



ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIA OPERACIONAL Y PLANEAMIENTO MILITAR CONJUNTO

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA: APORTES PARA LA EVOLUCIÓN DEL ADIESTRAMIENTO MILITAR CONJUNTO EN EL NIVEL OPERACIONAL DE LAS FFAA ARGENTINAS.

AUTOR: CT I MAXIMILIANO EZEQUIEL LUNA.

TUTOR: BM OSCAR EMILIO PALUMBO.

AÑO: 2024.

“Las ideas expuestas sólo representan la postura personal del autor, por lo que son de su absoluta responsabilidad, no reflejando en consecuencia la opinión de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de la Facultad Militar Conjunta de la Universidad de la Defensa Nacional”

Resumen

Cualquier proceso, sistema o metodología educativa siempre es factible de ser mejorada. No importa cuando se exprese tal idea; los educandos van cambiando, los contenidos se actualizan, las metodologías mutan, las herramientas disponibles crecen y no preguntarse frecuentemente qué es necesario mejorar y dedicar recursos a ello es un acto que atenta contra la evolución.

Cada Fuerza Armada debe ser eficiente en sus tareas específicas y eficaz en alcanzar los objetivos conjuntos y no alcanza solo con coordinarlas/ sincronizarlas en busca de un objetivo común. Es menester adiestrar al elemento de comando del Teatro de Operaciones (TO) para así lograr la sinergia entre fuerzas, situación que presenta un vacío que esta investigación intentará abordar.

Para ello, en primera instancia se propone analizar las acciones educativas desarrolladas actualmente por las FFAA, luego compararlas con las de otros instrumentos militares de la región y a partir de allí identificar metodologías, contenidos, estructuras y recursos factibles de ser incorporados a nuestra doctrina para mejorar el sistema de adiestramiento conjunto (SAC). El propósito es contribuir significativamente a la mejora y evolución de ese SAC cuya coyuntura siempre va a ser compleja, con limitaciones y supeditada a los tiempos y vaivenes normales propios del nivel organizacional y de conducción en que se desarrolla.

Palabras Clave: educación, nivel operacional, adiestramiento militar conjunto.

Índice de contenidos

Resumen.....	I
Palabras clave.....	I
Intruducción.....	1
Planteo del problema.....	4
Objetivos.....	4
Metodología empleada.....	5
Capítulo I El adiestramiento Militar Conjunto actual de las FFAA argentinas.....	6
Sección I Plexo normativo	6
Sección II Conceptos esenciales.....	8
Sección III Valoración estructural y metodologica	10
Capítulo II Educación comparada con FFAA de la región	14
Sección I Caso FFAA de la Republica de Chile	15
Sección II Caso FFAA de la Republica Federativa de Brasil.....	16
Sección III Caso FFAA de la Republica de Perú.....	19
Capítulo III Aportes significativos factibles de ser empleados	21
Sección I Propuesta y sus variantes.....	21
Sección II Otros aportes contribuyentes.....	27
Conclusiones.....	30
Referencias.....	34

Introducción

Existe coincidencia en todas las teorías militares vigentes en que la forma de diseñar y ejecutar la campaña, es decir, la forma de solucionar un problema militar del nivel operacional, es a través de operaciones militares conjuntas en que participen integradamente las diferentes fuerzas armadas aprovechando así las fortalezas y capacidades que poseen en lo específico para lograr de esta forma resultados más eficientes. Para ello, la Acción Militar Conjunta (AMC) se promueve coordinando esfuerzos, compartiendo apoyos e información y sincronizando efectos para alcanzar un fin común.

La doctrina operativa, funcional y educativa argentina, tanto la conjunta como las específicas de cada fuerza, expresa muchas veces la importancia de la acción militar conjunta para tener éxito en las operaciones y, en consecuencia, se supone que es a lo que más recursos se le debe asignar desde el punto de vista educativo. Naturalmente, se debería educar más en lo que más importa, pero un problema de los contenidos educativos conjuntos, es que se imparten a profesionales militares/ unidades ya adiestradas con cierto estándar alcanzado en lo específico y eso colisiona con innumerables variables propias del adiestramiento específico que pareciera transformar lo conjunto en un horizonte difícil de alcanzar. Sumado a ello, el adiestramiento conjunto, por razones que abordaremos en este trabajo, omite el alcance de la participación del elemento de comando que conduce la campaña.

Históricamente, el adiestramiento militar conjunto comenzó a desarrollarse como una necesidad de todo el espectro de la conducción para mejorar la interoperabilidad y sinergia entre las Fuerzas Armadas. Esta concepción de empleo de los medios militares en la guerra nació en el siglo XIX y tomó especial relevancia durante las guerras mundiales del siglo XX cuando las fuerzas aliadas necesitaban coordinar sus esfuerzos para enfrentar a un enemigo común. Este entendimiento sistémico del instrumento militar en su conjunto y su extensión a esfuerzos combinados, llevó a los primeros ejercicios conjuntos para asegurar una comunicación y estrategia unificadas.

Si bien, este objetivo educativo ha estado presente desde la conformación del Estado Mayor Conjunto en 1948, las lecciones de la Campaña de Malvinas expresadas en el Informe Final de la Comisión de Análisis y Evaluación de las Responsabilidades del Conflicto de Atlántico Sur muestran el precio de las fallas en la Acción Militar Conjunta; fallas que se pagan con sangre y corrigen con adiestramiento.

