</sup>.

Concluida exitosamente la invasión, las Compañías Consultoras Militares instruyeron y adiestraron a las fuerzas de seguridad y militares del nuevo régimen iraquí y proveyeron asesoramiento militar de diversa índole, inclusive en el área de inteligencia con la controversia que se creó alrededor de ella. La Compañías de Apoyo Militar continuaron con el sostenimiento logístico de las fuerzas de ocupación y el apoyo técnico y de mantenimiento necesario para mantener correctamente alistados los sistemas de armas empleados. Finalmente las Compañías Proveedoras Militares también tuvieron una participación protagónica atendiendo un amplio espectro de tareas en el terreno, como la protección de instalaciones fijas como bases militares y oficinas, la escolta de convoyes logísticos y la custodia de autoridades gubernamentales<sup>29</sup>. Tal cual sostiene Peter W. Singer, la invasión y posterior ocupación de Irak no podría haberse materializado sin la participación de las CM/SP<sup>30</sup>.

Los contratos efectuados para la provisión de estos servicios fueron acordados por diferentes agencias de los Departamentos de Defensa (DOD) y de Estado (DOS) de EEUU, pero el número de CM/SP signatarias es limitado, sin embargo la cantidad de compañías presentes es grande. La realidad es que la mayoría de las empresas presentes están subcontratadas

---

27 Peter W. Singer, *Corporate Warriors*, p. 247.

28 Ibid.

29 Congressional Research Service, *Private Security Contractors in Iraq*, p. 22.

30 Peter W. Singer, *Corporate Warriors*, p.248.

por las CM/SP contratadas por el gobierno americano. El número de contratistas privados sirviendo al DOS es de 2.622 hombres; la gran mayoría se encuentran bajo la órbita del DOD o son contratistas subcontratados por las CM/SP<sup>31</sup>.

Si bien hay muy poca información oficial disponible sobre los contratos acordados y el DOD de los Estados Unidos no ha difundido oficialmente los contratos celebrados con las CM/SP en Irak (lo trascendido hasta el momento se debe a investigaciones de estudiosos de la cuestión y a lo publicado por los medios de comunicación social), no ocurre lo mismo con el DOS que ha publicado los contratos celebrados con la IMP, aunque no hizo público cuáles son las CM/SP que han sido subcontratadas<sup>32</sup>. Dichos contratos estaban comprendidos bajo el programa denominado Servicio Mundial de Protección Personal (WPPS), acordados con tres compañías: ***Blackwater EEUU, DynCorp International LLC y Triple Canopy Inc.*** Los contratos bajo el programa WPPS contemplan el empleo de guardaespaldas y guardias de instalaciones fijas en Irak, Afganistán, Bosnia e Israel. Triple Canopy también trabaja bajo otro contrato acordado con el DOS, dentro del cual provee servicios de seguridad local a la embajada americana y otros sitios en la zona verde de Bagdad, controlada por el Jefe de la Misión<sup>33</sup>.

Si bien no hay información pública sobre los contratos del DOD, el Servicio de Investigaciones del Congreso de EEUU preparó, utilizando información de fuentes públicas, en 2004 un listado de nueve compañías que decían prestar servicios de seguridad a la Autoridad Provisional de la Coalición en Irak bajo contrato del DOD, en aquel momento la lista estaba integrada por: *ArmorGroup, Blackwater, Custer Battles, Diligance LLC, Erinys Iraq, Global Risk Strategies, ISI Iraq, Special Operations Consulting-Security Management Group y The Steele Foundation.*

## CONCLUSIONES

Las CM/SP son empresas de carácter privado, legalmente establecidas, organizadas bajo estructuras corporativas vinculadas a holdings y mercados financieros, que operan en el mercado abierto motivadas por el deseo de hacer negocios, reclutando públicamente a personal especializa-

31 Congressional Research Service, *Private Security Contractors in Iraq*, p. 24.

32 *Ibid.*, p.26.

33 *Ibid.*

do, y que se encargan de la provisión de servicios militares y de seguridad como: operaciones de combate, planeamiento estratégico, inteligencia, asesoramiento de riesgo, apoyo operacional, entrenamiento y asistencia técnica y logística, brindando sus servicios en áreas de conflicto y/o situaciones post-conflicto. Tienen características organizativas propias, que contemplan una estructura administrativa permanente, simple y reducida, y estructuras operativas del tipo “Organización de Tareas”, de carácter transitorio, pues desaparecen al concluir el contrato.

Las operaciones de Angola y Sierra Leona, marcan indeleblemente el rol protagonista y decisivo que puede tener una CM/SP. EO desarrolló operaciones de combate en dos conflictos diferentes, donde la capacidad de planificación, conocimiento, aptitudes, experiencia, profesionalismo y gestión de su personal permitió revertir el curso de los acontecimientos, volcando una situación claramente desfavorable hacia otra que permitió la derrota del oponente y el logro de un posterior acuerdo de paz. El papel cumplido por esta CM/SP constituye una clara muestra de la importancia que han adquirido las CM/SP en cuestiones de seguridad internacional, donde un Actor privado No-Estatal dirimió dos conflictos internacionales prolongados, que ni los Actores en pugna, ni la Comunidad Internacional habían tenido la capacidad o la intención de solucionarlos.

El papel desarrollado por BRS en Kosovo ejemplifica los beneficios que puede tener el empleo de una CM/SP, pues esta empresa asumió todos los roles que debieran haber cumplido las unidades logísticas militares americanas, pero evitando la movilización de reservistas de la Guardia Nacional en momentos en que la opinión pública se oponía al envío de nuevas fuerzas, con bajo costo político para las autoridades gubernamentales, facilitando la operación de intervención internacional; y liberando al escaso personal militar para realizar tareas netamente operativas.

La guerra de Irak es el paradigma del desarrollo de la IMP. El número de empresas comprometidas en el año 2007, era de 181 y el número de los contristas privados oscilaba entre los 180/182.000 hombres, cifras contundentes sobre el grado de participación que les ha cabido a las CM/SP en este conflicto, especialmente contrastado frente al número de 162.000 efectivos americanos o a los 12.000 efectivos aliados. El número de tropas comprometidas para la ocupación de Irak fue insuficiente y el empleo de las CM/SP se hizo imprescindible.

En Abril de este año, “la primera marina privada de Inglaterra en casi dos siglos está siendo ensamblada por un grupo de empresarios para enfrentar a los piratas somalíes, que vienen sembrando el terror entre las navieras que mandan sus cargas por una extensa zona del océano Índico”<sup>34</sup>. La empresa privada Typhon, a cargo de esta iniciativa, se está preparando para operar junto a las flotas de todo el mundo y ofrecer protección a los buques de carga que navegan por el Cuerno de África. Esta nueva armada privada contará con diversas lanchas artilladas de alta velocidad, una nave nodriza de 10.000 toneladas, una dotación de 240 ex infantes de marina, aviones no tripulados y radares<sup>35</sup>. La irrupción de las CM/SP, complementando a las Armadas que llevan adelante la operación Atalante en el océano Índico, demuestra como la IMP va abriéndose camino en nuevas áreas, buscando explotar nuevos nichos comerciales.

Probablemente, los Estados deberán considerar a futuro, la participación de las CM/SP como un actor real en las cuestiones de seguridad internacional, como un instrumento a emplear por todos los beneficios que brindan, o para regularlo y controlar los perjuicios que puede ocasionar su uso, de manera de que no produzcan ningún tipo de violación, estableciendo perfectamente límites a su accionar, para que su uso quede perfectamente regulado dentro de las normas del DI.

---

34 Nicholas Hellen, “Private navy goes to war on Somali pirates”, The Sunday Times, January 6, 2013. Nicholas Hellen, “Sending the pirate trade off the plank”, The Australian, January 6, 2013. “Una Armada privada combate a piratas somalíes”, BBC News, New York Times Syndicate, 12 Junio de 2012, (sipse.com), Nicholas Hellen, “Marina privada británica enfrenta a los piratas somalíes”, El Mercurio, 8 Enero 2013.

35 Ibid.

## BIBLIOGRAFÍA, FUENTES OFICIALES Y SITIOS WEB

- Avant, D., *The Market Force: The Consequences of the Privatization of Security*, (Cambridge: Cambridge University Press, 2005), p. 17; Elke Krahmman, “Regulating private military companies: What role for the EU?”, *Contemporary Security*, Vol. 26.
- Brooks, D., “Messiahs or mercenaries? The future of international military services”, *International Peacekeeping*, Vol. 7.
- Gullo, K., “Peacekeeping Helped Cheney Company”, Associated Press, 28 Agosto 2000.
- Gumedze, S., “Pouring Old Wine into New Bottles? The Debate around Mercenaries and Private Military and Security Companies”, en Sabelo Gumedze, eds., *Elimination of Mercenarism in Africa: A Need for a New Continental Approach*, S. Africa: ISS Monograph Series, No. 147, Julio 2008, (S. Africa: ISS, 2008).
- Hellen, N., “Private navy goes to war on Somali pirates”, *The Sunday Times*, January 6, 2013. “Sending the pirate trade off the plank”, *The Australian*, January 6, 2013. “Una Armada privada combate a piratas somalíes”, *BBC News*, New York Times Syndicate, 12 Junio de 2012, (sipse.com), “Marina privada británica enfrenta a los piratas somalíes”, *El Mercurio*, 8 Enero 2013.
- Juma, L., “Mercenarism: Looking Beyond the Current International and Regional Normative Regimes”, en Sabelo Gumedze eds., *Elimination of Mercenarism in Africa: A Need for a New Continental Approach*, ISS Monograph Series, No. 147, Julio 2008, (S. Africa: ISS, 2008).
- Kinsey, C., *Corporate soldiers and international security: The rise of private military companies*, (London: Routledge, 2006).
- Krahmann, E., *American Hegemony or Global Governance? Competing Visions of International Security*, *International Studies Review*, N° 7, 2005.
- Singer, P.W. “CORPORATE WARRIORS. The Rise of the Privatized Military Industry”, Cornell University Press, 2007.
- Singer, P. W. “Militares Privados: Beneficios vs Política Pública”, *Política Exterior*, núm. 125. (Septiembre / Octubre 2008).
- Singer, P.W. “Counterproductive”, *Armed Forces Journal*. (www.armedforcesjournal.com/), 2009.
- Singer, P.W. “Outsourcing the Fight”, the Brookings Institution. (www.brookings.edu/), 2008.
- Wulf, H., *Internationalizing and Privatizing War and Peace*, (New York, Palgrave, 2005).
- Wynn, D. T., “Managing the Logistics-Support Contract in the Balkans Theater”, *Engineer*, Julio 2000. (<http://call.army.mil/call/trngqtr/tq4-oo/wynn.htm>).
- ACNUR, ONU (<http://www.acnur.org/publicaciones/SRM/cap98.htm>).
- CICR, Documento de Montreux sobre las Obligaciones Jurídicas Internacionales Pertinentes y las Buenas Prácticas de los Estados en lo que Respecta a las Operaciones de las Empresas Militares y de Seguridad Privadas Durante los Conflictos Armados, (Montreux, CICR, 2008).
- Congressional Research Service, USA, *Private Security Contractors in Iraq: Background, Legal Status and Other Issues*, (Congressional Research Service, 2007).
- United Nations Human Rights Council, *Report of the Working Group on Mercenaries on the use of mercenaries as a means of violating human rights and impeding the exercise of the right of people to self-determination*, A/HRC/7/7, 9 Enero 2008.



## **OPERACIONES ONUCA, una misión precursora para las Fuerzas Navales en Misiones de Paz**



Por el Capitán de Fragata (RE)  
Alberto Gianola Otamendi

**CFCDNA (RE) Alberto Gianola Otamendi**

Oficial de Comando y Estado Mayor, Analista Operativo y Artillero. Licenciado en Sistemas Navales (INUN), cursó las Maestrías en Dirección de Organizaciones (INUN) y en Administración de la Educación (Universidad Torcuato di Tella). Entre sus destinos y hasta su retiro en 2013, fue Segundo Comandante de la Lancha Patrullera ARA “Clorinda” y de la Corbeta ARA “Drummond”, Comandante de la Lancha Patrullera ARA “Concepción del Uruguay” (como TC en ONUCA), del Aviso ARA “Gurruchaga” y de la Agrupación de Lanchas Rápidas.

## **ONUCA, una misión precursora para las Fuerzas Navales en Misiones de Paz**

**D**urante los años 1990 a 1992 las lanchas Patrulleras A.R.A. “BARADERO”, A.R.A. “BARRANQUERAS”, A.R.A. “CLORINDA” y A.R.A. “CONCEPCIÓN DEL URUGUAY”, junto a un grupo logístico y un destacamento de Sanidad Naval integrado por médicos y enfermeros de la Armada Argentina, participaron de la misión de paz de las Naciones Unidas en Centroamérica denominada ONUCA, físicamente ubicada en el Golfo de Fonseca, sobre el Océano Pacífico, con su Comando General en Tegucigalpa y apostadero en San Lorenzo, próximo a Choluteca, Honduras. Constituyeron el ONUCA Naval Squadron.

Esa misión fue la segunda en el historial de las Naciones Unidas que empleó una fuerza naval, luego de la operación internacional montada durante la Guerra de Corea, pero en rigor la primera bajo la conducción propia de la ONU. Por ello mismo, el Secretario General de entonces (el Sr. Butros Butros-Ghali) tenía una foto de las Lanchas Patrulleras argentinas navegando en formación “Delta” (rombo) en su despacho.





Formación "Delta" o rombo del ONUCA Naval Squadron

ONUCA responde a la necesidad de los países de América Central de acotar el accionar de los grupos insurgentes que se apoyaban y abastecían mutuamente, particularmente el Frente de Liberación Farabundo Martí (FLFM) en El Salvador y los Sandinistas de Nicaragua. Así, por el Acuerdo de Paz de Esquipulas II, los cinco estados (Nicaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala y Costa Rica) acuerdan esfuerzos para controlar sus fronteras y limitar los movimientos de las guerrillas con apoyo de una fuerza de paz de las Naciones Unidas.

Esta misión se reconoce en el marco de las misiones de la paz (Peacekeeping Operations) que no requieren el uso de la fuerza, por lo cual lanchas, vehículos y personal de las Naciones Unidas iban desarmados<sup>1</sup>, pintados de blanco y con banderas e insignias de la ONU.

Tuvo dos fases; una de interdicción del tránsito de combatientes, del tráfico de armas, logística militar y sanitaria y otra específica de desarme, desmovilización y reinserción social de excombatientes (DDR en las siglas habituales).

---

<sup>1</sup> Hay otras misiones Peace Enforcement o imposición de paz. Ambas son establecidas por el Consejo de Seguridad de la ONU, bajo diferentes artículos de su carta orgánica.

Las acciones de bloqueo fueron complementarias, una terrestre, establecida en Honduras por el ejército de ese país con apoyo de Observadores Militares (oficiales de tierra de diferentes países como Venezuela, India, Irlanda, Canadá, etc.) y otra naval centrada en el Golfo de Fonseca, sobre el Pacífico. Esta maniobra particular fue realizada por la Armada Argentina con la División Lanchas Patrulleras apoyadas por un grupo de helicópteros (inicialmente de la Real Fuerza Aérea Canadiense y más tarde de una empresa subcontratada por la ONU -Evergreen- con pilotos mayoritariamente peruanos y chilenos).



Formación en columna con un UH1H

Para ambientarnos, el golfo es compartido por tres naciones: El Salvador al norte, Nicaragua al sur y Honduras al centro. Muchas de sus islas se encuentran en disputas limítrofes entre dichos estados y son fuente de otros conflictos. Sus aguas son poco profundas. Las costas están pobladas de asentamientos de pescadores que tripulan rápidas canoas hechas de troncos ahuecados (cayucos), son bajas, con vegetación y configuración propia de manglares. Hay muchos ríos serpenteantes y de selvática foresta, que bajan de los numerosos volcanes de la región (como el volcán de Cosigüina en Nicaragua). El clima es tropical, extremadamente caluroso, con una estación muy seca y otra de lluvias copiosas.

En la zona hay una abundante pesca artesanal desde las canoas y botes, pero también opera una numerosa flota de atuneros con

redes de cerco, helicópteros pequeños para divisar los cardúmenes y botes rápidos para “arrearlos”. Una vez al año, ingresa al golfo y sus aguas litoraleñas una manada de ballenas jorobadas (rorcuales) en época de apareamiento. Este hecho fue comprobado fehacientemente con un serio choque accidental contra un enorme ejemplar.

Dos puntos del golfo fueron usados como apoyo para las lanchas: el puerto de San Lorenzo, para apostadero y el más precario de Amapala, en la Isla del Tigre (sede de la base naval hondureña en el Pacífico, equipada por embarcaciones similares armadas por ELCO en los EEUU) para el carenado en su varadero. Estas tareas de mantenimiento empleando facilidades de la Armada de Honduras promovieron un gran aporte de información de reglamentos, experiencia operativa, manuales de mantenimiento, etc. a esa nueva marina por nuestros oficiales y suboficiales.



Tareas de carenado en varadero en la Base Naval de Amapala, Isla del Tigre, Honduras.

La operación naval, normalmente precedida o apoyada por vuelos de reconocimiento aéreo de los UH1H, consistía en un conjunto de patrullas de largo alcance, marítimas, desde el Puerto de Corinto (al sur, en Nicaragua) a la costa externa de El Salvador, combinadas con patrullados de corto alcance en aguas interiores, con inspecciones a los puertos y muelles de los tres países, incursiones en los ríos (como el Estero Real al noroeste de Nicaragua hasta Puerto Morazán) y riachos y visitas a sus bases navales (La Unión en El Salvador, Amapala en Honduras y Corinto en Nicaragua). Durante estas navegaciones que se hacían con la presencia a bordo de observadores militares extranjeros del Destacamento Naval de San Lorenzo, se inspeccionaban las embarcaciones que se avistaban.



Mapa del área de Operaciones

La División se subdividía en dos equipos de trabajo, de dos lanchas cada uno, que realizaban diariamente las patrullas previstas. El plan de operaciones disponía de un catálogo de cuatro patrullas de largo alcance y otras siete de corto alcance que se realizaban en forma aleatoria, tanto diurna como nocturnamente.

### Sus indicativos de radio eran Gaucho Uno a Gaucho Cuatro.

Usualmente una lancha realizaba cada derrota, coordinando puntos de chequeo y horarios para asegurar una presencia casi continua en el área operativa. Una excepción era la visita al puerto Corinto, por la distancia y la complejidad de las relaciones con las autoridades sandinistas.



Formación de las cuatro lanchas patrulleras en línea de frente flexible en el Golfo de Fonseca

ONUCA es una de las misiones de las NNUU que concluye con éxito. Las cinco columnas que integraban el Frente de Liberación Farabundo Martí acuerdan a fines de 1991, un cese de fuego con el gobierno salvadoreño y un proceso de integración política y social, que da origen a otra misión: ONUSAL, empleando casi los mismos medios y personal de ONUCA, que se reasigna a ese país. Pero allí no se necesitó un componente naval y fue condición de los líderes del FFLM que no se incluyeran efectivos militares argentinos (salvo los equipos de salud) en ONUSAL.

Las cuatro lanchas fueron trasladadas al país a principios de 1992, a bordo del transporte ARA “Canal de Beagle”, en sus propias camas y sobre tapas de bodega en cubierta, ya que este buque de la clase Costa Sur de Transportes Navales poseía la capacidad de levantarlas y maniobrarlas en altura con sus dos plumas popeles actuando juntas. El personal fue replegado en un avión Focker F28 del Comando de Transportes Aeronavales, como cada uno de los tres relevos efectuados.

Finalizado exitosamente el despliegue de este grupo, el Jefe de Estado Mayor General de la Armada por Resolución JEMGA N° 178 del 2 de octubre de 1991, otorgó una distinción por hechos y acciones de mérito extraordinario en la Campaña del Golfo de Fonseca, Honduras, consistente en la medalla “Fuerzas de Paz” a la “División Lanchas Patrulleras” de la APLA. Esta medalla debía ser recibida, ostentada y custodiada por la unidad de menor numeral de esa División.

Luego, se les otorgó la distinción “Operaciones Internacionales” por Resolución JEMGA N° 155/96 del 20 de junio de 1996 por las operaciones en el Golfo de Fonseca de 1990 a 1992, (que reemplaza la anterior) y cuya medalla se entregó a las unidades, que la lucen en sus Pabellones de Guerra.

El personal que cumplió esa misión, se relevó cada seis meses, cumpliendo cuatro turnos hasta su conclusión. Cada Lancha estaba tripulada por dos oficiales y cuatro suboficiales, dotación reducida por no portar armamentos ni comunicaciones codificadas. Además de estos veinticuatro hombres, la División Lanchas Patrulleras tenía un Comandante, un médico, un enfermero, un jefe de logística y cuatro suboficiales mecánicos y técnicos electrónicos que formaban el GAM o Grupo de Apoyo de Mantenimiento.



Mantenimiento abordo, de motores y cubierta, en la base operativa del puerto de San Lorenzo, Honduras

Otros cuatro oficiales médicos y cuatro suboficiales enfermeros constituían el hospital de la misión y se encontraban en el comando general en Tegucigalpa y destacados en Nicaragua (un médico y un enfermero) y El Salvador (un equipo similar).

Con estos equipos operativos, en ONUCA hubo otros dos oficiales jefes de la Armada. Uno de ellos era el asesor naval en el Comando General, ejercido por un general español y el otro fue el Jefe del Destacamento Naval en San Lorenzo. En esta pequeña base de operaciones marítimas, además de las patrulleras, el GAM y la enfermería argentinas, había un helipuerto y ocho Observadores Militares, todos oficiales de marina o infantes de marina, de diferentes países (Canadá, España, Suecia y Venezuela).

Así, la misión completa, en cada relevo, fue cubierta por cuarenta y un marinos argentinos. Todos ellos recibieron una condecoración de las Naciones Unidas por “Mérito a la Paz”.



Plana Mayor del ONUCA Naval Squadron en su cuarto y último relevo

Las cuatro embarcaciones reconocidas nacionalmente como clase Baradero, de diseño americano pero armadas en Israel, se adquirieron durante el año 1978. Son de la clase “Dabur” (“avispa” en hebreo). Compradas para equipar inicialmente el Área Naval Fluvial, recibieron nombres de ciudades litoraleñas mesopotámicas, pero fueron destacadas al sur por la eclosión del conflicto limítrofe con Chile por las islas del Canal Beagle.



Ceremonia de Imposición de Distinciones de la ONU por Servicios a la Paz (Medal Parade)



Medalla de Servicios a la Paz de ONUCA

Sólo la primera, precisamente denominada A.R.A. “Baradero”, tras una breve estadía en el Río de la Plata, arribó puntualmente ese mismo año, incorporándose a las viejas torpederas, con el objetivo de controlar el tráfico marítimo en zona occidental del Beagle.

Sus gemelas, la A.R.A. “Barranqueras”, la A.R.A. “Clorinda” y la A.R.A. “Concepción del Uruguay”, llegaron más tardíamente, en 1979, integrándose a la Agrupación Lanchas Rápidas, con asiento en Ushuaia.



Lempira, billete de curso legal en Honduras en aquel tiempo





Lanchas patrulleras operando en su configuración habitual en el Canal Beagle



Agrupación Lanchas Rápidas (ARA) a fines de los años 70, en la Bahía de Ushuaia. LT ARA "Towwora" en primer plano y las lanchas patrulleras clase "Baradero" más alejadas.

Pese a su menor eslora (20 metros) y desplazamiento (35 tons.) y a disponer de una velocidad limitada (apenas superan los 20 nudos), con sólo ocho tripulantes, constituyen una fuerza de superficie nada despreciable en poder de fuego. Aunque fueron desarmadas para la misión de establecimiento de paz de América Central, al llegar al país se le instalaron dos ametralladoras de 20 mm, otras dos de 12,7 mm. y sendos lanzacohetes múltiples de diseño nacional MK 1, para proyectiles “Martín Pescador” de 70 mm. Estos últimos fueron retirados en 1985, ya obsoletos.



Imagen de armamento recuperado en las acciones de desarme, desmovilización y reinserción (DDR) en ONUCA

## LIDERAZGO ¿Qué se espera de un jefe?



### **Contraalmirante Guillermo Tyburec.**

El Contraalmirante Guillermo Tyburec nació el 23 de marzo de 1961 en Vicente López, provincia de Buenos Aires. Egresó como Guardiamarina de la Escuela Naval Militar el 30 de diciembre de 1982.

Perteneciente al Cuerpo Comando, Escalafón Naval prestó servicios como oficial en los destructores “Py” y “Sarandi”, en la Lancha Rápida “Indómita”, en la Fragata “Libertad”, en la Escuela Naval Militar y en el Servicio de Análisis de Armas y Guerra Electrónica.

En 1997 realizó el Curso de Comando y Estado Mayor en la Escuela de Guerra Naval y, en el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas se capacitó en Planeamiento Militar Conjunto en el Nivel Estratégico Operacional.

En el 2000 realizó en la Armada de la República Oriental del Uruguay el curso de Estado Mayor en la Escuela de Guerra.

En la jerarquía de Capitán de Corbeta ejerció el comando del Aviso “Sobral” y, como Capitán de Fragata fue comandante de la Corbeta “Gómez Roca” y 2º comandante de la Fragata “Libertad”.

En el grado de Capitán de Navío realizó el 2009 el Curso Conjunto de Estrategia y Conducción Superior en la Escuela de Guerra Conjunta. Fue comandante de la Fragata “Libertad” y prestó servicios en la Subjefatura del Estado Mayor General de la Armada y en la Jefatura del Estado Mayor General de la Armada.

Desde el 10 de Julio de 2013 se desempeña como Director de la Escuela de Guerra Naval.

## LIDERAZGO

### ¿Qué se espera de un jefe?

**M**ás de una vez durante mi carrera naval me he planteado esta pregunta, y ahora gracias al conjunto de vivencias pasadas (tanto positivas como negativas, con errores y aciertos) que habitualmente llamamos experiencia, me permito explorar algunas respuestas.

Estas respuestas que elaboraré seguramente no satisfarán la totalidad de las posibles a la pregunta del título de este artículo, pero podrían en un principio servir para comprender lo que un subordinado razonablemente pretende de su jefe y direccionar lo que este debe hacer, no para complacer al subordinado (demagogia), sino para ejercer el liderazgo.

Sin incursionar de lleno en la teoría – que no es mi intención – trataré de encarar el tema desde un punto de vista práctico. Por lo tanto es posible que haya elementos en este desarrollo que no sean tenidos en cuenta, la ausencia de los mismos podría servir para generar un sano debate a futuro que ayude a complementar los vacíos que pueda dejar este artículo.

Más allá de los sentimientos y emociones personales que viven al ser designado como “jefe”<sup>1</sup>, lo concreto es que inexorablemente la responsabilidad se avecina (más tarde o más temprano) y debemos prepararnos de la mejor manera posible para encarar este enorme desafío profesional.

### El pasaje de cargo

Normalmente el jefe designado, si tiene oportunidad de interactuar con quien va a relevar, se interioriza de las responsabilidades que tendrá que afrontar, de las tareas que se están ejecutando y de aquellas pendientes

<sup>1</sup> Denominaremos en adelante genéricamente como -Jefe- a los cargos de Comandante, Director o Jefe en uso en las Fuerzas Armadas argentinas.

(sobre las cuales incorporará su estilo o impronta personal). También se interiorizará de la situación económica, del estado del material y del personal que tendrá a su cargo en destino del cual será responsable.

Generalmente lo hacemos en este orden: Económico, para ver cómo este factor incidirá en la programación de las actividades y qué hace falta solicitar o no. El material que tendrá a su disposición y en qué estado se encuentra, pensando que estos medios son los que nos acompañarán durante nuestra gestión. Y finalmente las cuestiones del personal, sobre todo aquellos que tienen alta volatilidad debido a los traslados y cómo éstos afectan la regularidad de las tablas de organización.

Dada esta mecánica tradicional en la Armada durante los cambios de las jefaturas, el renglón Personal normalmente se limita, por razones de tiempo, a determinar cuáles son los problemas más graves que afectarán el normal desempeño de la jefatura y si este personal permanecerá o no durante la gestión del entrante.

También se realizan charlas con el Segundo<sup>2</sup> y con todos aquellos que tienen o tuvieron algún tipo de injerencia en la conducción. Independientemente del tipo de información que se obtenga de estas reuniones, ya sean novedosas, redundantes o superfluas.

### **Los mensajes**

Hasta aquí es todo conocido y no he descripto nada que nadie no sepa. Pero durante este proceso (el de transferencia de la función), la pregunta que da origen a este artículo se encuentra latente y comienza a tomar forma el preconcepto o prejuicio (juicio previo) que nuestros subordinados hacen de nosotros.

Tan así es, que a medida que formulamos nuestras preguntas, hacemos comentarios o aseveraciones, planteamos dudas o hacemos gestos, estamos emitiendo mensajes que pueden ser interpretados fácilmente por nuestros futuros subordinados. Estos mensajes pueden ser de agrado, de descontento, de cuestionamiento, de intenciones, etc. Aunque muchas veces no lo hagamos conscientemente, el futuro jefe debe comprender que estos mensajes verdaderamente se emiten y que son efectivamente percibi-

---

2

Denominaremos así genéricamente al Subjefe, al Subdirector y al Segundo Comandante

dos por nuestros interlocutores y por quienes nos observan. Sobre todo si provienen de quien ejercerá las funciones de autoridad y mando sobre ellos durante los próximos tiempos.

Por lo tanto, es aconsejable acentuar aquel mensaje que se considera conveniente hacer llegar y disminuir las posibles percepciones incorrectas. Ahora bien, ¿de qué manera y en qué oportunidad hacerlo?

Lo ideal es que luego de asumir la jefatura se lleve a cabo una reunión con el personal que lo va a acompañar en la gestión, la cual llamamos habitualmente charlas de conducción. Estas deberían realizarse en niveles distintos: un nivel gerencial (plana mayor) y un nivel más técnico (para la dotación y personal civil si lo hubiera). Es importante cumplir con las dos.

Normalmente tendemos a realizar solo la de nivel gerencial, pero es necesario también la de nivel técnico, ¿Por qué?, simplemente porque es parte de la respuesta a la pregunta de este artículo.

## **¿Que se espera de un jefe?**

### **Primera respuesta: Que se comunique, que interactúe con sus subordinados.**

Esta comunicación es fundamental, porque orienta y despeja dudas (dando certidumbre a la gente) sobre cómo ve el jefe el trabajo que han efectuado, el que están ejecutando y el que deberán hacer en el futuro. El interactuar genera cercanía en la relación entre el jefe y su gente, que es necesario tener.

### **Elementos de una charla de conducción**

Cuando el jefe prepara su charla / directiva de conducción (sea del nivel que sea) hay elementos que deben ser tenidos en cuenta, porque responden a la pregunta central. Estos elementos no los voy a listar en orden de importancia, ya que todos son importantes y en mayor o menor medida coadyuvan a generar una respuesta nueva a nuestro interrogante.

## **Conocer y respetar a nuestros subordinados.**

Una de las funciones primarias de un jefe de división -primera responsabilidad que tiene un oficial al comienzo de su carrera- es la de conocer a sus subordinados. Para ello se implementa la carpeta de división, lee los legajos, prepara la tradicional libreta, etc.

El por qué de esta tarea esta intrínsecamente ligado a la formación del oficial en las funciones de conducción. El jefe no puede conducir a sus hombres si no los conoce en profundidad: sus cualidades, sus habilidades, sus virtudes y defectos, y por supuesto sus problemas. Dado que cada uno de nosotros responde a estímulos distintos, un buen conductor debe conocer a que estímulos responde su gente de forma individual y grupal. De la misma manera, un jefe debe conocer a su línea gerencial y recibir de ellos la información necesaria y suficiente que le permita conducir a los niveles subordinados.

El respeto al otro, independientemente del grado que cada uno ostenta, es algo inherente a la conducción. Si no hay respeto, sólo queda la imposición de la jerarquía por la disciplina y ese estilo de conducción sólo lleva al fracaso de cualquier proyecto o intención de trabajo.

Por lo tanto en esta charla de conducción deben estar contenidos los lineamientos para que el nivel gerencial conozca perfectamente a su personal y para que al interactuar con éste lo haga con el debido respeto al otro.

Las palabras “buenos días”, “por favor” y “gracias” no afectan ni alteran la figura del jefe, úselas.

### **Con esto respondemos también a la pregunta ¿Que se espera de un jefe?**

#### **Segunda respuesta: Que nos considere, que nos tenga en cuenta.**

Saber escuchar

Más allá de la experiencia que el solo hecho de vivir nos otorga, nunca hay que desperdiciar la oportunidad de aprender de los demás. Cualquiera puede adquirir conocimientos si está atento y dispuesto a escuchar. También es cierto que no todo lo que uno escucha es importante y no todo es inocente.



Más allá de esto, el jefe debe escuchar a sus subordinados, darles la posibilidad de acercarse y prestarles la debida atención. El concepto de “puertas abiertas” (el líder no se encierra) se debe tener presente en la charla de conducción. Sus subordinados van a valorar su disposición a escucharlos y no lo van a molestar con temas superfluos, dado que usted les está brindando la confianza para que hablen con el “jefe” sin impedimentos y con franqueza.

**Con esto respondemos también a la pregunta  
¿Que se espera de un jefe?**

**Tercera respuesta: Que muestre interés  
por su gente.**

Fomentar la iniciativa

Es bien sabido que la iniciativa sin criterio y conocimientos suele ser la madre de los errores. Ello no implica que deba cercenarse. Al contrario, debe fomentarse en los niveles que corresponda. La iniciativa con criterio se transforma en creatividad y se afianza con la confianza del jefe en su subordinado. El jefe debe Instar a su gente a ser creativos y permitirles que apliquen iniciativa cuando corresponda. Es aconsejable incluir en las charlas los lineamientos dentro de los cuales se dará lugar a la iniciativa.

**Con esto respondemos también a la pregunta  
¿Que se espera de un jefe?**

**Cuarta respuesta: Que muestre  
confianza en su gente.**

Supervisión

Este es uno de los temas más trillados cuando se habla de conducir personal y es uno de los más importantes y el que más nos cuesta realizar (porque normalmente significa confrontar).

Así como la iniciativa interviene en los errores, la falta de supervisión en las tareas de nuestros subordinados genera retrasos, prácticas incorrectas y accidentes. Es necesario resaltar la necesidad de supervisar en relación con el nivel de riesgo de la tarea que se lleva a cabo.

Un exceso de supervisión corta la libertad de acción y la iniciativa,

pero es útil en los niveles más bajos de decisión porque evita errores. Desde ahí la supervisión debe ir decreciendo paulatinamente a medida que se asciende en el nivel de decisión.

La supervisión le permite a la gente realizar tareas con un grado de seguridad en lo que están haciendo. Saben que cualquier error inicial será subsanado y corregido por su superior inmediato que los está supervisando. Esto es válido para cualquier nivel, ya que descansa la responsabilidad de la tarea en un superior.

**Con esto respondemos también a la pregunta  
¿Que se espera de un jefe?**

**Quinta respuesta: Que ejercite su poder  
de control sobre la gente y genere con  
esta actitud confianza en él.**

Profesionalismo

Habitualmente uno da por sentado que estamos hablando con personal que es idóneo para realizar la tarea para la cual ha sido designado. Pero no necesariamente suele ser así. Puede ser que tengamos personal capacitado pero no habilitado para la tarea. Para ello es necesario comprender la delgada línea que separa la capacitación con la habilitación.

Capacitación es tener los conocimientos teóricos necesarios para desempeñar una tarea determinada (mediante cursos, estudios o carreras) y habilitación es la que brinda el haber estado haciendo esa actividad mediante una práctica supervisada o curso habilitante en un período de tiempo cercano.

Cuando uno menciona este requerimiento en los círculos administrativos, no suele ser tenido en cuenta, porque a lo sumo la falencia en la habilitación implica una resma más de papel para actualizar un trabajo o unas horas más para recalcular algunos números. Pero en las actividades de índole técnico, la falta de habilitación suele ocasionar la rotura de maquinaria y lo que es peor, los accidentes del personal.

Por ende se debe resaltar en esta charla inicial la necesidad que el personal este habilitado para la tarea que debe desempeñar y reconocer que deben hacerse los cursos necesarios para mantener las habilitaciones (de operación y de seguridad) y que esta actividad implica tiempo de adiestramiento. De esta manera se incentivará al personal para encarar sus tareas

con orgullo profesional sintiéndose seguro con lo que está haciendo.

**Con esto respondemos también a la pregunta  
¿Que se espera de un jefe?**

**Sexta respuesta: Que vele por la seguridad  
y capacitación de su personal, en definitiva:  
que le importen sus subordinados.**

Comprometerse / Involucrarse

Desde el punto de vista numérico, la única oportunidad de trabajar de manera independiente es trabajar solo. Pero en el 99,9 % de los casos el solo hecho de tener un ayudante ya nos está haciendo trabajar en equipo, porque si no se coordinan las actividades (o la agenda) difícilmente estas puedan llevarse a cabo en tiempo y forma.

Sin explayarme en cómo formar equipos y en todas sus implicancias, me centraré sólo en mencionar que cuando se trabaja en equipo es necesario explicar muy bien cuál es la pretensión general del líder, que roles cumple cada uno y qué metas se deben alcanzar durante el año.

En la charla de conducción, el líder debe dejar en claro esto último para que la gente interprete cabalmente el requerimiento; quién está comprometido y quién involucrado. Esto permite desde el principio establecer las reglas y pautas que normarán el trabajo, las exigencias y retribuciones.

El ejemplo del cocinero, gallina y cerdo<sup>3</sup> es suficientemente claro respecto al significado de estas palabras.

---

3 Huevos con tocino o la diferencia entre involucrarse y comprometerse: Para lograr resultados favorables en la obtención de una meta cualquiera que esta sea, necesitas estar comprometido, para entender lo que esto realmente significa pongamos como ejemplo unos huevos con tocino.

Estará pensando qué tienen que ver unos huevos con tocino con el compromiso. Tiene mucho que ver. En la elaboración de los huevos con tocino hay tres actores principales, el cocinero que como sabemos se encarga de elaborarlos, la gallina y el cerdo que proporcionan la materia prima. Ahora bien, analicemos un poco, como podemos observar la gallina y el cocinero solo están involucrados, aun cuando a la gallina le costo un par de huevos involucrarse, así también podemos ver que el único comprometido en la elaboración de los huevos con tocino es el cerdo pues al él le costó el pellejo, es decir tuvo que morir para que los huevos con tocino fueran una realidad.

La próxima vez que emprenda una meta tenga en cuenta que para obtener resultado positivos no solo debe estar involucrado, necesita comprometerte es decir debe estar dispuesto a dejar hasta el pellejo para lograr sus metas. <http://www.gogol.com.mx/wp/huevos-con-tocino-o-la-diferencia-entre-involucrarse-y-comprometerse/>

**Con esto respondemos también a la pregunta  
¿Que se espera de un jefe?**

**Séptima respuesta: Que genere certidumbre y reglas de juego claras.**

Lealtad

Naturalmente para los trabajos en equipo el líder requiere de la lealtad de su gente. Al referirnos a lealtad estamos mencionando el compromiso de los integrantes del equipo para con su jefe y entre ellos mismos. Allí se encuentran algunos valores como la veracidad, responsabilidad, conducta, etc.

Como en la sociedad actual la lealtad es voluble, es necesario reafirmar qué actitudes y circunstancias el líder considerará como lealtad / deslealtad. Esto debe ser realizado con el necesario nivel de detalle según sea el requerimiento del trabajo en equipo pretendido.

**Con esto respondemos también a la pregunta  
¿Que se espera de un jefe?**

**Octava respuesta: Que establezca los límites.**

Fomentar la credibilidad

Más allá de las actividades que se pueden (o no) realizar con los recursos económicos o materiales disponibles y que pueden estar (o no) sujetas a una directa responsabilidad del jefe, es necesario fomentar la credibilidad relacionada con la coherencia que debe existir entre el decir y el hacer.

Con esto quiero significar que puedo requerirles a mis subordinados que concurren al adiestramiento grupal obligatorio, pero como líder no puedo no estar con mis subordinados allí.

Es necesario en toda actividad global que se encare esté presente la figura del jefe. Caso contrario es casi seguro que el líder pierda puntos en su credibilidad. Se podrá designar un responsable, y que éste lleve a cabo la tarea, pero el jefe deberá hacerse presente en alguna oportunidad y participar para respaldar dicha actividad.

**Con esto respondemos también a la pregunta  
¿Que se espera de un jefe? Novena respuesta: Que muestre su compromiso con la actividad que ordena.**

## Conclusión

De esta manera definimos con algunas respuestas al interrogante:

¿Que se espera de un jefe?

Que se comunique con sus subordinados, que interactúe.

Que los considere, que los tenga en cuenta.

Que muestre interés por su gente.

Que muestre confianza en su gente.

Que ejercite su poder de control sobre la gente y genere con esta actitud confianza en él.

Que vele por la seguridad y capacitación de su personal, en definitiva: que le importen sus subordinados.

Que genere certidumbre y reglas de juego claras.

Que establezca los límites.

Que muestre su compromiso con la actividad que ordena.

Usted, como Jefe, podrá requerirles a sus subordinados en las charlas de conducción lo que hasta aquí se ha mencionado y seguramente aparecerán un sinnúmero de cuestiones para agregar a esta lista, que enriquecerán las respuestas a esta importante pregunta inicial.

### Como última reflexión:

Es cierto que en estas charlas de conducción podrá, como jefe, citar todos los principios y valores que usted sustente.

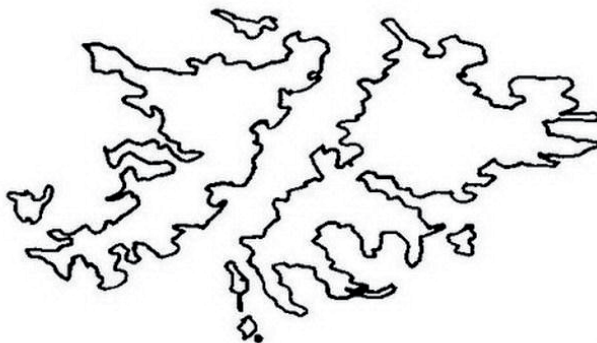
Podrá de ellos hacer exposiciones, conferencias, seminarios, escribir libros y reunirse con su gente cuantas veces lo desee.

Pero siempre tenga en cuenta, que si no respalda sus dichos con hechos, solo serán palabras que los demás escucharán pero no acatarán.



## **MALVINAS**

### **LAS FALLAS EN LA GUERRA: Análisis de caso – Combate de Grytviken - 3 de abril de 1982**



Por Capitán de Navío VGM (RE)  
Alvaro Figueroa

## **Capitán de Navío VGM (RE)** **Alvaro Figueroa**

Pertenece a la promoción 108ª de la Escuela Naval Militar.

En 1983 cursó la Escuela de Oficiales de la Armada especializándose en Propulsión-Electricidad, en 1984 adquirió la capacitación secundaria en Inteligencia y en 1986 realizó el curso de Jefe de Centrales de Informaciones de Combate.

Se desempeñó en unidades de superficie que incluyeron: transportes antárticos y comerciales, buques anfibios, portaaviones, cazaminas, destructores y avisos. En tierra se desempeñó en estados mayores, direcciones e institutos de formación del personal de oficiales y suboficiales.

En 1996, siendo Capitán de Corbeta, ejerció el comando de 3ª clase en el Aviso ARA “ALFEREZ SOBRAL”, con apostadero en Ushuaia, en 2002, como Capitán de Fragata, ejerció el de 2ª clase en el Buque Tanque ARA “INGENIERO JULIO KRAUSE”, con apostadero en Buenos Aires y en 2008 ejerció el de 1ª clase a cargo del COMANDO ANFIBIO Y LOGÍSTICO DE LA FLOTA DE MAR.

En 1998 cursó la Escuela de Guerra Naval, obteniendo la capacitación de Oficial de Estado Mayor y la Licenciatura en Sistemas Navales. A partir de 2003 ha realizado cursos de perfeccionamiento en diferentes institutos de formación públicos y privados (Universidad Austral, Secretaría de la Función Pública, Universidad de San Andrés, Facultad de Ingeniería de la Universidad de Buenos Aires, Instituto Tecnológico de Buenos Aires, Universidad de la Marina Mercante y Escuela de Defensa Nacional). En 2009 se graduó como Magister en Gestión de la Comunicación en las Organizaciones.

Es veterano de la Guerra de Malvinas, habiendo revistado en el transporte polar ARA “BAHIA PARAISO” (TOM - Georgias del Sur, del 24/03/82 al 14/04/82) y en el portaaviones ARA “25 DE MAYO” (TOAS - despliegue de la Flota de Mar del 14/04/82 al 15/05/82).

Nació el 25 de octubre de 1956. Es casado y padre de cinco hijos



## MALVINAS

### **LAS FALLAS EN LA GUERRA: Análisis de caso – Combate de Grytviken - 3 de abril de 1982**

**E**l autor, que fue uno de los participantes de este suceso, analiza el combate de Grytviken utilizando un método de reconocidos autores del ámbito de la estrategia y la historia militar.

**Abstract:**

Palabras Clave: Grytviken – Malvinas – Fallas – Método



## INTRODUCCIÓN

No resulta fácil el rol de observador participante cuando se procura analizar acontecimientos que son caros al sentimiento colectivo, aún se encuentran sometidos a intereses contrapuestos y existe todavía documentación preservada al conocimiento público. En ese orden, la Guerra de Malvinas es una herida abierta en nuestra sociedad y para el Reino Unido su causa es motivo de justificación política a la vez que oculta archivos que arrojarían luz definitiva sobre muchos episodios. Pese a lo mencionado es un deber para los que fuimos protagonistas examinar y relatar lo acontecido para brindarles a nuestros subordinados todos los elementos de juicio posibles para capitalizar una experiencia que, aún en la derrota, es sumamente útil y fuente de lecciones aprendidas.

Puesto que nuestra experiencia bélica fue ciertamente acotada durante el siglo XX, resulta fructífero observar cómo estudiaron los reveses militares países con una participación constante en la guerra; y uno de los libros más relevantes en el tema es el de Eliot Cohen y John Gooch publicado en nuestro país con el título de “Infortunios Militares – La anatomía del fracaso en la guerra”. No es intención resumir sus conceptos en este trabajo ya que el libro se encuentra disponible en las bibliotecas de la Armada, pero para comprender lo sucedido en Grytviken entre el 23 de marzo y el 4 de abril de 1982 es imprescindible comentar algunas nociones.

Estos autores realizan una taxonomía del fracaso en la guerra estableciendo que ellos se producen por fallas variadas, siendo algunas de ellas “críticas”, y se basan en las formas de investigación de los accidentes aéreos.

### **Consideran los siguientes tipos de fallas:**

- De Aprendizaje
- De Previsión
- De Adaptación

Sintéticamente indican que las fallas de Aprendizaje (enfoque en el pasado) se producen por no asimilar las lecciones de la Historia. Las de Previsión (orientación hacia el futuro) se originan en la inhabilidad de predecir los posibles movimientos o respuestas del enemigo. Las de Adap-

tación (énfasis en el presente) residen en la falta de flexibilidad para acomodarse al desarrollo de los acontecimientos actuales.

Establecen que hay “fracasos simples” producidos por una falla y “fracasos complejos” provocados por dos fallas, indicando que el par más difundido es el de Aprendizaje-Previsión. Finalmente, que existe el “fracaso catastrófico” causado por la acumulación de las tres fallas; y abren un juicio premonitorio: “No resulta extraño que un fracaso tan complejo traiga aparejado el colapso de la nación entera”<sup>1</sup>. Toma como ejemplos de fracasos simples a la Batalla del Atlántico en 1942 (falla de Aprendizaje), a la Guerra del Yom Kippur en 1973 (falla de Previsión) y a la Batalla de Gallípoli en 1915 (falla de Adaptación). Los casos de la Guerra de Corea en 1950 y la Invasión alemana a Francia en 1940 expresan la suma de fallas provocando fracasos complejo y catastrófico respectivamente.

## EL MÉTODO

**Se analiza la situación o caso mediante un proceso<sup>2</sup> de cinco pasos:**

- Cuáles fueron las fallas. Qué eventos negativos integraron la cadena de errores; y cuáles fueron preponderantes en el curso de las acciones.
- Cuáles fueron los procesos y funciones de combate, tareas relevantes y principios de la guerra en juego.
- Análisis de la contribución para la producción de las fallas en cada nivel de responsabilidad.
- Construcción de la matriz de fallas.
- Trazado del derrotero del infortunio uniendo principalmente las fallas críticas.

Con el conocimiento preliminar de esta metodología, discutible como todo ensayo incluido este, es posible empezar ahora a dilucidar lo sucedido en aquellas jornadas de la Guerra de Malvinas.

---

1 Pág. 49

2 El proceso, lejos de ser lineal, es recursivo e iterativo, sin perder de vista que existen errores humanos y sistémicos, y que las consecuencias rara vez son producidas por una sola causa.

## LOS HECHOS

Los acontecimientos se encuentran suficientemente detallados en la bibliografía que se menciona al final del trabajo y en múltiples otros libros y documentos, haciendo redundante profundizar en ellos. Se agrega, en forma complementaria, un anexo con la cronología de los principales sucesos. Seguidamente se realiza una síntesis de los aspectos más salientes, en los que aquellos de nivel estratégico que eventualmente se nombran sirven únicamente para enmarcar las acciones tácticas que son, en definitiva, la manifestación física de las voluntades contrapuestas.

La tensión entre Argentina y Gran Bretaña respecto de la soberanía de las islas Malvinas, Georgias y Sandwich del Sur había ido en paulatino aumento entre fines de 1981 y principios de 1982. Al trabajo de desmantelamiento de factorías balleneras en desuso en las Georgias, autorizado por Londres (Contrato de 1978 entre Constantino Davidoff y la empresa británica Christian Salvesen Ltd.) se añadió la misión reservada de instalar una base en dicha isla (Destacamento “ALFA”)<sup>3</sup>, mientras en el ámbito diplomático se desarrollaban conversaciones bilaterales entre ambos países.

Por otro lado, la única presencia británica en Gritvyken al 19 de marzo estaba constituida por 13 científicos del British Antarctic Survey (BAS). Entre el jefe de ellos, en representación de Puerto Stanley, y Davidoff fue que se produjo el entredicho referido a la legalidad de la documentación para ingresar a la isla y el controvertido izado de la bandera nacional. Por estas causas locales el Gobernador de las Islas Malvinas (Georgias del Sur era considerada una dependencia de las Malvinas) decidió, después de consultar con Londres y de la zarpada del “Buen Suceso”, despachar al HMS Endurance a las Georgias con un contingente de 22 infantes del RM.

En ese contexto es que al ARA “Bahía Paraíso”, que finalizaba la Campaña Antártica de Verano, se le ordena proteger a los civiles argentinos de Puerto Leith. Otras unidades de la Armada involucradas en el prologo del conflicto fueron el ARA “Almirante Irizar” (hizo el relevamiento expeditivo de la zona entre diciembre de 1981 y febrero de 1982) y el ARA “Buen Suceso” (transportó a los operarios/chatarreros).

Es así como hacia el 24 de marzo se encontraban en el área casi todos los actores que intervendrían en el combate del día 3 de abril: un con-

---

3 El punto 274 del Informe Rattenbach indica la intención del gobierno argentino de repetir lo efectuado en 1976 al instalar la Estación Científica “Corbeta Uruguay” en la isla Thule del Sur

tingente de operarios más el Grupo “ALFA” en Leith, el “Bahía Paraíso” navegando a 10 millas de la boca de la Bahía Cumberland, el “Endurance” en las inmediaciones pero fuera del alcance de los sensores propios, y los científicos del BAS en Grytviken reforzados por militares británicos.

El 2 de abril, simultáneamente con la recepción de la ORDOP 1/82 “S”, arriba la Corbeta ARA “Guerrico” y se realizan los preparativos para el asalto del día siguiente: provisión de cartografía de la zona a la corbeta ARA “Guerrico”, intercambio de personal (el Grupo “ALFA” y los infantes del BIM1 suben al ARA “Bahía Paraíso” en tanto que un grupo auxiliar de IM permanece en Leith) y se bosquejan el plan de desembarco y maniobra en tierra. Así quedó conformado el GT 60.1. En este punto resulta indispensable destacar la abismal diferencia en las reglas de empeñamiento de ambos contendientes, ya en conocimiento de la caída de Puerto Stanley. En tanto las fuerzas argentinas debían minimizar las bajas en el enemigo y precaverse de producir daños colaterales por la presencia de civiles extranjeros, los royal marines debían hacer “fuego en defensa propia, después de advertir” (Londres) y “no resistir más allá del punto donde las vidas se pierdan en vano” (HMS Endurance)<sup>4-5</sup>.

### **Las acciones del día 3, sucintamente, fueron las siguientes:**

Aproximadamente a las 11 del día 3 de abril, la corbeta ARA “Guerrico” ingresó a la bahía Cumberland precediendo al ARA “Bahía Paraíso” en tanto el helicóptero Alouette realizaba tareas de exploración. Previamente se había intimado por radio la rendición de Grytviken, aduciendo el jefe del BAS la necesidad de aclarar las órdenes recibidas de rendirse (Gobernador) y ofrecer resistencia (Londres). El comandante del GT 60.1 no concedió prórroga alguna y ordenó que todo el personal se agrupara en un lugar visible en la costa mientras tanto, el helicóptero que sobrevolaba la bahía informó que no veía oposición en tierra y estimaba que no habría resistencia al helidesembarco. La respuesta británica no fue clara, pero hizo evidente por primera vez la existencia real de personal militar que hasta ese instante era sólo una suposición.

Finalizada la exploración sin indicios de posiciones enemigas se destacó la primera de las tres heliolas previstas, integradas por soldados

---

4 Freedman sostiene en su libro: “If Argentines then invade RM detachment is to resist invasion using force in accordance with ROE laid down...but they should not resist beyond point where lives might be lost to no avail.”, pág. 10.

5 Cuando en ocasión de tomarlos prisioneros le pregunté al Lt. Keith Mills por sus órdenes, me dijo escuetamente: “resistir y luego rendirme”.

del BIM1, con ZDH<sup>6</sup> en el muelle del BAS. Poco después y en forma casi simultánea la corbeta en su penetración en la caleta divisó efectivos británicos en Shackleton House, ZDH efectiva de la segunda heliola. Existen marcadas diferencias bibliográficas respecto de la responsabilidad en el cambio de ZDH. En ese lugar el helicóptero Puma del Ejército es batido por el fuego y alcanza a aterrizar al otro lado de la bahía, con dos fallecidos a bordo, para no despegar nunca más. La primera fracción en tierra durante su avance casa por casa comenzó a recibir un nutrido fuego enemigo y ante la carencia de sus morteros pidió a la corbeta apoyo de fuego (FNA)<sup>7</sup> que no fue satisfecho, a la vez que esta era blanco de proyectiles de armas menores y un cohete antitanque, debiendo virar y salir del área.

Los siguientes hechos fueron el reposicionamiento de los infantes de la segunda heliola desde la costa opuesta hacia un área cercana al muelle, vía helicóptero en contingentes de tres hombres por viaje, y la preparación de una ola por superficie con una lancha de desembarco constituida por la reserva. En ese trance el jefe de los marines decide que sus objetivos tácticos (y políticos) se habían cumplido y capitula. Obedeciendo las ordenes argentinas, entregó al personal militar y civil, el armamento e informó el lugar y tipo de minas y trampas explosivas colocadas para la defensa, las que fueron levantadas y desactivadas por personal argentino y británico. Las acciones posteriores al combate no forman parte del presente trabajo.

## APLICACIÓN DEL MÉTODO

En la tabla de doble entrada que se agrega como anexo se detallan las fallas y “fallas críticas” que se aprecian en cada uno de los niveles de responsabilidad para las variables seleccionadas. El “método Cohen-Gooch” deja librado a los analistas la selección de los niveles de responsabilidad y los procesos de combate, puesto que cada batalla es diferente aún cuando puedan extraerse de ellas tendencias y constantes comunes en la aplicación de los principios de la guerra.

En nuestro caso se adoptaron los niveles de responsabilidad de: Alto Mando, Comandante de Teatro, Comandante en Escena, y Comandos Subordinados y Fuerzas Agregadas; y las variables, funciones y procesos de combate: Capacidad de Respuesta, Conocimiento General del Enemigo, Comando y Comunicaciones, Percepción de la Naturaleza del Conflicto,

6 ZDH: Zona de Desembarco por Helicóptero.

7 FNA: Fuego Naval de Apoyo.

Inteligencia Estratégica Operacional y Balance de Fuerzas. Esta selección es una entre varios enfoques que pueden conducir a conclusiones diferentes; y sobre la base de la efectuada se establecieron las siguientes fallas:

**Falla A1:** La conveniencia política de no producir bajas en el enemigo conspiró contra el más eficiente empleo de las armas. La fuerte disparidad entre las reglas de empeñamiento de uno y otro bando impidió desarrollar todo el potencial para un ataque en el que el poder relativo en tierra no era suficiente (inferior a 3:1), y ocasionó bajas que podrían haberse evitado.

**Falla Crítica A2:** La historia bélica<sup>8</sup> británica enseña que no es un enemigo que se entregue sin pelear; haciendo más evidente la limitación expuesta en el punto anterior. Y aún en la derrota, su tenacidad bélica lo hace un enemigo permanente en la búsqueda de revancha.

**Falla A4:** La organización gubernamental en Argentina en 1982, unicidad del poder civil y militar encarnados en la Junta Militar, era intrínsecamente débil ya que la derrota en uno de los planos provocaba inmediatamente la derrota en el otro.

**Falla Crítica A5:** Por extensión (de sólo las Georgias, a incluir Malvinas) y por intensidad (de una incursión anfibia limitada, a una invasión) los objetivos propuestos se fueron de la escala que podía manejar la Argentina.

**Falla A6:** Lo que en un principio se previó como una ocupación incruenta a la manera de Thule derivó en un acto de guerra en el que el enemigo tomó precauciones merced a inteligencia previa.<sup>9</sup>

---

8 El concepto de “tenacidad bélica” describe la voluntad de un contendiente para reponerse de un revés y derrotar al mismo adversario al cabo de un corto período. Gran Bretaña como actor internacional se destaca históricamente por tres características: protección de sus posesiones, memoria imperial y tenacidad bélica. Esta última cualidad es la resultante de su gran determinación, poca aversión al riesgo, escasa empatía y notable orgullo. Son demostrativas de este perfil sus guerras imperiales Jartum – Omdurmán (contra los árabes); Isandhlwana – Ulundi (contra los zulúes); Sta. Cruz de Tenerife – Trafalgar (guerras napoleónicas); y Galípoli – Jerusalén, Coronel-Malvinas (1914), Tobruk – El Alamein y la Batalla del Atlántico (I y II Guerra Mundial).

9 El punto 94 del Informe Franks dice al respecto: “On 9 July 1981 the Joint Intelligence Committee circulated a new assessment of the likelihood of Argentina’s resorting over the next few months to forcible action in the Falkland Islands dispute.”... “There was also a distinct possibility that Argentina might occupy one of the uninhabited Dependencies, following up its action in 1976 in establishing a presence on Southern Thule; and a risk that it might establish a military presence in the

**Falla A7:** En todos los niveles los medios propios estaban en inferioridad de condiciones. El grueso de medios navales argentinos tenía un atraso técnico de al menos una generación.

**Falla B1:** Los medios asignados a esta misión fueron claramente los remanentes de una operación más importante.

**Falla B3:** Los comandantes superiores, por la dinámica intrínseca de la trama del poder político imperante, llevaban años en tareas ajenas a la actividad operativa.

**Falla Crítica B4:** En el mismo orden, el oficial superior a cargo fue más un CEA que un OCT, ya que circunstancialmente pasó de liderar una fuerza logística a comandar una fuerza ofensiva no prevista.

**Falla Crítica B5:** La Operación “Rosario” varió bruscamente de tener un único esfuerzo a incluir un esfuerzo estratégico secundario no planificado; destinado a completar el dominio territorial y marítimo de toda el área.

**Falla B6:** No hubo información de inteligencia exacta y oportuna que permitiera conocer la magnitud de las fuerzas en oposición; pero cabe recordar la detección de un helicóptero no identifica sobrevolando la isla Bird el 24 de marzo por la tarde y la presencia del HMS Endurance en el área.

**Falla Crítica B7:** Los medios reasignados (en un principio se había designado a otra corbeta) no permitían la ejecución de operaciones que cumplieran con el Principio Militar Fundamental.

**Falla C1:** La fuerza de desembarco carecía del poder relativo doctrinario para un asalto anfibio tradicional.

**Falla C2:** Relacionado directamente con A2, debió suponerse que el enemigo no se entregaría sin combatir.

---

Falkland Islands themselves, remote from Port Stanley. In the Committee’s view harassment or arrest of British shipping would not be a likely option unless the Argentine Government felt themselves severely provoked.”

**Falla C3:** No hubo apoyo a la fracción en tierra por parte de elementos aéreos ni navales; y aún cuando la segunda ola hubiera aterrizado con seguridad, la nueva ZDH interfería el fuego del primer grupo.

**Falla Crítica C4:** Pese a la escasa magnitud de los medios conjuntos asignados, faltaron organización, coordinación y comunicaciones eficientes.

**Falla C5:** La simultaneidad con las operaciones del esfuerzo principal dificultaron la mejor comprensión de la situación.

**Falla C6:** La exploración aérea inicial y los vuelos posteriores no brindaron un panorama claro del despliegue enemigo.

**Falla C7:** Pese a contar con personal militar del cuerpo permanente altamente calificado (comandos anfibios y buzos tácticos del Grupo “ALFA”) el CEA ordenó el ataque con personal militar de bajo adiestramiento (conscriptos). La falta de coordinación entre las dos primeras heliolas impidió el apoyo mutuo para un ataque sustentado en fuego y movimiento.

**Falla D1:** El fuerte temporal que sufrió la corbeta en su tránsito al sur afectó el funcionamiento de su armamento y disminuyó la capacidad combativa de la que sería luego la fuerza de desembarco.

**Falla D2:** El acercamiento de la unidad de superficie hacia la posición enemiga fue ineficaz como demostración de fuerza. El apropiado empleo de las armas indica que los fusileros abren fuego a cientos de yardas y los buques a miles.

**Falla Crítica D3:** La utilización de otra ZDH fue claramente el factor que más contribuyó a la producción de bajas propias y a la pérdida del único helicóptero que permitía el despliegue de efectivos en cualquier punto y a la mayor velocidad. A su vez, resulta difícil comprender la eficacia combativa de una unidad de superficie a escasas 200 yardas de los blancos a batir, comprobándose que era más vulnerable que efectiva al exponer a su personal al fuego de armas menores del enemigo.



**Falla Crítica D4:** La poca coordinación en este aspecto y la confusión reinante por comunicaciones deficientes da sustento al punto anterior.

**Falla Crítica D6:** La exploración no facilitó ubicar al enemigo poniendo el factor sorpresa de su parte, y contribuyó a la modificación de la ZDH.

**Falla D7:** A pesar de la presencia de dos buques y dos aeronaves, su tipo, configuración y estado no redundaron en un apoyo valioso a una fuerza de desembarco cuya superioridad en número y armamento no era la conveniente.

## CONCLUSIONES

De acuerdo con lo manifestado precedentemente el caso del combate de Grytviken del 3 de abril de 1982 podría considerarse de FALLAS ACUMULADAS, es decir como el producto de las fallas de APRENDIZAJE y PREVISION. Ambas surgen de las lecciones aprendidas en este evento que, expresadas como mejores prácticas, cabe señalar:

- **Entender la idiosincrasia del oponente y el tipo de conflicto en el que se participa.** Hubo asimetría en el resultado de la evaluación: en tanto Argentina manejaba una crisis para el Reino Unido era un acto de guerra. (Aprendizaje).

- **Uso de las tropas mejor calificadas disponibles.** En nuestro caso era cuadro permanente o conscriptos; en otra oportunidad puede ser profesionales o reservistas. (Previsión).

- **Establecer reglas de empuñamiento acordes al objetivo y a los recursos.** Los modos también deben ser coherentes con los medios y los fines. (Previsión).

- **Ante la ausencia de evidencias concretas respecto de la existencia de efectivos enemigos,** considerar la peor opción sobre la base de la correlación de informaciones previas. (Previsión).

- **Adecuado uso del poder combativo.** Se deben elegir las armas

adecuadas para el efecto a provocar procurando una distancia de eficacia alejada de los sensores y armas del enemigo. (Previsión).

- **Aún en una operación sencilla no pueden descuidarse conceptos como:** organización simple, comunicaciones de confianza, interferencias mutuas, apoyo mutuo, y cumplimiento del plan original en tanto el CEA no ordene modificaciones. (Aprendizaje).

- **Profesionalidad.** El adiestramiento continuado y el apego a técnicas y procedimientos probados en operaciones reales generan las aptitudes y actitudes que afloran en los momentos críticos. (Aprendizaje).

El derrotero hacia el resultado que queda plasmado uniendo las fallas tiene puntos de contacto con la “Teoría del Error Humano”, de James Reason, sobre la superposición de fallas activas en un marco de condiciones latentes, el que a su vez abreva de la Teoría Sistémica. Dice Reason (1990) “El error humano es producto de dos factores: condiciones latentes en la organización y fallos activos. Las condiciones latentes están causadas por procesos mal diseñados y decisiones incorrectamente tomadas a nivel superior. Todo esto provoca condiciones para que pueda darse el error y crea fragilidad en los sistemas durante largo tiempo. Los fallos activos se consideran acciones llevadas a cabo por profesionales clave en condiciones de no seguridad. Pueden ser debidos a falta de habilidades técnicas y/o a déficit de conocimiento de los profesionales que los cometen. Cuando existen condiciones latentes en la organización y se dan fallos activos, se puede producir el error”.

En todo esto hay que trabajar en tiempo de paz para evitar futuros errores en la guerra puesto que se aprende más de los errores que de los éxitos. Es la única manera de que un fracaso sea exitoso.

## SINTESIS DE LOS HECHOS ACAECIDOS ENTRE EL 3 Y 4 DE ABRIL DE 1982<sup>10</sup> (ANEXO 1)

**11:00** - la corbeta ARA Guerrico ingresó en la bahía Cumberland precediendo, como estaba ordenado, al ARA Bahía Paraíso que había lanzado al Alouette en tareas de exploración.

**11:10** - se intimó por radio la rendición de Grytviken. El jefe de la base científica del British Antarctic Survey (BAS) dijo no tener instrucciones y pidió tiempo para aclarar la dualidad de órdenes recibidas. El CGT 60.1 no concedió la prórroga y ordenó que todo el personal se agrupara en un lugar en la costa que fuese fácilmente observable. El helicóptero que sobrevolaba la bahía informó que no veía gente en tierra y que estimaba que no habría resistencia al helidesembarco, eligió el lugar de desembarco y comenzó el guiado del Puma con la primera ola de infantes.

**11:35** - durante su aproximación y penetración en la caleta Capitán Vago, la corbeta divisó personal armado en tierra moviéndose en proximidades del “hospital” (Shackleton House). El helicóptero Alouette guió al Puma al lugar de desembarco elegido, en proximidades del muelle.

**11:41** – Desembarco de la 1° ola de infantes sin novedad

A partir de ese momento los hechos se desarrollaron en una rápida sucesión. El comandante del GT 60.1 seguía cursando sus comunicaciones con el jefe del BAS, quien por su parte solicitaba tiempo para tomar una decisión, intentando demorar el desembarco. La corbeta había terminado su primera penetración apreciando que no era conveniente mantenerse permanentemente en el interior de la caleta porque su maniobra estaba comprometida por la presencia de numerosos cachiyuyos y un gran boyón de amarre, y en cumplimiento de lo ordenado por el CGT 60.1 dio comienzo a su segunda entrada. Los 15 infantes desembarcados iniciaron su aproximación al “hospital”, tomando cubierta en las construcciones del BAS próximas al muelle.

---

10 El presente Anexo no es exhaustivo y solo pretende exponer un resumen de los hechos más importantes que den sentido a la aplicación del método propuesto. Se realizó sobre la base del relato del libro *No vencidos*, de Horacio Mayorga y Jorge Erracaborde, Buenos Aires, Editorial Planeta, 1998, pgs. 98 a 102. La cronología real se menciona en el acápite Fuentes de la bibliografía y obra en poder del autor.

**11:47** - el helicóptero Puma despegó con la segunda ola de infantes, de acuerdo con lo previsto, mientras que el Alouette sobrevolaba la zona del Hospital, sin observar novedades. El teniente Luna pidió que se alterara la secuencia de las próximas olas helitransportadas y solicitó el despacho urgente de los morteros, en previsión de acciones del personal armado avisado. El Puma voló en ruta directa a un lugar más al este que el anterior, más cercano al “hospital”, y en el instante en que estaba por posarse recibió un nutrido fuego que le produjo serias averías. Retomó altura abandonando la zona y se dirigió a la costa opuesta, aterrizando en emergencia e informando bajas en el personal y averías que impedían la utilización del helicóptero. El grupo inglés enfrentó con decisión a la fracción argentina, cuyo jefe indicó a la Guerrico la posición del enemigo para que lo batiera con sus armas. El comandante de GT 60.1 ordenó también a la corbeta, que abriera fuego con urgencia, mientras que el Alouette se dirigía al lugar de aterrizaje de emergencia del Puma a evacuar las bajas.

**11:55** - la Guerrico abrió fuego con un decepcionante resultado: su montaje de 20 mm de estribor se trabó con el primer disparo y el de 40 mm con el sexto.

**11:59** - el buque recibió el impacto directo de armas automáticas y de un cohete de 89 mm, que produjeron un muerto, cinco heridos y daños considerables. Luego de virar dentro de la caleta se marchó a máxima velocidad, tratando de alejarse para reparar sus armas fuera del alcance del enemigo. Abrió fuego con su montaje de 20 mm de babor, que también se trabó. Efectuó un disparo con su cañón de 100 mm, que de inmediato se trabó. Mientras tanto se había ordenado a la dotación del Puma abandonar el helicóptero, cuyos heridos habían sido trasladados al Bahía Paraíso por el Alouette, y marchar para apoyar la acción que se desarrollaba en la costa opuesta atravesando la factoría de Grytviken, con el propósito ulterior de tomar contacto con la primera ola. Este movimiento no alcanzó a concretarse ante la supuesta presencia de un campo minado en la ruta de aproximación. El Alouette desembarcó infantes dotados de morteros en la factoría mencionada, en tanto la Guerrico reiniciaba su fuego de apoyo con ametralladoras de 40 mm, con spotting desde tierra, sobre la parte alta de la montaña, con el fin de no producir bajas.

**12:48** - aparecieron paños blancos británicos en la zona del hospital.

Luego de unos instantes de incertidumbre un oficial inglés se acercó finalmente a las líneas argentinas y expresó su decisión de capitular, y acatando las instrucciones argentinas, entregó su personal y armas, e informó el lugar, tipo de voladuras, minas y trampas explosivas colocadas para la defensa.

Por la tarde de ese día 3 se inició el traslado de prisioneros a los buques argentinos, se desembarcaron elementos y víveres para la logística de los 36 hombres de Infantería de Marina y un grupo de 5 voluntarios de las dotaciones de los buques, quienes recibieron en ese instante órdenes de prepararse para una estadía prolongada en la zona. La corbeta ARA Guerrico reparó sus daños recuperando el 50 por ciento de su capacidad misilística e informó que estaba lista para la travesía de regreso.

**20:10** - el Bahía Paraíso abandonó Grytviken, dejando en tierra a los hombres que debían permanecer. Posteriormente tomó Puerto Leith mientras la corbeta patrullaba la entrada a Bahía Stromness, recuperó el personal de su grupo de desembarco, formado inicialmente para la protección de los chatarreros, y desembarcó al Grupo ALFA que debía custodiar ese lugar.

**3:15** ambos buques zarparon rumbo a Río Grande, en Tierra del Fuego.

## MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

(ANEXO 2)

	1. CAPACIDAD DE RESPUESTA	2. CONOCIMIENTO GENERAL DEL ENEMIGO	3. PROCEDIMIENTO Y TÉCNICAS	4. COMANDO Y ACCIONES (C2)	5. PERCEPCIÓN DE LA NATURALEZA DEL CONFLICTO	6. INTELIGENCIA ESTRATÉGICA OPERACIONAL	7. BALANCE DE FUERZA
<b>A. ALTO MANDO</b>	Falla: Consideraciones políticas generaron Reglas de Empeñamiento y restrictivas y anulaban la actitud ofensiva de sus subordinados.	<b>Falla crítica: Subestimó la idiosincrasia del enemigo.</b>		Falla: No hubo división entre responsabilidades políticas y militares.	<b>Falla crítica: Extendió el conflicto más allá de lo necesario para los fines propuestos inicialmente.</b>	Falla: No previó el reforzamiento de objetivo por parte del ENO.	Falla: Había una clara inferioridad cuantitativa y cualitativa en los medios en oposición.
<b>B. CTE. DEL TEATRO</b>	Falla: G.T. formado con una unidad procedente de la CAV, otra en RR.GG. y efectivos de IM remanentes.		Falla: Los comandantes superiores llevaban años en tareas ajenas a las operaciones militares.	<b>Falla crítica: Designó como CEA a un oficial que no tenía práctica operativa reciente!</b>	<b>Falla crítica: Modificó la operación de único "esfuerzo" a "esfuerzo secundario".</b>	Falla: Desconocía la magnitud y localización de las fuerzas enemigas en la zona.	<b>Falla crítica: Asignó recursos insuficientes y degradados como para asegurar una operación eficaz.</b>



## MATRIZ DE RESPONSABILIDADES

<b>C. CTE. EN ESCENA (CEA)</b>	<p><u>Falla:</u> La unidad procedente de la CAV carecía de armamento, la proveniente de BNPB no tenía la artillería en condiciones y los HELOS no tenían configuración de combate</p>	<p><u>Falla:</u> Subvaloró de la propensión combativa de los efectivos del enemigo.</p>	<p><u>Falla:</u> Falta de apoyo mutuo.</p>	<p><b><u>Falla Crítica:</u></b>  <b>Ausencia de un planeamiento adecuado (esquema de maniobra en tierra, organización clara, comunicaciones eficientes, procedimientos operativos, etc.)</b></p>	<p><u>Falla:</u> Información fragmentaria de las operaciones del nivel superior.</p>	<p><u>Falla:</u> Desconocimiento del poder, composición y despliegue del enemigo.</p>	<p><u>Falla:</u> Asalto con tropas no profesionales.</p>
	<p><u>Falla:</u> Desgaste prematuro de los efectivos de IM embarcados.</p> <p>Armamento no probado previo al combate.</p>	<p><u>Falla:</u> Sobreestimaron la maniobra de aproximación como demostración de fuerza.</p>	<p><b><u>Falla Crítica:</u></b>  <b>Incumplimiento de normas doctrinarias (MBC, FNA, ZDH). sobreexposición de los medios de superficie.</b></p>	<p><b><u>Falla Crítica:</u></b>  <b>Falta de coordinación entre fracciones de diferentes fuerzas</b></p>	<p><b><u>Falla Crítica:</u></b>  <b>Exploración aérea no exhaustiva.</b></p>	<p><u>Falla:</u> inadecuado alistamiento previo al combate.</p>	

## BIBLIOGRAFÍA

- Cohen, Eliot y Gooch, John, Infortunios militares, IPN, 1998.
- Desembarco, Reconquista de las Georgias, Año XXXVIII, N° 153, Separata N° 12, 1994.
- Freedman, Lawrence, The Official History of the Falklands Campaign Vol. I: The origins of the Falklands war, Routledge, 2005.
- Freedman, Lawrence, The Official History of the Falklands Campaign Vol. II: War and Diplomacy, Routledge, 2008.
- Mayorga, Horacio y Errecaborde, Jorge, No Vencidos, Planeta, 1998.
- Reason James, Human Error, Cambridge University Press, 1990.

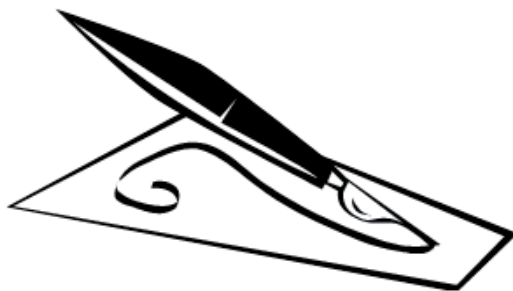
## FUENTES Y DOCUMENTOS

- Franks, Oliver, Falkland Islands Review - Report of a Committee of Privy Counsellors, Presented to Parliament by the Prime Minister by Command of Her Majesty, HMSO, London, January 1983 [http://www.margaretthatcher.org/document/E415E0802DAA482297D\\_889B9B43B70DE.pdf](http://www.margaretthatcher.org/document/E415E0802DAA482297D_889B9B43B70DE.pdf) - (14/01/13).
- Ratenbach, Benjamín, Informe Final de la Comisión de Análisis y Evaluación de las Responsabilidades del Conflicto del Atlántico Sur, 1983, <http://www.casarosada.gov.ar/component/content/article/108-gobierno-informa/25773-informe-rattenbach> - (14/01/13).
- ARA “Bahía Paraíso”, Diario de Guerra.
- ARA “Bahía Paraíso”, Diario de Inteligencia.
- ARA “Bahía Paraíso”, Extracto del Oficial Historiador.
- ARA “Guerrico”, Informes post combate.



## EDUCACIÓN

### **La CONEAU y su impacto en la Escuela de Guerra Naval**



**Mariana Leal**

Mariana Leal es Licenciada en Ciencias Políticas (UCA), Especialista en Gestión y Evaluación de Instituciones Educativas (UNTREF), y Maestranda en Políticas y Administración de la Educación (UNTREF). Además ha cursado la Maestría de Estudios Estratégicos (ESGN). Actualmente se desempeña laboralmente en la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), es Profesora en la Escuela de Guerra Naval (Curso de Comando Mayor y Maestría en Estudios Estratégicos). Además trabajó durante diez años en el Departamento Evaluación de la Escuela de Guerra Naval.

**EDUCACIÓN****ULa CONEAU y su impacto en la  
Escuela de Guerra Naval  
Mariana Leal***Abstract:*

**E**l presente trabajo se propone analizar cómo los procesos de acreditación de carreras, hoy llevados a cabo por la Comisión Nacional de evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), impactan en la oferta académica de la Escuela de Guerra Naval (ESGN). Actualmente, por un lado, la Escuela de Guerra Naval como unidad académica del Instituto Universitario Naval, pertenece al Sistema Universitario Argentino por otro lado pertenece al ámbito militar. Ambos ámbitos (el educativo y el militar) dialogan en el marco del proceso de acreditación de carreras generando efectos, resultados y nuevos modos de hacer, conocer y gestionar las carreras de posgrado de la ESGN.

## Introducción

El presente trabajo se propone analizar cómo los procesos de acreditación de carreras, hoy llevados a cabo por la Comisión Nacional de evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), impactan en la oferta académica de la Escuela de Guerra Naval (ESGN).

Para ello, describiremos los inicios de la ESGN, para luego pasar a explicar los orígenes de la evaluación y la acreditación de carreras en América Latina y la creación de la CONEAU como responsable de la acreditación de carreras y evaluación institucional en Argentina. Luego nos centraremos en los objetivos de la acreditación, los tipos de carrera de posgrado que existen y los procesos que lleva a cabo esta Comisión para la acreditación de carreras de posgrado (dado que la oferta académica de la ESGN es de posgrado). Luego se explicará la situación actual de la ESGN en lo que respecta a la acreditación de sus carreras. Por último se expresarán conclusiones y reflexiones acerca de la acreditación de posgrados y su impacto en la ESGN.

## Inicios de la ESGN

La Armada Argentina (ARA) ha respondido, con la creación de distintas instituciones educativas, a sus necesidades de conocimiento y capacitación en todos los niveles. Las demandas educativas fueron efecto de requerimientos propios de su actividad, en el ámbito de las ciencias y artes del mar, y de la actividad militar.

La ESGN fue creada en 1934 para la capacitación de los Oficiales Superiores que habían pasado por instancias previas de formación de la Armada, y que se desempeñarían en la conducción de la ARA y en el Comando en la guerra.

En sus inicios, la ESGN, comenzó dictando un “Curso de Guerra”, para Capitanes de Fragata, a partir del cual conformó su cuerpo docente y fue generando la apertura de nuevos espacios de formación como el Curso Superior para Capitanes de Navío como así también cursos para diferentes escalafones, entre otros.

La Escuela a partir del intercambio de sus docentes y alumnos, la consolidación de sus instalaciones y el desarrollo de su propia dinámica, se

fue conformando en un espacio donde convergían dos ámbitos: el militar y el educativo. Dos lógicas que en su intercambio dialéctico dieron como resultado un espacio para profundizar la camaradería, el conocimiento mutuo, el intercambio de experiencias profesionales, la formación, el pensamiento y el debate libre de ideas más allá de las jerarquías de quienes las sostengan.

Cabe destacar que, desde sus comienzos, la Escuela se comprometió en la búsqueda de la calidad de los procesos educativos para ello se promovió el intercambio de alumnos y la vinculación con otras instituciones educativas nacionales e internacionales como así también con otras Escuelas de Guerra del mundo. Asimismo, promovió el acceso libre a una importante biblioteca; la integración de su cuerpo docente; la generación de contribuciones académicas (que además de utilizarse como bibliografía en la ESGN eran y siguen siendo parte de la bibliografía de planes de estudios de otras Escuelas de Guerra de América Latina) y la creación de un Departamento de Evaluación, como parte de la estructura organizativa de la Escuela, que evalúa, desde hace casi veinte años, los procesos de enseñanza y aprendizaje para su mejora continua.

Con la creación del Instituto Universitario Naval (INUN) en el año 1991, la ESGN pasó a ser una unidad académica del mismo. Y en 1995, mediante el artículo 77 de la Ley de Educación Superior (LES), el INUN se incorpora como un Instituto Universitario Estatal. Estos cambios acompañaron, durante las últimas décadas, el desarrollo de los cursos y carreras de la ESGN y de esta forma la oferta académica de la Escuela comenzó a articularse con los procesos de acreditación.

### **¿Por qué la creación de la CONEAU? - contexto histórico-**

En los 80, con el advenimiento de las democracias en América Latina, se produce un proceso de reflexión en el que se prioriza la calidad -y la equidad- educativa. En el nivel universitario el concepto de calidad se operacionaliza, a partir de los procesos de evaluación institucional y acreditación de carreras que ya se venían realizando desde largo tiempo atrás en Estados Unidos y Canadá y, más recientemente, en Europa a partir de la conformación de la Unión Europea (Lamarra, 2003).

A principios de los 90, en Argentina, asume un nuevo gobierno que plantea nuevos criterios de política y gestión del nivel universitario

incluyendo el de evaluación y acreditación universitaria (Ibíden.).

En ese momento se consideraba como prioritario centrarse en el logro de una gestión educativa con mayores niveles de eficiencia y eficacia. Para ello se tomaron medidas que implicaron: descentralización, incremento de la autonomía de las instituciones, y evaluación la calidad. La evaluación, de esta forma, se convirtió en un tema de debate de la política educativa, tanto nacional como internacional.

A fines de 1980 y luego con la Ley Federal de Educación (N° 24.195) de 1993 y la Ley de Educación Superior (LES- N° 24.521) de 1995, la educación superior sufrió transformaciones significativas. Se descentralizó el control del estado hacia el ámbito educativo y se buscó que las instituciones de educación superior fortalezcan su autonomía y autogestión. Sin embargo, el estado se reservó acompañar estos procesos mediante mecanismos de evaluación de resultados y control de la calidad (Neave, G. y Van Vught, 1999).

Desde fines de la década del 80, la gran demanda de educación superior y el fuerte incremento en el número de instituciones y estudiantes, trajo aparejada la preocupación de los gobiernos por introducir sistemas, regímenes y procedimientos de aseguramiento de la calidad. Hasta los años 80 la universidad en América Latina era predominantemente estatal, pero como producto de los cambios políticos y sociales, en la década del 90, se produjo una importante proliferación de instituciones de educación superior universitaria y no universitaria, en su mayor parte privadas, sin criterios preestablecidos sobre niveles de calidad y pertinencia, lo que generó una gran diversificación de la educación superior en cuanto a propuestas institucionales y académicas, y a una marcada heterogeneidad de los niveles de calidad (Fernández Lamarra, 2007).

Frente a este creciente número de instituciones y alumnado, el incremento de la matrícula total de la educación superior, los costos que debían afrontar las instituciones, la disminución del gasto público dedicado a la educación superior, las demandas del sector empresarial, etc. surge en América Latina la preocupación del Estado por el aseguramiento de la calidad.

Es durante este período que países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Costa Rica y México implementan sistemas nacionales

de evaluación y acreditación, que, en el caso de los cuatro primeros, fueron acompañados de reformas educativas para la educación superior (Guadilla, 2003).

El marco normativo de casi todos los países de América Latina reflejó esta preocupación al crear organismos de evaluación y acreditación de la calidad educativa.

En la Argentina con la LES del año 1995 se creó la CONEAU. Es un organismo descentralizado bajo la jurisdicción del Ministerio de Educación. La CONEAU es la responsable de realizar la evaluación institucional, y la acreditación de carreras de grado y de posgrado en el país<sup>1</sup>. En el presente trabajo nos centraremos en la acreditación de carreras de posgrados dado que las carreras de la Escuela de Guerra Naval corresponden a este nivel.

El artículo 46 dispone que los procesos de acreditación se desarrollen según los estándares que establezca el Ministerio de Cultura y Educación previa consulta con el Consejo de Universidades. Los estándares para la acreditación de posgrado se establecen, por acuerdo plenario de este Consejo, en la Resolución del Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (MECyT) N° 1168/97 y en el anexo de la misma aprobado por la Resolución del Ministerio de Educación (ME) N° 160/11.

## La Acreditación de Carreras

### Objetivos de la acreditación:

Con respecto a los objetivos del proceso de acreditación de las carreras de posgrado se encuentra desarrollados en la Ordenanza CONEAU N° 004/99 y los mismos son:

**a) propiciar la consolidación y calificación del sistema de posgrado conforme a criterios de excelencia reconocidos internacionalmente; b) promover**

<sup>1</sup> La función de la CONEAU correspondiente a la acreditación de las carreras de posgrado (especialización, maestría o doctorado) son establecidas mediante el artículo 39 de la LES. El mismo establece que las carreras de posgrado deben ser acreditadas por la CONEAU, o por entidades privadas que se constituyan con ese fin y que estén debidamente reconocidas por el Ministerio de Cultura y Educación. Además, la CONEAU, es el organismo que realiza informes a fin de pronunciar la consistencia y viabilidad de proyectos instituciones para que luego el Ministerio autorice o no la puesta en marcha de universidades nacionales como así también para evaluar la autorización provisoria y el reconocimiento definitivo de universidades privadas argentinas. También se encarga de la acreditación de proyectos de carreras de posgrado, es decir, proyectos que han sido creados por una institución universitaria, pero que no iniciaron aún sus actividades académicas.

el mejoramiento de la calidad de la oferta de posgrados; **c)** promover la formación de recursos humanos altamente calificados, tanto para las actividades académicas de docencia e investigación, cuanto para la especialización profesional; y **d)** ofrecer a la sociedad información confiable acerca de la calidad de la oferta educativa de posgrado, a fin de ampliar su capacidad de elección.

Para el nivel de posgrado, la Resolución MECyT N° 1168/97 y la Resolución ME N° 160/11 distinguen 3 tipos de posgrado: la especialización<sup>2</sup>, la maestría<sup>3</sup> y el doctorado<sup>4</sup>. Cabe destacar que a partir del año 2011, se diferencian las maestrías académicas de las profesionales.

---

2 La Especialización tiene por objeto profundizar en el dominio de un tema o área determinada dentro de una profesión o de un campo de aplicación de varias profesiones, ampliando la capacitación profesional a través de un entrenamiento intensivo. Cuenta con evaluación final de carácter integrador. Conduce al otorgamiento de un título de Especialista, con especificación de la profesión o campo de aplicación. Debe tener una carga horaria mínima de 360 horas.

3 La Maestría tiene por objeto proporcionar una formación superior en una disciplina o área interdisciplinaria, profundizando la formación en el desarrollo teórico, tecnológico, profesional, para la investigación y el estado del conocimiento correspondiente a dicha disciplina o área interdisciplinaria. La formación incluye la realización de un trabajo, proyecto, obra o tesis de maestría de carácter individual, bajo la supervisión de un director y culmina con la evaluación por un Jurado que incluye al menos un miembro externo a la institución. El trabajo final, proyecto, obra o tesis deben demostrar destreza en el manejo conceptual y metodológico, correspondiente al estado actual del conocimiento en la o las disciplinas del caso. Conduce al otorgamiento de un título académico de magíster, con especificación precisa de una disciplina o de un área interdisciplinaria.

Debe contar con una carga horaria mínima de 540 horas de tutorías e investigación.

A partir del año 2011, se distinguen las maestrías académicas de las profesionales:

La Maestría académica se vincula específicamente con la investigación en un campo del saber disciplinar o interdisciplinar. A lo largo de su desarrollo, profundiza tanto en temáticas afines al campo como en la metodología de la investigación y la producción de conocimiento en general y en dicho campo. El trabajo final de una Maestría Académica es una tesis que da cuenta del estado del arte en la temática elegida y de la implementación de una metodología de investigación pertinente a la misma.

Por otro lado, la Maestría profesional se vincula específicamente con el fortalecimiento y consolidación de competencias propias de una profesión o un campo de aplicación profesional. A lo largo de su proceso de formación profundiza en competencias en vinculación con marcos teóricos disciplinares o multidisciplinares que amplían y cualifican las capacidades de desempeño en un campo de acción profesional o de varias profesiones.

El trabajo final de una Maestría Profesional es un proyecto, un estudio de casos, una obra, una tesis, una producción artística o trabajos similares que dan cuenta de una aplicación innovadora o producción personal que, sostenida en marcos teóricos, evidencian resolución de problemáticas complejas, propuestas de mejora, desarrollo analítico de casos reales, muestras artísticas originales o similares y que estén acompañadas de un informe escrito que sistematiza el avance realizado a lo largo del trabajo.

4 Por último, el doctorado tiene por objeto la obtención de verdaderos aportes originales en un área de conocimiento, cuya universalidad debe procurar, en un marco de nivel de excelencia académica. Dichos aportes originales estarán expresados en una tesis de Doctorado de carácter individual que se realizará bajo la supervisión de un Director de tesis, y culmina con su evaluación por un Jurado, con mayoría de miembros externos al programa donde al menos uno de estos sea externo a la institución. Dicha tesis conduce al otorgamiento del título académico de Doctor. Para los doctorados la resolución no estipula carga horaria.



Las primeras con un perfil volcado más hacia la investigación y las profesionales centradas en la formación de competencias profesionales.

### **El proceso de acreditación.**

El proceso de acreditación de carrera se efectúa por medio de un Comité de Pares conformado por entre 3 y 5 expertos organizados por áreas disciplinarias o profesionales. Dichos expertos son designados por la CONEAU y pueden ser recusados, con fundamento, por las instituciones. El comité lleva a cabo la evaluación, propone la acreditación o no y formula recomendaciones. Asimismo realiza la categorización en el caso que ésta haya sido solicitada por la institución universitaria.

La categorización de las carreras de posgrado es de acuerdo a la siguiente escala: A si se las considerada excelentes, B si se las considerada muy buenas, y C si se las considera buenas. En el caso de carreras nuevas, que no han cumplido un ciclo completo de dictado, las categorías son An, Bn y Cn (CONEAU, 2005).

Cuando la CONEAU considera que corresponde acreditar la carrera, emite resolución de acreditación, fija el término de su vigencia, la notifica y la publica; y para el caso de los proyectos elabora un dictamen con recomendación favorable al MECyT.

Si el Comité de Pares recomienda la no acreditación de la carrera o no hacer lugar a la solicitud de reconocimiento oficial provisorio del título del proyecto, la CONEAU da vista del informe del comité a la institución universitaria para que informe las mejoras para la superación de las debilidades consignadas antes de elaborarse el dictamen definitivo. Con la nueva información, que provea la carrera, el mismo Comité de Pares realiza una nueva evaluación. Una vez adoptada la decisión del Comité de Pares y de la CONEAU, la institución puede solicitar su reconsideración en los casos en que no esté de acuerdo con el resultado.

### **El proceso presenta los siguientes momentos:**

Autoevaluación: es realizada por la propia institución reflejando su situación, sus fortalezas y debilidades. Complementa y explica la información que la institución vuelca en el Formulario Electrónico. Este formulario es un instrumento que la CONEAU elabora y que las institucio-

nes completan con sus datos. La autoevaluación requiere el compromiso de distintas áreas, personal y responsables por lo que implica un proceso de participación de toda la comunidad educativa de la institución.

**Evaluación Externa:** es realizada por pares evaluadores, que son prestigiosos especialistas designados por la CONEAU ad hoc para esta tarea y asistidos por los profesionales técnicos de la CONEAU. Los pares evaluadores son externos a las instituciones que evalúan. La información que tienen en cuenta, para el análisis, se basa principalmente en: el Formulario Electrónico, normativa de la carrera y de la unidad académica, convenios de cooperación, actividades de investigación y extensión, el plan de estudios y los programas de las actividades curriculares, cantidad de alumnos, tasa de graduación y deserción, el Informe de Autoevaluación de la Institución, y en todo lo concerniente a la infraestructura y el equipamiento de la carrera.

**Informe Final:** a partir del análisis de la información realizado por el Comité de Pares se elabora el informe de evaluación que, como mencionamos anteriormente, propone o no la acreditación de la carrera.

### **Impacto de la acreditación de posgrados en el país.**

Desde el punto de vista del impacto de la acreditación de posgrados, puede afirmarse que la respuesta del sistema universitario, a las convocatorias, fue masiva. La totalidad de las instituciones que tienen oferta de posgrado y cerca del 85% del universo de carreras han participado en procesos de acreditación.

La cobertura alcanzada es un logro significativo y puede ser considerada como un indicador de la legitimidad del accionar de la CONEAU en el sistema universitario. Hay también otros indicadores. En primer lugar, las agencias de promoción de desarrollo científico y tecnológico (por ejemplo, CONICET, FONCYT y más recientemente el INTA) consideran los resultados de la acreditación para otorgar becas y subsidios. En segundo lugar, hay indicios de que los alumnos toman en cuenta la acreditación en el momento de decidir cursar una carrera: las consultas a CONEAU sobre este tema son frecuentes. Por último, se observa que en la publicidad que hacen las instituciones de sus posgrados, los resultados obtenidos son remarcados especialmente cuando se trata de carreras categorizadas A o B.

## **La acreditación de carreras en la Escuela de Guerra Naval.**

La ESGN a partir de 1991 pasó a ser una unidad académica del Instituto Universitario Naval.

El Instituto se creó en el año 1991, bajo la denominación “Instituto de Estudios Navales y Marítimos”. Su creación respondió a la demanda de conformar un Instituto Universitario que integre el Sistema Educativo Naval, que existía en ese momento, y para que las unidades académicas que hoy lo conforman puedan otorgar títulos reconocidos por el Sistema Educativo Argentino (hasta 1991, a los graduados de las instituciones educativas navales que realizaban estudios de posgrado, frecuentemente se les otorgaba un certificado pero no el correspondiente título de posgrado por no tener una carrera de grado reconocida).

Este Instituto reunió a tres instituciones preexistentes: la Escuela Naval Militar (ESNM), la Escuela de Oficiales de la Armada (ESOA) y la ESGN. Más tarde, se incorporaron la Escuela Nacional de Náutica (ESNN) y la Escuela de Ciencias del Mar (ESCM). En el año 1998 mediante la Resolución MECyT N° 1194/98 cambia su denominación a Instituto Universitario Naval.

Actualmente el Instituto Universitario Naval conforma uno de los siete Institutos Universitarios Estatales (los otros seis son: Instituto de Enseñanza Superior del Ejército, Instituto Universitario Aeronáutico, Instituto Universitario de la Policía, Instituto Universitario de Seguridad Marítima, Instituto Universitario Nacional del Arte, Instituto Universitario de Gendarmería Nacional).

Las carreras y cursos de la ESGN, al ser la última instancia de formación en el ámbito de la Armada y al requerir estudios previos de grado -salvo excepciones- se conformaron como carreras de posgrado. Las maestrías en la ESGN comienzan a ofrecerse a partir del año 1996 (aunque en décadas anteriores ya contaba con cursos, seminarios y conferencias abiertas a la comunidad).

Actualmente, tiene en vigencia la Maestría en Estudios Estratégicos acreditada mediante la Resolución CONEAU 881/09 y además posee dos especializaciones en proceso de acreditación: la

Especialización en Intereses Marítimos y la Especialización en Conducción Táctica y Operacional Naval. Cabe destacar que ésta última es la adaptación, a nuestros tiempos y necesidades actuales de la Armada, del mencionado “Curso de Guerra” que comenzó con el inicio de Escuela de Guerra en 1934. Por otro lado, la ESGN cuenta con una Diplomatura en Gestión Logística, que el próximo año, mediante la adecuación de su plan de estudios, se presentará para ser acreditada como una carrera de Especialización en Logística de la Defensa.

La Maestría en Estudios Estratégicos fue acreditada por seis años en 2009. Esto significa que la carrera cumple con todos los estándares de calidad en todas las funciones evaluadas por la Comisión (Docencia, Investigación, Extensión y Gobierno). En el año 2015 deberá presentarse a una nueva convocatoria contemplando las recomendaciones que se le han realizado en la resolución de acreditación: “fortalecer el seguimiento de los alumnos a fin de lograr que culminen sus estudios; incrementar el número de suscripciones a revistas especializadas y a bases de datos; asegurar la participación de los alumnos en las actividades de investigación dado que constituye un requisito esencial para una maestría; pautar las características del examen de ingreso para los alumnos que no cuentan con título de grado universitario”. Además, agregamos, que deberá definir si será una maestría académica o profesional.

Por el lado de las carreras en proceso de acreditación: la Especialización en Intereses Marítimos y la Especialización en Conducción Táctica y Operacional Naval, la ESGN se encuentran a la espera de su acreditación para brindar a la sociedad su conocimiento experto sobre estas temáticas.

### **Reflexiones finales.**

Como consecuencia de una heterogeneidad de ofertas y con diferente calidad se origina la necesidad de una evaluación para el aseguramiento de la calidad en la formación de posgrados en casi todos los países de América Latina.

Las políticas educativas desarrolladas, en Argentina, a partir de la década de los 90's, partieron de la búsqueda del mejoramiento de la calidad en la formación. En aquellos años se observaba la necesidad de: integrar

las demandas sociales con la formación ofrecida, resolver problemas de financiamiento, de articulación entre distintas jurisdicciones, y de rigidez curricular así como crear un sistema de evaluación y acreditación como garantía de calidad.

Como respuesta a la necesidad de una evaluación de la calidad, se creó la CONEAU como organismo responsable del proceso de evaluación y acreditación de las carreras y las instituciones universitarias.

La creación del Instituto Universitario Naval y la consecuente inclusión del sistema educativo de la ARA al Sistema Educativo Nacional han permitido por un lado, que la ESGN, como unidad académica del instituto, participe en los procesos de evaluación y acreditación de sus carreras de posgrado, y por otro lado ha facilitado información y acceso, de la comunidad, a las propuestas académicas de la Escuela.

La participación de la ESGN en los procesos de acreditación permitió acreditar la calidad de sus carreras como así también reflexionar y analizar su situación en función de los estándares, señalados por la CONEAU, para todas las carreras de posgrados. De esta forma descubrir sus debilidades y fortalezas como institución de formación universitaria, y lograr la sistematización de información y formalización de distintos procedimientos de acuerdo a lógicas educativas.

Actualmente la ESGN cuenta con una oferta educativa de posgrado hacia la comunidad que incluye la maestría en Estudios Estratégicos, acreditada por la CONEAU. Esta maestría contempla contenidos y aporta habilidades para abordar situaciones complejas, la toma de decisiones y el análisis de situaciones complejas.

Por el lado de las carreras en proceso de acreditación, la Especialización en Intereses Marítimos será, prácticamente, la única oferta posgrado que aborda esta problemática en el país. La acreditación de esta carrera significará la formalización, como una carrera de posgrado, de una oferta educativa que la institución brindaba ya desde el año 2001 cuando se realizaban los seminarios denominados “Intereses Marítimos Argentinos en el Mar del Ciclo Almirante Storni”.

Con respecto a la acreditación de la Especialización en Conducción Táctica y Operacional Naval, permitirá a los oficiales de la Armada Argentina (ARA) que realicen el Curso de Comando y Estado Mayor (que se ha dictado desde la creación de la ESGN, en 1934 bajo el nombre “Curso de Guerra”, y que actualmente es obligatorio para el ascenso de los oficiales de la ARA) tener la posibilidad de acreditar los conocimientos adquiridos a con la obtención de un título reconocido ante el Sistema Educativo Nacional.

Asimismo como se mencionó previamente, la institución se encuentra trabajando en el plan de estudios de la actual Diplomatura en Gestión Logística para que sea presentada y acreditada como una carrera de posgrado de Especialización en Logística de la Defensa.

Cabe señalar que la ESGN, que nace en un ámbito militar, hoy en una realidad más compleja se encuentra trascendiendo este ámbito y conformando un espacio de formación del Sistema Educativo Nacional. Ello posibilita a todos sus alumnos, militares y civiles, acreditar sus conocimientos adquiridos; en un ámbito experto en temas navales, marítimos y militares; mediante un título universitario de posgrado.

Por último cabe destacar que los procesos de acreditación que acompañaron y acompañan las acciones de mejora continua de la ESGN posibilitan dar a conocer la calidad de su formación y de su cuerpo académico; a la vez que brindan una oportunidad para que la sociedad conozca y participe de sus posgrados en temáticas que la ARA tiene un saber experto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carlino, F. y Mollis, M. (1997). *Políticas Internacionales, gubernamentales e interinstitucionales de evaluación universitaria*. Del Banco Mundial al CIN. Revista del Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación. Año VI, N° 10.
- Argentina. CONEAU. (2011). *Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*.
- CONEAU. (2006). *Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria*. Documento preparado para la Cámara de Diputados de la Nación. Argentina.
- CONEAU. (1997). *Lineamientos para la Evaluación Institucional*. Argentina.
- CONEAU. (1999). *Ordenanza N° 004/99*. Argentina.
- CONEAU. (2009). *Folleto*. Argentina.
- CONEAU. (2005). *Ordenanza N° 45*. Argentina.
- CONEAU. (2007). *Taller de Posgrado 07*. Buenos Aires. Argentina.
- H. Congreso de la Nación Argentina (1995). *Ley Nacional de Educación Superior N° 24.521*. Argentina.
- H. Congreso de la Nación Argentina (1993). *Ley Federal de Educación N° 24.195*. Argentina.
- Poder Ejecutivo de la Nación. (1996). *Decreto N° 173/96*. Argentina.
- Fernández Lamarra, N. (2002). *La educación Superior en la Argentina*. Buenos Aires. IESALC/UNESCO.
- Fernández Lamarra, N. (2003). *Evaluación y acreditación de la educación superior argentina*, IESALC/UNESCO. Consultado el 24/07/09 en [http://www.iesalc.unesco.org.ve/acreditacion/argentina/acr\\_ar\\_lamarra.pdf](http://www.iesalc.unesco.org.ve/acreditacion/argentina/acr_ar_lamarra.pdf)
- Fernandez Lamarra, N. (2007). *Educación Superior y Calidad en América Latina y Argentina: los procesos de evaluación y acreditación*. EDUNTREF – IESALC/UNESCO, Argentina.
- García Guadilla, C. (2003). Balance de la década de los '90 y reflexiones sobre las nuevas fuerzas de cambio en la educación superior. En: M. Mollis: *Las Universidades en América Latina: ¿Reformadas o alteradas?: la cosmética del poder financiero*. CLACSO, Buenos Aires. Consultado el 13/08/09 en <http://168.96.200.17/ar/libros/mollis/gguadilla.pdf>
- Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología (1997) Resolución N° 1168/97. Argentina
- Ministerio de Educación (2011) Resolución N° 160/11. Argentina.
- Mollis, M (1999). *El campo de la evaluación universitaria argentina y los organismos internacionales: entre la autonomía y la heteronomía*. Perfiles

## EDUCACIÓN

### **Una Experiencia en la búsqueda de un instrumento de evaluación del desempeño del alumno en el trabajo en equipo en el aula del CUCOM**

Prof. Dora Isabel Gómez  
Lic. María Teresa Gandolfo  
Mg. Martín Ignacio Cieri  
Prof. Marisa Gawryluk



**Dora Isabel Gómez**

Es Profesora de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación. Cursando la Licenciatura en Educación (CAECE). Se desempeña como Auxiliar Docente en el Departamento Evaluación de la ESGN desde 2009.

**María Teresa Gandolfo**

Es Licenciada en Psicopedagogía. Capacitadora docente en instituciones públicas y privadas. Maestranda en Educación (desarrollando tesis). Se desempeña como Profesora de Pedagogía en el Instituto Superior N° 1 Dr. Enrique Romero Brest y como Profesora Adjunta en el Departamento Evaluación desde 2009. Es Coordinadora de Capacitación Docente desde 2010 en la ESGN.

**Martín Ignacio Cieri**

Es Doctorando en Educación en el Programa de Doctorado Interuniversitario entre las Universidades Nacionales de Tres de Febrero y Lanús y San Martín. Es Licenciado en Lengua Inglesa con Diploma de Honor y Profesor en Lengua Inglesa por la Universidad del Salvador. También por la misma Universidad, obtuvo su título de Magíster en Organización y Gestión Educativa. Ha ejercido la docencia en los niveles primario, secundario y universitario. También ha sido becado por la Universidad Tecnológica Nacional para dictar cursos de inglés en el Ministerio de Planificación Federal de la Nación. Ha dictado curso de Metodología de la Enseñanza del Inglés en escuelas bilingües. Dirige tesis de Licenciatura y Maestría en ámbitos privados y públicos. Actualmente, trabaja en el Instituto Universitario Naval, donde enseña inglés a los oficiales y suboficiales de la Armada Argentina que parten en misiones de paz al exterior, y en el Departamento Evaluación de la Escuela de Guerra Naval.

**Marisa Gawryluk**

Es Profesora en Ciencias de la Educación y actualmente se encuentra cursando la Especialización del Programa de Posgrado en Políticas y Administración de la Educación de la UNTREF (Universidad Tres de Febrero). Se desempeña en la Secretaría de Cultura de la Nación y en el Departamento Evaluación de la ESGN desde 2013.

## EDUCACIÓN

### Una Experiencia en la búsqueda de un instrumento de evaluación del desempeño del alumno en el trabajo en equipo en el aula del CUCOM

#### Abstract

**E**l trabajo en equipo es una competencia que puede aprenderse, y en la Escuela de Guerra Naval es constantemente promovida, evaluada y calificada. Como herramienta pedagógica no es simplemente una propuesta formal, sino que se refleja en la práctica del día a día de los docentes y alumnos.

El presente artículo narra una experiencia realizada en la Escuela de Guerra Naval con los docentes del Curso de Comando y Estado Mayor (CUCOM). En el marco de un proceso de formación continua, la experiencia tuvo como objetivo la búsqueda de un instrumento de evaluación del desempeño del alumno en el trabajo en equipo en el aula del CUCOM.

**Palabras claves:** Trabajo en equipo. Enfoque por competencias. CUCOM. Instrumento de evaluación. Desempeño del alumno.

## Introducción

Como profesionales de la educación y parte de un equipo que trabaja en el Departamento Evaluación de la Escuela de Guerra Naval, coincidimos con Phil Race (1998) en que en las últimas décadas ha habido “una explosión de conocimiento, una masiva presencia de las TICs en las aulas en la enseñanza superior y un rápido incremento del conocimiento sobre cómo se aprende de una manera efectiva”.<sup>1</sup> En consecuencia, los centros de estudios superiores deberían asumir un papel más activo en la educación y recorrer un camino de cambios culturales importantes. Lo que supone, entre otras cuestiones, una mirada diferente sobre la naturaleza del aprendizaje y del papel de la evaluación que se sitúa en el centro del proceso educativo, y que se justifica en cuanto regula la calidad de los aprendizajes y, por ende, la calidad de la docencia universitaria.

En este sentido, consideramos que el enfoque por competencias es representativo en el marco de la educación superior. Este enfoque tiende a encaminar el aprendizaje en el conjunto de los desafíos actuales (sociales, profesionales, organizacionales y disciplinares), permite que el proceso de enseñanza y de aprendizaje, y su correspondiente evaluación sean significativos para los alumnos, los docentes, la institución y la sociedad. Asimismo, potencia la pertinencia de los planes de estudio en una unidad académica de posgrado como la nuestra, y por lo tanto, es el que más se ajusta a nuestras necesidades como institución, porque nuestros alumnos actualizan y profundizan saberes que serán aplicados posteriormente en el desempeño en sus puestos de trabajo como futuros comandantes y/o integrantes de un Estado Mayor.

En este recorrido, concordamos con Francois Lasnier (2000), quien define a las competencias como “un saber desenvolverse complejo, resultante de la integración, de la movilización y de la disposición de un conjunto de capacidades y habilidades (de orden cognitivo, afectivo, psicomotor o social) y de conocimientos (conocimientos declarativos) utilizados de manera eficaz, en situaciones que tienen un carácter común”.<sup>2</sup>

Es así como, en los puestos de trabajo como futuros comandantes y/o integrantes de un Estado Mayor, la competencia de trabajo en equipo

---

1 Race, P. An Education and Training Toolkit for the New Millenium? 1998. En “Innovations in Education and Training International”, 3, 35; p 263.

2 Lasnier, F. Réussir la formation par compétences. Montreal. Guérin. 2000; p 32.

es fundamental e imprescindible para poder desenvolverse en condiciones óptimas frente a las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de su profesión: asesoramiento, toma de decisiones, profundización de actividades conjuntas e interacción. Siguiendo a Guy Le Boterf (2001), la competencia es “el resultado de una combinación pertinente de varios recursos: una persona competente sabe actuar de manera pertinente en un contexto particular, eligiendo y movilizándolo un equipamiento doble de recursos: recursos personales (conocimientos, saber hacer, cualidades, cultura, recursos emocionales...) y recursos de redes (bancos de datos, redes documentales, redes de experiencia especializada, etc.). [...] Saber actuar de forma pertinente supone ser capaz de realizar un conjunto de actividades según ciertos criterios deseables”.<sup>3</sup>

En orden a estas ideas y en el marco de un proceso de formación continua, a fines del año pasado, realizamos una indagación sobre la concepción y las representaciones sobre el trabajo en equipo, el desempeño del alumno, la forma de evaluación, y los instrumentos utilizados para tal fin en el aula del Curso de Comando y Estado Mayor Naval.

### **Marco Conceptual**

Según Sergio Tobón (2007), “las competencias son un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico. Sólo se focalizan en unos determinados aspectos conceptuales y metodológicos de la educación y la gestión del talento humano”.<sup>4</sup> En este sentido, el trabajo en equipo con el fin de lograr un proyecto común se torna una competencia necesaria para alcanzar una mejora en el proceso de enseñanza y de aprendizaje, y estimular el desarrollo individual de cada uno de los cursantes. Resulta además indispensable para un accionar eficiente en contextos profesionales y académicos.

Es así que el trabajo en equipo como competencia interpersonal es permanentemente utilizado en el desempeño diario de los integrantes de la Armada. Es una competencia que combina e integra capacidades, habilidades, actitudes y saberes en un contexto particular para lograr intencionalmente una finalidad, siendo la actitud en particular una disposición manifiesta del ánimo, que moviliza valores, energía, atención, intención y

---

3 Le Boterf, G. Ingeniería de las competencias. Barcelona. Gestión 2000. 2001; pp 5 y 54.

4 Tobon, S. El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos. En Acción pedagógica, 16. , 2007; p. 18.

voluntad, aspectos propios a desarrollar en la formación de un futuro comandante y/o integrante de un Estado Mayor.

Hechas las consideraciones anteriores, el trabajo en equipo puede aprenderse, y en la Escuela de Guerra Naval esta competencia es evaluada y calificada. Este ámbito académico es un espacio donde continuamente se favorece y promueve el trabajo en equipo desde cada cátedra e intercátedra. Como herramienta pedagógica no es simplemente una propuesta formal, sino que se refleja en la práctica del día a día de los docentes y alumnos.

En tal sentido, el trabajo en equipo es una competencia en sí misma y, al mismo tiempo, un instrumento para el logro de otras competencias. Es preciso que la evaluación del trabajo realizado vaya acompañada de una evaluación de la experiencia de aprendizaje en equipo. En consecuencia, compartimos el pensamiento de Robert Slavin (1990), que expresa que la buena marcha del trabajo en equipo depende de la evaluación individual de sus miembros y del conocimiento por parte del profesor de cómo ha funcionado el equipo en su conjunto. Es decir, “si sólo se evalúa el trabajo final del equipo y la calificación se atribuye por igual a todos sus miembros, se corre el riesgo de que algún alumno no se implique en la realización de la tarea y se beneficie de una calificación que no refleja su trabajo. Por tanto, conviene combinar la evaluación del equipo con la evaluación individual de sus miembros”.<sup>5</sup>

Teniendo en cuenta que el trabajo en equipo es evaluado y entendiéndose éste además como método de enseñanza y de aprendizaje en el aula, creímos relevante indagar qué entienden profesores y alumnos por trabajo en equipo en el aula del CUCOM, qué conceptos guían y orientan la acción educativa. Asimismo es necesario explicitar la forma de evaluar y calificar, como así también los criterios a partir de los cuales se observará la actitud y aptitud en el desempeño del alumno en el trabajo en equipo (DAE) en el aula del CUCOM y fundamentalmente explicitar las reglas o normas que le dan marco al trabajo en equipo. El desarrollo de los criterios requiere que comprendamos qué estamos buscando que se logre en el desempeño y deben expresar aquello que le permite a otros visualizar cómo

---

5 Slavin, R. Cooperative Learning. Theory, Research & Practice. Needham Heights, Allyn & Bacon. 1990. En Salinas, J. Técnicas de trabajo en equipo para estudiantes universitarios de la Universidad de Alicante. 2009; p. 8.

debería ser un desempeño adecuado. Los criterios además permiten: a) observarse a uno mismo en acción, b) interpretar el desempeño, c) juzgar la calidad del desempeño, y d) planificar los pasos a seguir. Estos criterios deberían ser conocidos tanto por el docente como por el alumno.

### **La experiencia**

Esta experiencia en la búsqueda de un instrumento de evaluación del desempeño del alumno en el trabajo en equipo (DAE) en el aula del CUCOM se inició a través de un proceso de indagación y recolección de datos, una revisión de documentos (reglamentos, normativas y manuales de nuestra Escuela), entrevistas a docentes, directivos, y encuestas *online* a los alumnos. Nuestros docentes fueron convocados a través de correo electrónico a participar del proceso de indagación. Para tal fin se les realizó una entrevista abierta semi estructurada por temas para conocer las percepciones de los diferentes actores en este proyecto pedagógico. La entrevista abierta semiestructurada por temas no siguió necesariamente una secuencia previamente fijada. Las preguntas fueron formuladas siguiendo ejes derivados de los objetivos específicos, y a diferencia de lo que sucede con las preguntas formuladas mediante cuestionario cerrado y precodificado, se buscó propiciar el flujo discursivo de la persona entrevistada. Además, se les dio lugar para aclarar ideas y proponer sugerencias.

Nuestro objetivo general ha sido el diseñar un instrumento de evaluación que contemple el desempeño del alumno en el trabajo en equipo. Los objetivos específicos derivados: 1) generar un espacio y un tiempo de intercambio de ideas para buscar criterios de evaluación sobre el desempeño de los alumnos en el trabajo en equipo como competencia genérica interpersonal; 2) propiciar la reflexión de propuestas consensuadas de evaluación superadoras de un enfoque meramente técnico; y 3) elaborar criterios de evaluación con conductas observables: a) generales a todas las materias, y b) específicos en función de los objetivos y contenidos de cada materia.

A partir de las conclusiones obtenidas en el proceso de indagación, se convocó a los docentes para participar en talleres programados a lo largo del corriente año para reflexionar sobre sus propias prácticas, revisar el sistema de calificación que se instrumenta en nuestra Escuela y diseñar un instrumento de evaluación consensuado.

En el rol de capacitadores docentes hemos intentado promover el desarrollo de capacidades que están en la base del saber hacer profesional. En los talleres partimos de las experiencias y los conocimientos previos de los docentes, ya que de ellos se construirán los nuevos saberes. Es por eso que no transmitimos solamente conocimientos y habilidades, sino que intervenimos, acompañamos, guiamos, a través de estrategias como: exposición teórica dialogada, tutorías virtuales y envío de material bibliográfico, análisis de situaciones problemáticas habituales en la práctica profesional docente en el aula, exposición de ejemplos, y reflexión sobre posibles vías de resolución.

Además, se proyectaron presentaciones que incluyeron conceptos teóricos, la devolución del análisis derivado de las encuestas *online* a los alumnos del CUCOM y de las entrevistas de las que participaron los profesores. En los talleres se intercambiaron ideas acerca del trabajo en equipo en el aula, se armaron pequeños grupos de trabajo con el fin de comenzar a diseñar posibles instrumentos provisorios y consensuados de evaluación del Desempeño del Alumno en el Trabajo en Equipo (DAE) en el Aula del CUCOM.

Los profesores reunidos en equipos de trabajo realizaron diferentes tablas: una para evaluar al *alumno* en su desempeño general en el trabajo en equipo; otra para evaluar al *coordinador* del equipo, y una tercera para evaluar al *expositor*. Es decir, estas tres tablas (tentativas) fueron diseñadas teniendo en cuenta los diferentes roles que un alumno del CUCOM desempeña en el trabajo en equipo. Están constituidas por diferentes criterios que reflejan las distintas dimensiones a tener en cuenta por el docente ya que constituyen los aspectos centrales del comportamiento a observar y evaluar en el alumno. También incluyen una apreciación cuantitativa, un sistema de calificación que se extiende del 1 al 10. Cabe señalar que las decisiones tomadas con respecto a los criterios, conductas observables y puntajes de calificación fueron el resultado de un fructífero intercambio entre los docentes con la coordinación de los capacitadores.

Con el fin de estimular la participación de los profesores en los próximos talleres y *para seguir aprendiendo haciendo y reflexionando sobre la práctica docente*, se realizaron devoluciones sobre lo trabajado vía correo electrónico. Siguiendo a Perrenoud (2004), “la autonomía y la responsabilidad profesional no se entiende sin una capacidad de reflexión en

la acción y sobre la acción. Esta capacidad está en el interior del desarrollo permanente según la propia experiencia, las competencias y los conocimientos profesionales de cada uno”.<sup>6</sup>

### **Conclusión**

La experiencia fue enriquecedora en todos los aspectos, un crecimiento no sólo a nivel personal sino como equipo de evaluación de nuestra institución. Más allá de los ajustes que se tienen que realizar, ha sido un aporte valioso a la mejora de nuestras prácticas en pos del desarrollo profesional de nuestros docentes.

Nos encontramos en un proceso de construcción con el fin de poder enriquecer el diseño de una herramienta definitiva de evaluación del trabajo en equipo acorde a los retos de la educación en el siglo XXI, en el marco de las competencias y de la educación continua. Éste es nuestro desafío.

---

6 Perrenoud, Ph. Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar. Barcelona. Graó. 2004; p 12.



## BIBLIOGRAFÍA

- BARNETT, R. *Los límites de la competencia: El conocimiento, la educación superior y la sociedad*. Barcelona. Gedisa. 2001.
- LASNIER, F. *Reüssir la formation par compétences*. Montreal. Guérin. 2000.
- LE BOTERF, G. *Ingeniería de las competencias*. Barcelona. Gestión 2000.
- PERRENOUD, Ph. *Desarrollar la practica reflexiva en el oficio de enseñar*. Barcelona. Graó. 2004.
- RACE, P. *An Education and Training Toolkit for the New Millenium?* 1998. En *Innovations in Education and Training International*, 3, 35.
- RUE, J. *Enseñar en la universidad. El EEES como reto para la educación superior*. Madrid. Narcea. 2007.
- SLAVIN, R. *Cooperative Learning. Theory, Research & Practice*. Needham Heights, Allyn & Bacon. 1990.
- SALINAS, J. *Técnicas de trabajo en equipo para estudiantes universitarios de la Universidad de Alicante*. 2009.
- TOBON, S. *El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos*. En *Acción pedagógica*, 16. 2007.



# ACTIVIDADES DE LA ESCUELA DE GUERRA NAVAL



**Año 2013**

## **ACTIVIDADES ESGN 2013**

### **ACTIVIDAD ACADÉMICA 2013**

#### **CURSOS REGULARES**

El Curso de Comando y Estado Mayor (CUCOM-CUEM) inició sus actividades el 1 de Febrero y las finalizó el 12 de Diciembre. Egresaron 43 oficiales jefes, 9 de los cuales fueron oficiales invitados de países extranjeros (Alemania, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Estados Unidos de América, México, Perú y Venezuela).

Los oficiales extranjeros, durante su permanencia en la Argentina, además de participar de las actividades regulares del curso, visitaron las instalaciones navales de Ushuaia, Río Grande, Puerto Belgrano y Mar del Plata.

El Curso de Comando y Estado Mayor Especial (CUEMES) inició sus actividades el 1 de Marzo y las finalizó el 12 de Diciembre. Egresaron 18 oficiales jefes, 10 de los cuales cursaron en nuestras instalaciones y 8 de ellos lo hicieron en la Escuela de Oficiales de la Armada en la Base Naval Puerto Belgrano.

Dentro de las actividades desarrolladas merecen destacarse: el Ejercicio Choique V, en el que se complementa la actividad desarrollada por la Escuela de Guerra Conjunta, realizando la ejecución específica naval; y el Seminario Conjunto sobre Malvinas que abordó diferentes sucesos ocurridos durante el conflicto, relatados por protagonistas de los hechos.

#### **CURSOS DE POSGRADO**

La Escuela de Guerra Naval continuó con su actual oferta educativa de posgrados, abierta al público en general, desarrollando la Maestría en Estudios Estratégicos, la Especialización en Intereses Marítimos y la Diplomatura en Gestión Logística. Finalizaron las mismas 25 alumnos, más una defensa de Tesis de la antigua Maestría en Gestión Logística.

## **ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN Y VINCULACIÓN. INTERCAMBIOS CON OTRAS ESCUELAS DE GUERRA, UNIVERSIDADES U ORGANISMOS NACIONALES O PRIVADOS**

### **VISITAS**

Durante el presente año, la Escuela de Guerra Naval recibió las visitas de:

SEÑOR MINISTRO DE DEFENSA, Ingeniero Dn. Agustín Oscar Rossi.  
COORDINADOR DEL ÁREA MARÍTIMA ATLÁNTICO SUR, CL de la Armada del la República Oriental del Uruguay Dn. Daniel Enrique Menini Álvarez.

DIRECTOR GENERAL DE EDUCACIÓN DE LA MARINA DE GUERRA DEL PERÚ, CL Juan Carlos del Álamo Carrillo.

COMANDANTE NAVAL DE EDUCACIÓN DE LA ARMADA BOLIVARIANA, VA Luz Karim Cornett Pabón.

---

### **JUEGOS DE CRISIS**

Los Juegos de Crisis, Guerra o Gabinete fueron creados para reproducir o crear escenarios reales y posibles para poder ejercitar la toma de decisiones con un bajo costo real. Permiten a su vez la investigación, el análisis de casos y la educación para apoyar a las Escuelas de Guerra Navales y contribuir a preparar en un entendimiento común de la problemática que nos vincula a los futuros líderes marinos a nivel operacional regional en el empleo de Fuerzas Navales Multinacionales.

Estos ejercicios de simulaciones tienen la capacidad de poner a prueba en tiempo real y/o a intervalos discretos tanto la planificación como el resultado generado por la toma de decisiones operativas de nivel Operacional Naval inmersas en un escenario complejo y de incertidumbre similar a las realidades de este siglo. Para ello, la Escuela de Guerra Naval cuenta con el Simulador “Júpiter” que consiste en una plataforma y herramienta fundamental para el desarrollo de este tipo de juegos, operado por un equipo de profesionales con vasta experiencia en dicha rama.

## **JUEGO DE SIMULACIÓN CON LA UNIVERSIDAD AUSTRAL**

El 19 de abril y como continuación de las ediciones que se vienen desarrollando desde el 2011, se llevó a cabo en la Escuela de Guerra Naval, un Juego de Manejo de Crisis con alumnos y egresados del Instituto de Ciencias de la Familia, dependiente de la mencionada Universidad. Se ejercitó la toma de decisiones en tiempo real sobre un escenario diseñado a partir de una situación de crisis familiar, agravada de ex profeso por incidentes impuestos por la dirección del ejercicio.

---

## **JUEGO BILATERAL DE CRISIS CON LA ARMADA DE CHILE**

Entre el 3 y el 7 de junio, se desarrolló la Décimo Quinta edición de este juego. Habitualmente, cada Marina diseña su propio escenario cuando se desempeña como país anfitrión en base a sus intereses y considerando las lecciones aprendidas en la edición anterior, sobre temas que hayan quedado pendientes a desarrollar o alguno que haya surgido recientemente.

Al mismo tiempo, constituyen un valioso e irremplazable foro para el intercambio de experiencia y opiniones en un diálogo académico, el que finalmente contribuye a fortalecer las bases de entendimiento mutuo, incrementándose de manera natural la interoperabilidad entre las Armadas.

---

## **XI JUEGO DE GUERRA MULTILATERAL 2013**

Entre los días 2 y 6 de septiembre se desarrolló en la Escuela de Guerra Naval este juego, donde la Armada Argentina, tuvo el honor de dirigirlo y de ser la anfitriona de las delegaciones pertenecientes a Brasil, Canadá, Chile, Ecuador, México y Perú. Además participaron representantes de los Ministerios de Defensa y de Relaciones Exteriores y Culto y del Centro de Estudios Estratégicos para la Defensa Manuel Belgrano. Sobre un escenario geográficamente adaptado, se expusieron diversas situaciones conflictivas de actualidad a los efectos de ejercitar la toma de decisiones en un contexto de incertidumbre y complejidad operándose con una Fuerza Multinacional. Fueron tratados aspectos sobre conducción de fuerzas navales combinadas en Misiones de Paz bajo mandato de la ONU.

## JUEGO INTERAMERICANO POR INTERNET

El Juego de Guerra Interamericano (IWG) se desarrolla anualmente a nivel operacional, a un bando, contando con una etapa “On Line” y otra de carácter presencial. La primera edición data de 1972 y hoy en día se realiza con alrededor de 14 participantes del continente americano. El propósito de este juego es proporcionar oportunidades para intercambio profesional de opiniones entre escuelas de guerra navales, discutir posibles diferencias doctrinales, y examinar las perspectivas nacionales sobre el empleo de las fuerzas navales en una variedad de circunstancias (por ejemplo, la piratería, el terrorismo y los desastres naturales o causados por el hombre).

Durante el 2013 participaron Brasil, Bolivia, Canadá, Chile, Colombia, Ecuador, EE.UU., México, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela y Argentina (en las fases de planificación y desarrollo On Line).

---

### JUEGO TRILATERAL ARGENTINA-BRASIL-URUGUAY (ARG/BRA/URU) 2013.

**Lugar: ESCUELA DE GUERRA NAVAL de la ARMADA DE LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY.**

El ejercicio se desarrolló entre los días 24 y 28 de junio, abarcó cinco jornadas y fue del tipo de gabinete, a un bando,

Se conformaron equipos de trabajo tanto a nivel nacional como multinacional, correspondientes a dos niveles de decisión: Alta Autoridad Naval por un lado y del Comandante Operacional de una Fuerza Naval Multinacional de la misma, por el otro. Se trabajó con el desarrollo del análisis de la situación planteada, su injerencia en el cumplimiento de la misión y las diferentes acciones a tomar por cada nivel de conducción.

Dentro de un ámbito puramente académico y conforme al rol del juego en que tocó participar, el temario planteado para cada movimiento contempló:

La interpretación y aplicación de la Convención de las Naciones

Unidas sobre el Derecho del Mar (CONVEMAR) y otros instrumentos de carácter internacional.

La interpretación y aplicación de la legislación de cada país, bajo el concepto de una Fuerza Naval Multinacional, con las limitaciones propias que impone nuestro marco legal aplicado al juego a través de Reglas de Empeñamiento acorde a las mismas.

El escenario planteado por la Dirección del Juego estuvo enmarcado en un memorando acordado por los países en participar de la Fuerza Naval Multinacional bajo el amparo de UNASUR.

La proposición de las acciones doctrinarias necesarias para resolver las situaciones planteadas.

La necesidad de establecer una doctrina común para la planificación de operaciones navales entre armadas participantes.

Resulta muy enriquecedor realizar este tipo de ejercitaciones prácticas, donde la aplicación combinada de la CONVEMAR, otros Instrumentos Internacionales y las legislaciones nacionales, permite contrastar las diferentes ópticas y modalidades, a la luz de un plexo normativo que condiciona en forma dispar las decisiones operativas. Esto permite alcanzar grados de interoperabilidad y de entendimiento mutuo que son imprescindibles para conformar fuerzas Multinacionales. Este tipo de ejercitaciones resulta importante para proseguir en el análisis multilateral regional de los conceptos doctrinarios y legales.

---

## ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

Como parte de la función sustantiva que le compete, el área de investigación de la Escuela de Guerra Naval tiene en ejecución un proyecto, aunque como resultado de la convocatoria 2013 ha elevado siete nuevos proyectos y una propuesta de contribución académica. Todas estas investigaciones cuentan con la participación de equipos de trabajo integrados por Personal Docente y Profesional Civil y Oficiales Jefes.

El proyecto en ejecución es el siguiente:



## **ANÁLISIS DE PROCESOS NO-MONETARIOS DE RACIONALIDAD ECONÓMICA EN LA TOMA DE DECISIONES (Proyecto en ejecución).**

n proyecto de inversión es evaluado, mediante el Análisis de Costo-Beneficio Tradicional (ACBT), en términos de sus ganancias pecuniaras. Si bien se trata de un enfoque imprescindible para la toma de decisiones en el ámbito de negocios, dicho método expresa una forma particular de un principio más amplio de racionalidad, que se refiere al cumplimiento de un objetivo (beneficio) con economía de esfuerzos (costos). En este sentido, el presente Proyecto de Investigación y Desarrollo (PID), atiende a contribuir al diseño de criterios para la evaluación de proyectos toda vez que la relevancia económica entre medios y fines no pueda ser valorada a través de los precios de mercado.

### **Los siete nuevos proyectos de investigación son los detallados a continuación:**

- LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN Y LAS GUERRAS DE LA INFORMACIÓN.
- EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE EMPLEO DE LAS CAPACIDADES Y MEDIOS NAVALES EN EL USO DE LA FUERZA EN EL NIVEL OPERACIONAL, SEGÚN LOS PROFESORES DE LA ESPECIALIDAD DE LA ESGN.
- ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS INFORMES BRITÁNICOS DE LAS OPERACIONES NAVALES DURANTE LA GUERRA DE MALVINAS.
- UN MODELO SUPERADOR EN LA CALIDAD DE GESTIÓN DE LOS PROYECTOS EN LOGÍSTICA GENÉTICA.
- COMPAÑÍAS MILITARES MARÍTIMAS.
- ESTABLECIMIENTO DE UNA FUERZA NAVAL COMBINADA PERMANENTE DEL ATLÁNTICO SUR.
- POSIBILIDADES Y DIFICULTADES, INTELIGENCIA OPERACIONAL Y TÁCTICA APLICADA ,

# 79º ANIVERSARIO DE LA ESCUELA DE GUERRA NAVAL

---

**E**vocamos en este acto la ceremonia efectuada el 30 de julio de 1934, en la que, con la asistencia del entonces Presidente de la Nación, General Agustín P. Justo se declaró inaugurada esta Escuela de Guerra Naval.

Muy pocos días antes, en el mensaje por el que el Poder Ejecutivo solicitaba al Congreso la aprobación de la ley de creación de la Escuela, se expresaba:

“Hasta el momento actual, falta en nuestra marina el organismo donde se prepare a los oficiales para el alto comando; donde se adquiera el conocimiento de los principios fundamentales del arte de la guerra naval; donde se reciba un entrenamiento mental y práctica para aplicar correctamente dichos principios; donde se haga el estudio de los problemas navales, ...donde se estudien las causas de la guerra, como conducirla y como concluirla; donde no sólo se estudie el arte de la guerra, sino también el arte de la paz”

Los setenta y nueve años transcurridos desde entonces se han caracterizado por una realidad vertiginosa y sorprendente, en un mundo de acontecimientos significativos que se suceden casi continuamente. En el período se han producido elocuentes puntos de inflexión, que han dejado profunda huella en las características de los modos de encarar la respuesta a los conflictos en el mar.

Ya por la época de fundación de esta Escuela corrían tiempos difíciles: el flagelo de la guerra estaba latente, materializado poco después por

la Segunda Guerra Mundial; y aún los países dirimían sus conflictos por la fuerza, sin condicionamientos generados por tratados internacionales multilaterales.

Pero, como desenlace de los acontecimientos de entonces, se multiplicaron hechos, en el nivel internacional, regional y nacional que fueron modificando trascendentalmente las ópticas desde las que es posible analizar la conducción de las Operaciones Navales:

Es así como en el plano internacional se engendró el conflicto bipolar, que ante el terror nuclear derivó en sangrientos enfrentamientos en las áreas perimetrales del mundo;

Se promulgó la Carta de las Naciones Unidas, modificando sustancialmente la percepción del mundo acerca de la violencia como herramienta para dirimir diferencias;

Se desarrollaron numerosas guerras de la independencia, poniendo fin al colonialismo en vastas áreas de Asia y África;

Se perfeccionó el entonces llamado Derecho de los Conflictos Armados, que evolucionó hacia el hoy llamado Derecho Internacional Humanitario; Se codificó el Derecho del Mar a través de la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar;

Se produjo la caída del Muro de Berlín, poniendo fin al conflicto bipolar y creando la ilusión del fin de las guerras;

Se produjeron atentados terroristas de envergadura en ciudades los Estados Unidos de Norteamérica y la Unión Europea modificando significativamente la percepción de seguridad internacional;

### **Y en el plano regional y nacional:**

Vivimos el conflicto del Atlántico Sur, con su secuela de experiencias y lecciones duramente aprendidas en el fragor de la batalla;

Se promovió el fin de todos los conflictos limítrofes con nuestros países vecinos, y la sustitución de las hipótesis de confrontación regional por criterios de consulta, cooperación y coordinación en materia de defensa;

Se desarrollaron múltiples y variadas operaciones navales multinaciona-

les, bajo auspicio y patrocinio del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y otros organismos internacionales, con participación de unidades navales de la Armada Argentina en aguas lejanas a nuestro litoral;

Siguiendo los vaivenes de estas décadas ricas en sucesos de envergadura, esta Escuela de Guerra Naval, sus Direcciones y Planas Mayores, sus sucesivos planteles docentes, y, fundamentalmente, sus Cursantes, aprendieron y enseñaron, analizaron, estudiaron, experimentaron a través de los Juegos de crisis, evaluaron nuevas ideas en la ciencia y arte de la conducción militar, en especial en el mar, su eje y esencia.

Su función básica fue, y sigue siendo, la formación específica naval de los Oficiales Jefes de la Armada, como futuros Comandantes y oficiales de Estado Mayor.

Con posterioridad, y en forma discontinua, se dictaron otros Cursos, orientados a Oficiales Superiores y Jefes; y cursos de postgrado, dirigidos a profesionales civiles en temas afines a campos de conocimientos específicos.

Todos y cada uno de los sucesos señalados tuvieron y tienen impacto directo en la formación de los futuros Comandantes y Oficiales de Estado Mayor de la Armada, generando permanentes cambios, que impactan de una manera u otra en los enfoques con que se encarar los procesos de enseñanza, análisis e investigación.

El proceso enseñanza – aprendizaje, en una Escuela de postgrado como ésta es básicamente una transferencia generacional de vivencias, experiencias y conocimientos, en un ámbito de libertad académica en que la búsqueda de una formación académica sólida recae primordialmente en los Señores Jefes Cursantes, a los que les cabe la responsabilidad de aprehender dichas vivencias, experiencias y conocimientos y analizarlas con espíritu crítico, amoldándolas a las circunstancias del presente y de un futuro incierto.

Este proceso de enseñanza – aprendizaje se ve, además, enriquecido por la participación comprometida de los Señores Jefes Cursantes de países amigos, con su aporte de distintas experiencias profesionales, conocimientos y culturas.

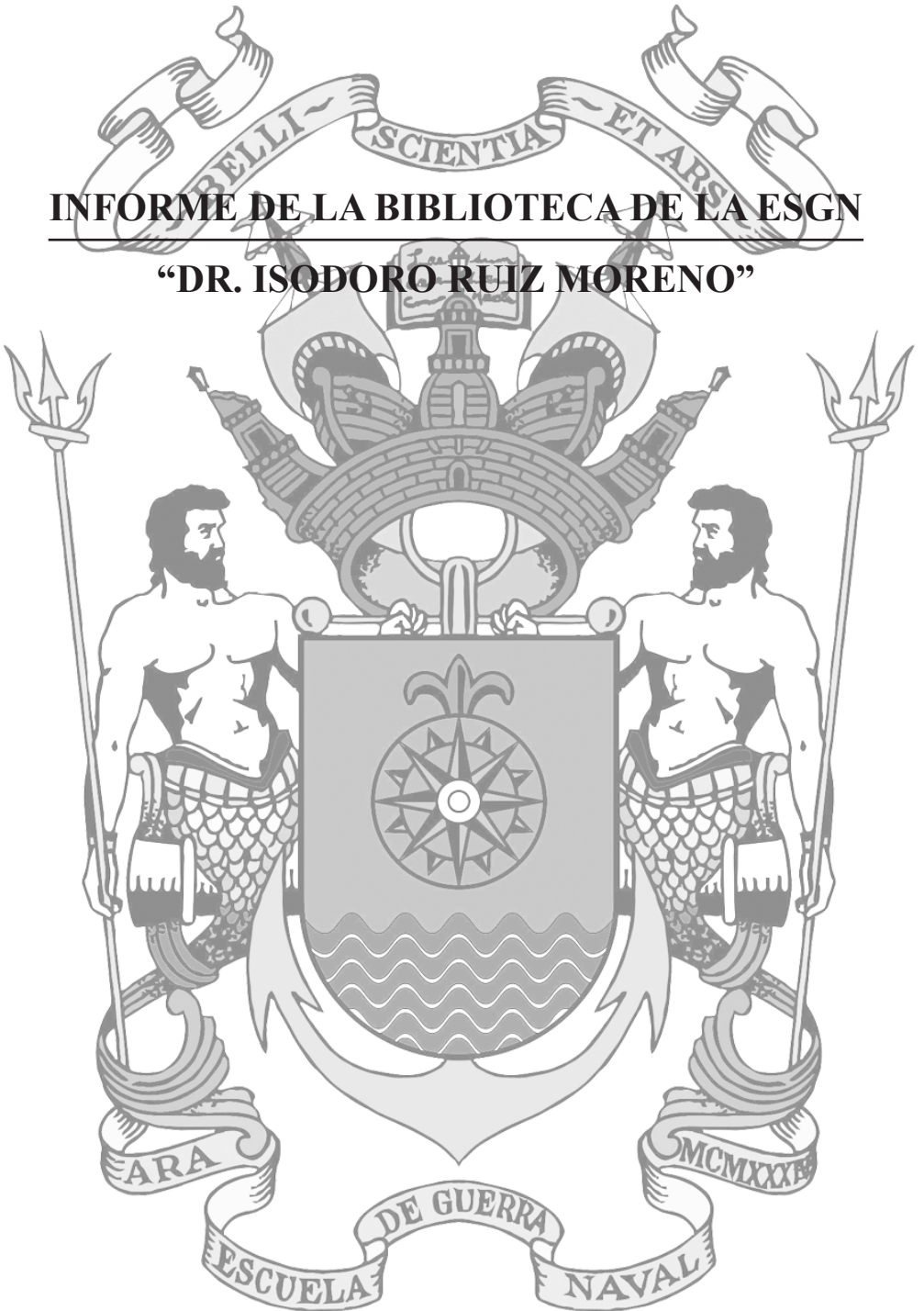
En este permanente proceso de perfeccionamiento, adaptación y cambio, sin embargo, se mantienen, como factor común invariable en el tiempo, los conceptos vertidos por el entonces Ministro de Marina, el Capitán de Navío Eleazar Videla, que en su discurso de apertura, al definir perfil e ideario de la Escuela, expresaba que:

*“ Su gran finalidad será: estimular el pensamiento, promover la discusión técnico profesional y fomentar el deseo de aprender /.../ tenderá a formar al hombre de sentido real y clara noción de la importancia relativa de los elementos a emplear, capacitándolo para tomar juiciosamente decisiones rápidas y convenientes que en el ejercicio del Comando ..., tienen un valor capital” .*

Palabras pronunciadas por el Sr. CN VGM (RE) Alejandro José TIERNO, Profesor Decano de la ESCUELA DE GUERRA NAVAL, durante el 79° Aniversario de la misma.

INFORME DE LA BIBLIOTECA DE LA ESGN

“DR. ISODORO RUIZ MORENO”



■

**BIBLIOTECA “RUIZ MORENO”**  
**LISTADO DE LIBROS INCORPORADOS EN 2013**

Listado de los libros recientemente incorporados a la Biblioteca de la  
ESGN, los cuales están a disposición de los interesados:

Murray, Williamson - Lacey, Jim.  
**The Making of Peace.** 2009

Shifter, Michael  
**Countering Violence in Central  
America.** 2012

McPherson, James  
**Tried by War.** 2008

Lewy, Guenter  
**America in Vietnam.** 1978

Kagan, Donald  
**On the origins of war.** 1995

Kissinger, Henry  
**Diplomacy.** 1994

Parker, R.A.C.  
**The Second World War.** 2001

Kennedy, Paul  
**The rise and fall of the great  
powers.** 1987

Allison, Robert  
**The American Revolution.** 2011

Kilcullen, David  
**The accidental Guerrilla.** 2009

Strachan, Hew  
**The First World War.** 2003

Lomperis, Timothy  
**From People’s War to People’s  
Rule.** 1996

Paine, S. C. M.  
**The Wars for Asia 1911-1949.**  
2012

Baer, George W.  
**One Hundred Years of Sea  
Power.** 1994

Gordon, Michael - Trainor, Bernard  
**Cobra II.** 2006

Ricks, Thomas  
**Fiasco.** 2006

Gaddis, John Lewis  
**Strategies of containment.** 2005

Weigley, Russell  
**The American Way of War.** 1973

Zubok, Vladislav  
**A Failed Empire.** 2009

Gaddis, John Lewis  
**We now Know.** 1998

Walzer, Michael  
**Just And Unjust Wars.** 2000

May, Ernest  
**The Truman Administration.**  
1975

Pumphrey, Carolyn  
**The Energy and Security Nexus.**  
2012

Jian, Chen  
**Mao's China & The Cold War.**  
2001

Kingstone, Peter  
**The Political Economy of Latin  
America.** 2011

Handel, Michael  
**Masters of war.** 2006

Gordon, Michael - Trainor, Bernard  
**The General's War.** 1995

Stueck, William  
**Rethinking the Korean War.**  
2004

Taylor, G. Scott  
**Beyond The Battlefield.** 2012

Kennedy, Paul  
**The rise and fall of british Naval  
Mastery.** 1960

Scott-Kilvert, Ian  
**The rise and fall of Athens.** 1960

Rothenberg, Gunther  
**The Napoleonic Wars.** 2006

Rodger, N.A.M.  
**The Command of the Ocean.**  
2006

Strassler, Robert  
**The Landmark Thucydides.**  
1996

Cohen, Eliot - Gooch, John  
**Military Misfortunes.** 1990

Bush, George - Scowcroft, Brent  
**A World Transformed.** 1998

Giustozzi, Antonio  
**Koran, Kalashnikov and Laptop.**  
2008

Sun Tzu  
**The Art of War.** 1971

Formkin, David  
**A Peace to end all Peace.** 1989

Murray, Willamson  
**Military Innovation in the in-  
terwar period.** 1996

Craig, Gordon  
**The Politics of the Prussian  
army.** 1955

Clausewitz, Carl von  
**On War.** 1984

Stolberg, Alan  
**How Nation-states craft.** 2012



Deni, John  
**The future of landpower.** 2012

CESNAV-UNAM ( México)  
**Fundamentos de Geopolítica.**  
2012

Pollack, Kenneth  
**The Persian Puzzle.** 2004

Bodman, Samuel  
**Global Brazil and U.S.-Brazil  
relations.** 2011

Coll, Steve  
**Ghost Wars.** 2005

Mankiw, N Gregory  
**Principles of Economics.** 2007

Badsey, Stephen  
**The Franco-Prussian War.** 2003

Paret, Peter  
**Makers of Modern Strategy.**  
1986

George, Roger - Rishikof, Harvey  
**The National Security Enterprise.** 2011

Gaske, Daniel  
**Understanding US and Global  
economics trend.** 1999

Manwaring, Max  
**LatinAmerica's New Security  
Reality.** 2007

Crandall, N. Fredric  
**Work & Rewards in the virtual  
workplace.** 1998

Wade, Norman  
**The Sustainment & multifunctional  
logistician's.** 2009

Van Creveld, Martin  
**Supplying War.** 2009

Wade, Norman  
**The Joint Forces Operations &  
Doctrine.** 2012

Morison, Samuel Eliot  
**Leyte.** 2002

Parshall, Jonathan  
**Shattered Sword.** 1962

Kaye, David  
**Justice Beyond The Hague.** 2011

Kamphausen, Roy  
**Learning by doing.** 2012

Pape, Robert  
**Bombing to win.** 1996

Mack, William  
**The Naval Officer's Guide.** 1998

Jones, Frank  
**A Hollow Army reappraised.**  
2012

Till, Geoffrey  
**Seapower.** 2009

Woodward, Sandy - Robinson, Patrick

**One hundred days.** 1992

Naval War College. JMO Department

**Joint Operation Planning Process.** 2012

U.S. Army War College Guide  
**Theory of War and Strategy.** 2008

U.S. Army War College Guide  
**National Security Policy and Strategy.** 2008

Cohen, Eliot  
**Supreme Command.** 2002

Cormick, Hugo T.  
**Por un ambiente libre de discriminación y violencia laboral.** 2010.

Sessa, Aldo.  
**Fuerzas Armadas argentinas, 1810-2010.** 2010.

Ugarte, José M.  
**El control público de la actividad de Inteligencia en América Latina: Un examen a través de las normas jurídicas que lo implementan y de su aplicación práctica.** 2012.

Paradiso, José.  
**Debates y trayectoria de la política exterior argentina.** 1993.

Valenzuela Ugarte, Renato.  
**Génesis y desarrollo del pensamiento marítimo en Chile: Una visión en la perspectiva del Bicentenario.** 2010.

Forbes, Andrew, ed.  
**Australia's response to piracy: A legal perspective.** 2011.

Hill, Eduardo  
**América Latina y el nuevo orden económico internacional.** 1982.

Gras, Alain  
**Futurología.** 1978.

Tomassini, Luciano, ed.  
**El dialogo Norte-Sur: Una perspectiva latinoamericana (Comentarios al Informe Brandt).**

Mayochi, Enrique M.  
**Memoria de otros días de Buenos Aires.** 2010.

International Commission on Intervention and State Sovereignty.  
**The responsibility to protect.** 2001.

Cassani, Jorge L.  
**Del Epos a la historia científica. Una visión de la Historiografía a través del método.** 1961.

Raggio, Sandra.  
**La última dictadura militar en Argentina. Entre el pasado y el**

**presente (Propuestas para trabajar en el aula).** 2010.

Velleman, Barry L., comp.  
**“Mi estimado Señor”: Cartas de Mary Mann a Sarmiento (1865-1881).** 2005.

Vázquez Rivarola, Horacio G.  
**Los Tercios españoles en la defensa de Buenos Aires, 1806-1810: Crónicas de su gesta histórica.** 2008.

Popper, Karl R.  
**La miseria del Historicismo.** 1987.

Gentile, Georgina.  
**2da. comunicación de la República Argentina a las partes de la Convención marco de las Naciones Unidas sobre cambio climático Programa de entrenamiento en cambio climático.** 2007.

Carvalho, Trajano A. de.  
**Nossa Marinha: Seus feitos e glórias (1822-1940).** 1986.

Phillips, Thomas, R. ;ed.  
**Roots of strategy: A collection of military classics.** 1972.

**VV.AA. Ensayos sobre psicología institucional.** 1979.

Castex  
**Teorías estratégicas.** 1974.

**PRESIDENCIALISMO vs parlamentarismo. Materiales para el estudio de la reforma constitucional.** 1988.

Mendoza, Hugo.  
**La política de defensa paraguaya a través de los discursos presidenciales (1844-2008).** 2010.

Arguindeguy, Pablo.  
**Guillermo Brown: Iconografía.** 1996.

Sábato, Jorge A; comp.  
**El pensamiento latinoamericano en la problemática Ciencia-Tecnología-Desarrollo-Dependencia.** 2011.

Gutiérrez Pulido, Humberto.  
**Calidad total y productividad.** 2005.

**COMPENDIO de la historia del movimiento obrero alemán.** s.f.

Burzaco, Ricardo.  
**Armada Argentina: Transportes navales.** 2002.

Brzezinski, Zbigniew.  
**El gran tablero mundial. La supremacía estadounidense y sus imperativos geoestratégicos.** 1998.

Barrientos, Justo R.  
**Historia de la educación argentina.** 2012.

Ramayon, Eduardo E.

**Adolfo Alsina: Guerrero en la Pampa por la civilización.** 1939.

Muñoz, Carlos M.

**Diplomacia y diplomáticos.** 1982.

Gunther, John.

**Eisenhower: El hombre y el símbolo.** 1952.

O'Donnell, Pacho.

**Monteagudo: La pasión revolucionaria.** 1995.

Dupuy, Trevor N.

**Hitler's last gamble: The Battle of the Bulge (December 1944-January 1945).** 1994.

Boxwell, Robert J.

**Benchmarking para competir con ventaja.** 1995.

Alvarez Forn, Hernán.

**La indemostrable gloria del Capitán Carl Tidblom: Primero en la Antártida.** 2011.

Serrano, Luciano.

**España en Lepanto.** 1971.

Paradiso, José.

**La era de las superpotencias.** 1983.

Georges, James L, ed.

**Problems of sea power as we ap-**

**proach the twenty-first century.** 1978.

**Der ZWEITE Weltkrieg. Der Seekrieg (Schlachtschiffe und U-Boote).** 1994.

Ross, Steven T.

**Quest for victory: French military strategy (1792-1799).** 1973.

Hough, Richard.

**La mutinerie du cuirassé Potemkine (27 juin 1905).** 1962.

Cornella, Alfons.

**Los recursos de información: Ventaja competitiva de las empresas.** 1994.

Harrington, H. James.

**Mejoramiento de los procesos de la empresa.** 1992.

Beer, Michael.

**La renovación de las empresas a través del camino crítico.** 1992.

Buckingham, David.

**Educación en medios: Alfabetización, aprendizaje y cultura contemporánea.** 2005.

Clawson, Patrick L.

**Energy and national security in the 21st Century.** 1995.

Congreso Internacional de transporte de Cargas, 4; Buenos Aires, 2001-2003.

**Libro Azul 1: Compendio de observaciones y recomendaciones presentadas.** 2003.

Congreso Internacional de Transporte de Cargas, 5; Buenos Aires, 2005.

**Libro Azul 2: Compendio de trabajos presentados.** 2005.

Congreso Internacional de Transporte de Cargas, 6; Buenos Aires, 2007.

**Libro Azul 3: Compendio de trabajos presentados.** 2007.

Kaye, Stuart.

**The naval protection of shipping in the 21st century: An Australian perspective.** 2011.

**GUIA de respuesta a emergencias con materiales peligrosos, 2001.** 2001.

Seminario El nuevo corredor bioceánico.

**Reportaje Final.** 2008.

Camusso, Marcelo.

**Los frutos de la paz. La mediación de su Santidad Juan Pablo II en el diferendo austral entre Argentina y Chile.** 2009

Caccia Dominioni, Paolo.  
**Ascari K 7.** 1966.

Escribano, Francisco; coord.

**Los sitios de Zaragoza y su in-**

**fluencia en la resistencia española a la invasión napoleónica.** 2008.

Destefani, Laurio H.

**La Armada Argentina y su acción en la Patagonia.** 1969

Harries-Jenkins, Gwyn, ed.

**Armed Forces and the welfare societies: Challenges in the 1980s (Britain, the Netherlands, Germany, Sweden and the United States).** 1982.

Corrente, Eduardo J.

**Asuntos bancarios para comerciantes, industriales, empleados de bancos y público en general.** 1955.

Rosental, M.M.

**Categorías del materialismo dialéctico.** 1962.

Engels, Federico.

**Las guerras campesinas en Alemania.** 1946.

Lenin, Vladimir I.

**El imperialismo: Fase superior del capitalismo (Esbozo popular).** 1946.

Dolzer, Rudolf.

**El status territorial de las Islas Falkland-Malvinas: Pasado y presente.** s.f.

Rivera, Fernando C.

**Introducción al pensamiento prospectivo: Una visión para el Ejército Argentino.** 2012.

Coutau-Bégarie, Hervé.  
**Traité de Stratégie.** 2008.

**ALMANAQUE mundial 2001: Hacia un nuevo siglo.** 2000.

Eddy, Paul, ed.  
**War in the Falklands: The full story.**

Alemann, Roberto.  
**Breve historia de la política económica argentina (1500-1989).** 1992.

Sanz, Luis S.  
**El acuerdo sobre el Río de la Plata y su frente marítimo.** 2006.

Pablo, Juan C. de.  
**La política económica de Margaret Thatcher.** 1981.

Gamboni, Olga D.  
**Adolfo Alsina: Gobernador de la Provincia de Buenos Aires y conquistador del desierto.** 1994.

Kramish, Arnold.  
**El grifo.** 1988.

Bruce, Page.  
**Philby: El espía que engañó a una generación.** 1968.

Baldinelli, Elvio.

**Exportar: El camino de los países que crecen.** 1990.

Chingotto, Mario R.  
**El mar y los intereses argentinos.** 1982.

Mansilla, Julián.  
**Consejo profesional de Ingeniería Naval: 50 Años.** s.f.

Kasatkin, V.  
**Introducción a la cibernética.** 1981.

Argentina. Archivo General de la Nación.  
**Política lusitana en el Río de la Plata.** 1961-1964.

Faure, R.  
**La investigación operativa.** 1967.

Storni, Segundo R.  
**Intereses argentinos en el mar.** 1967.

Carnegie, Dale.  
**Cómo ganar amigos e influir sobre las personas.** 1972.

Aguinis, Marcos.  
**El combate perpetuo.** 1984.

Daus, Federico A.  
**El “subdesarrollo latinoamericano”.** 1971.

Landau, L.

**Qué es la teoría de la relatividad.**  
1974

Oneto, José.

**La noche de Tejero.** 1981.

Moneta, Carlos J.

**Japón y América Latina en los años noventa: Nuevas opciones económicas.** 1991.

Coutau-Begarie, Hervé.

**Castex: Le stratege inconnu.**  
1985.

Agarwala, A.N.

**The economics of undevelop-  
ment.** 1971.

Senghaas, Dieter.

**Armamento y militarismo.**  
1974.

Gurruchaga, Marcelo.

**Velas del Bicentenario: Gran-  
des veleros en el Atlántico Sur.**  
2010.

Halperin Donghi, Tulio.

**Guerra y finanzas en los oríge-  
nes del Estado Argentino (1791-  
1850).** 1982.

Kennedy, Paul.

**Grand strategies in war and  
peace.** 1991.

Lozier Almazán, Bernardo.

**Manuel Belgrano: Reflexiones  
sobre algunos aspectos de su**

**personalidad.** 2012.

Romero, José L.

**Estado y sociedad en el mundo  
antiguo.** 1980.

Toynbee, Arnold J.

**Guerra y civilización.** 1976.

Wouk, Herman.

**The winds of war.** 1971

ILCTRI.

**Fuerzas Armadas y democracia.**  
1982.

Peterson, Harold F.

**La Argentina y los Estados Uni-  
dos, 1810-1960.** 1970.

Faleroni, Alberto D.

**De Rusia a Vietnam: Gran estra-  
tegia soviética-china.** 1970.

Beaufre, André.

**Introduction á la stratégie.**  
1985.

Cavaliere, Daniel.

**Hasta la última balsa: Testimo-  
nios de una operación de rescate  
en la Guerra de Malvinas.** 2011.

Pion-Berlin, D.; comp.

**Organización de la defensa y  
control civil de las Fuerzas Ar-  
madas en America Latina.** 2013.

Ash, Timothy Garton.

**Los frutos de la adversidad.**

1992.

**MAYO documental.** 1961-1965.

García, Eduardo A.  
**La política internacional de la República.** 1964.

Fraga, Jorge A.  
**Siglo XXI, Malvinas argentinas: Propuestas para una política de estado.** 2000.

Hase, Georg Von.  
**Le succès allemand devant le Skagerrak ou La bataille navale du Jutland.** 1927.

Pernía, Emilio.  
**La máquina de impedir.** 1981.

Bondoni Arana, Raúl F.  
**Glosario náutico.** s.f.

Gourou, Pierre.  
**Introducción a la geografía humana.** 1979.

Croce, Benedetto.  
**Teoría e historia de la Historiografía.** 1953.

Clemenceau, Georges.  
**Grandezas y miserias de una victoria.** 1936.

Busser, Carlos.  
**Malvinas: Conflicto vigente.** 1999.

Seminario Islas Malvinas y Argentina, 2006.

**Trabajos presentados.** 2006.

Argentina. Ministerio de Educación.  
**Posgrados acreditados de la República Argentina (edición 2013).** 2012.

OEA.  
**Carta de la Organización de los Estados Americanos. (Reformada por el protocolo de Buenos Aires en 1967).** 1968.

Vedia y Mitre, Mariano de.  
**Maquiavelo: Estudios monográficos hechos en el Seminario de derecho político.** 1927.

Center for Naval Analyses  
**A brief history of the Center for naval analyses.** 1992.

Quagliotti de Bellis, Bernardo.  
**Uruguay en el Cono Sur: Destino geopolítico.** 1976.

Angeloz, Eduardo C.  
**El tiempo de la transición.** 1988.

Capaldo, Griselda D.  
**Sinergias ambientales entre las aguas continentales y las marinas.** 2006.

Gregory Mankiw, Nicholas.  
**Principles of economics.** 1996.



Oyarzábal, Guillermo A.

**La tempestad: Naufragio de la Cazatorpedera Rosales y proceso a los sobrevivientes (1892-1894).** 2013.

Espoz Espoz, Milcíades.

**Historia de la pesca argentina: Hechos y vivencias.** 1999.

Rey Balmaceda, Raúl C.

**La propuesta vaticana y el futuro oceánico argentino.** 1983.

Buzeta, Oscar.

**Chile geopolítico: Presente y futuro.** 1978.

Melo, Artemio L.

**La mediación papal y el conflicto austral.** 1981.

Greene, T.N.

**The Guerrilla and how to fight him. (Selections from the Marine Corps Gazette).** 1967.

Argentina. Ministerio de Defensa.

**Libro blanco de la defensa argentina: Bicentenario / 2010.** 2010.

López, Mario J.; dir.

**La empresa política de la generación de 1880: Trabajos y conclusiones del Seminario realizado en la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad de Belgrano.** 1982.

Baumol, William J.

**Economics principles and policy.** 1998.

Hennig, R.

**Introducción a la geopolítica.** 1981.

Chianelli, Trinidad D.

**El gobierno del puerto (1862-1868).** 1980.

Marzone h., Luis A.

**Soberanía territorial argentina.** 1978.

Jalée, Pierre

**El tercer mundo en la economía mundial: La explotación imperialista.** 1970.

López, Mario J.

**Vivir para la República.** 1986.

Pérez Concha, Jorge.

**Historia diplomática y naval de la Provincia libre de Guayaquil (1820-1822).** 1994.

Clausewitz, Karl von.

**De la guerra.** 1935.

Storni, Segundo R.

**Intereses argentinos en el mar.** 2009.

Ontiveros, Emilio.

**Una nueva época: Los grandes retos del siglo XXI.** 2012.

Capaldo, Griselda D.  
**General guidance for protecting  
marine environment from land-  
based activities.** 2008.

**Las INVASIONES inglesas  
(1806-2006).** 2006.

Muzzey, David S.  
**Our country's history.** 1968.

Muir Jr., Malcolm  
**Sea power on call: Fleet oper-  
ations (June 1951-July 1953).**  
2005.

Bram, Joseph  
**Lenguaje y sociedad.** 1961.

Raeder, E.  
**La guerra de cruceros en aguas  
extranjeras.** 1928.

Murray, Charles H.  
**Executive decision making.**  
2002.



**INSTITUTO UNIVERSITARIO NAVAL  
UNIDAD ACADÉMICA  
ESCUELA DE GUERRA NAVAL**



**CARRERAS DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ESTUDIOS ESTRATÉGICOS**

*(Acreditada por CONEAU Res. 848/99 Certificación ISO 9001)*

Duración: Un año divididos en dos cuatrimestres. (Más Tesis).

Título: MAGISTER EN ESTUDIOS ESTRATÉGICOS

Horario: Lunes a Jueves 18:30 a 22:30 hs.

**DIPLOMATURA DE POSGRADO EN GESTIÓN LOGÍSTICA**

Duración: Un año divididos en dos cuatrimestres y presentación de trabajo de aplicación profesional.

Título: DIPLOMADO EN GESTIÓN LOGÍSTICA

Horario: Lunes a Jueves 18:30 a 22:30 hs.

**POSGRADO EN INTERESES MARÍTIMOS**

*(Acreditación como Especialización en trámite ante CONEAU)*

Duración: Un año divididos en dos cuatrimestres y presentación de trabajo de aplicación profesional.

Título: POSGRADO EN INTERESES MARÍTIMOS

Horario: Tres veces por semana 18:30 a 22:30 hs.

Requisitos de Admisión:

- Graduados de Carreras Universtitarias.
- Conocimiento de idioma inglés.
- Sin título de grado con exámen de admisión.
- CONSULTAR POR BECAS

LUGAR DE DESARROLLO:  
**INSTITUTO UNIVERSITARIO NAVAL**  
UNIDAD ACADÉMICA  
ESCUELA DE GUERRA NAVAL  
LUIS MARÍA CAMPOS 480  
CAPITAL FEDERAL

Consultas: 43468600  
Int. 3365  
(Lu-Jue 9:30-14 hs; Vi 9.30-12 hs)

QUISIERA SECIBIR MAYOR INFORMACIÓN SOBRE LA CARRERA DE

MI NOMBRE:

CARGO:

MI MAIL ES:

# NORMAS EDITORIALES PARA LA PUBLICACIÓN DE ARTÍCULOS

## Presentación de trabajos para su publicación en la Revista de la Escuela de Guerra Naval

La Revista de la ESGN, en tanto que elemento de extensión de esta Unidad Académica, acepta colaboraciones para su publicación, orientadas preferentemente hacia las siguientes temáticas de interés: Intereses Marítimos, Logística, Táctica Naval, Historia y evolución del pensamiento Naval, Operaciones Navales, Estrategia Naval o Marítima.

Dichos trabajos, que deben ser originales, serán evaluados por el Consejo Editor. En ningún caso se devolverán los originales presentados.

1. Los trabajos deben ser acompañados de un CV con foto para su publicación, con una extensión máxima de 200 palabras y un resumen (abstract) de acuerdo con las normas específicas que se detallan a continuación:
2. **Formato:** Los trabajos deben entregarse procesados en un programa Microsoft Word.
3. **Extensión máxima:** 20 carillas para los artículos y 3 carillas para las reseñas bibliográficas, DIN A 4 con fuente Times New Roman, cuerpo 12 e interlineado 1,5.
4. **Títulos y autoría:** alineados a la izquierda en Mayúscula, fuente Times New Roman 14, negrita. Debajo figurará el nombre y apellido del autor, del mismo modo en tipografía 12. Los subtítulos irán en letra minúscula pero en tipo 12, acompañando el título.
5. **Resúmenes (abstracts) y palabras clave (key words):** uno en español y otro en inglés con extensión máxima de 100 palabras cada uno.
6. **Notas y citas referenciales:** al pie de página y en cuerpo 10 e interlineado sencillo. Sólo para los artículos la bibliografía general empleada y consultada irá al final. Cuando se cita varias veces el mismo autor (u organismo) o referencias a diferentes títulos del mismo autor se debe aclarar de qué obra se trata.

7. **Citas literales:** el texto se abrirá y cerrará con comillas voladas (“...”). Para una citación de frase o palabra dentro de él se empleará comillas simples (‘...’). Utilizar elipsis [...] en las citas cuando no se complete toda la cita o se inicie un párrafo incompleto.
8. **Palabras o expresiones resaltadas dentro del texto:** Entre comillas. Si son extranjeras, se destacarán con uso de cursiva.
9. **Imágenes (gráficos, fotos, mapas, etc.):** insertar dentro del cuerpo del artículo y adjuntar además en formato imagen, en otra carpeta del CD. Estarán escaneadas en formato TIFF con una resolución 600 DPI y debidamente numeradas en el texto original aclarando las fuentes o créditos respectivos.
10. **Normas básicas para citar:** Primero Apellido y después nombre o abreviatura del nombre, luego el resto de los datos bibliográficos. La secuencia sigue el siguiente modelo. Para libros: Guitton, Jean. El pensamiento y la guerra. Buenos Aires. Instituto de Publicaciones Navales. 1972; p. 81. (En la referencia bibliográfica al final del artículo se suprime la paginación). Para artículos: Hubber, Bettina J. “Images of the Future”. En Fowles J. (edit.) Handbook of Futures Research. Westport, Connecticut. Greenwood Press. 1978; pp. 179-223.
11. **Obligaciones y derechos:** El autor que consigna un trabajo a la Revista de la ESGN se obliga a no enviarlo a ninguna otra revista. A su vez, recibirá 10 ejemplares del número en el que ha colaborado.
12. **Críticas de libros:** En la cita del libro en el título debe figurar el número de páginas del libro recensionado.

El plazo de recepción para los artículos destinados a la próxima edición se ha fijado para el día Viernes 14 de Junio de 2013.

Los trabajos podrán entregarse personalmente o por Correo Naval en la Sede de la Escuela (Luis María Campos 480 - C.A.B.A. o enviarse a la dirección de correo electrónico [esgn\\_rev@ara.mil.ar](mailto:esgn_rev@ara.mil.ar).