La primera base general de la doctrina de adiestramiento conjunto de nuestras FFAA indica que el instrumento militar de la defensa nacional solo será apto si se lo emplea integrado incluso en aquellos casos donde una fuerza se emplee de forma exclusiva (PC 17 – 01 Adiestramiento Militar Conjunto, 2019, p. 1).

A tal fin, el GD Evergisto De Vergara definía la AMC como la “integración de las capacidades específicas de cada Fuerza en forma sinérgica para el logro de efectos por encima de los que lograría cada fuerza operando en forma específica”.

De allí que nuestra doctrina conjunta también lo define como un “*proceso mediante el cual se mantiene y mejora la capacidad individual y de conjunto para ejecutar una tarea determinada; para la cual ya poseen los conocimientos básicos necesarios obtenidos a través de la instrucción*” (PC 00 – 02 Glosario de términos de empleo militar para la Acción Militar Conjunta, 2019, p. 6).

También lo encontramos definido como “*las actividades que desarrollan todos los niveles de las FFAA con el fin de mantener, acrecentar y comprobar capacidades y/ o planes para la acción militar conjunta*” (Ibid.). Este último, según el PC 17 – 01 Adiestramiento Militar Conjunto (2012) “*se materializa a través de ejercicios conjuntos en los que participe dos o más FFAA bajo un comando único, asistido por un estado mayor también de naturaleza conjunta*” (p. 3).

Respecto de los ejercicios conjuntos, el mismo reglamento los describe como “*aquellos que materializan el adiestramiento conjunto y son definidos como actividades prácticas que tiene por fin contribuir al logro de los objetivos relacionados con la instrucción, el adiestramiento y la evaluación del instrumento militar*” (p. 1). En resumen, el ejercicio es una herramienta que se utiliza con fines puramente educativos y también como instrumento para comprobar planes siendo eso último su principal empleo actual.

Esta temática ha sido poco abordada en los últimos años y, a ese respecto, en el artículo *Hacia un Sistema de Adiestramiento Conjunto*, Parra F. y otros (2009) estudian el marco legal y bases doctrinarias del adiestramiento conjunto, se hace un trabajo de doctrina comparada y se analiza el accionar militar conjunto de ese momento; concluyendo, entre otras cosas, la importancia de sistematizar el adiestramiento conjunto buscando periodicidad y rutina (p. 32).

Por su parte, Vistimiglia J. (2013) en su trabajo final integrador, analiza el rol y evolución del Comando Operacional en el adiestramiento conjunto en el que detecta que no se cuenta con indicadores o métodos para medir el nivel alcanzado en el

adiestramiento conjunto algo que, años después, el PC 23 – 11 *Procedimientos de Evaluación de Adiestramiento Militar Conjunto* (2019) aborda de manera directa.

Actualmente, el adiestramiento conjunto (AC), el cual se trata principalmente de ejercicios militares, posee una doctrina que lo guía y existen organismos, planes vigentes y responsabilidades distribuidas que lo transforman en una realidad, limitada aun, pero corriente en el ámbito de las FFAA. Ya no existen dudas respecto de su importancia y que es en el nivel operacional donde cobra especial relevancia.

El plexo normativo que regula la AMC es muy amplio y está siempre sujeto a los vaivenes de la política, pero, no es un freno para un desarrollo útil y coherente de la principal actividad que realiza el instrumento militar en tiempos de paz; el adiestramiento.

Asimismo, en nuestros días, el AC desarrollado por las FFAA se limita a un número variable de ejercicios conjuntos y combinados anuales relacionados a “la misión principal”, es decir, a la ejecución de operaciones tácticas, y otra cantidad similar de ejercicios relacionados a misiones subsidiarias de las FFAA. En dichos ejercicios, siendo conjuntos, no siempre participa más de una fuerza armada y el elemento de comando del teatro de operaciones generalmente se simula desde la dirección de ejercicio para dar coherencia al desarrollo probable del mismo. La fortaleza de lo desarrollado está en el constante aprovechamiento de cada oportunidad posible para relacionar e integrar las FFAA y su debilidad es la faceta evaluativa. Respecto de ello último, la doctrina vigente es clara y completa en todo lo referente a evaluación y a los *indicadores*, pero ciertamente, distintas variables reducen su aplicación.

Identificamos aquí dos vacíos claros: una faz evaluativa poco desarrollada y un nivel operacional presente en las ejercitaciones, pero simulado o creado para la ocasión.

El AC en general y el correspondiente al nivel operacional en particular enfrenta, como siempre, desafíos y necesidades que deben ser, como mínimo, inspeccionados. Hay tres ideas fáciles de repetir; por un lado, siempre decimos que la AMC es la tecla vital a presionar para ganar la próxima guerra, por otro, hay coincidencia en visualizar al nivel operacional como aquél donde la AMC tiene más relevancia y, además, afirmamos que el adiestramiento es la acción educativa más íntegra para alcanzar los estándares operativos necesarios para accionar con probabilidad de éxito.

Relacionando esas afirmaciones, no sería equivocado plantear: si la AMC es la manera correcta de hacer la guerra, si el nivel operacional es en el que la integración

conjunta es más notable y si el AC es la principal actividad a realizar mientras no se pelea ¿a qué le debemos dedicar más recursos en tiempos de paz? Probablemente al adiestramiento conjunto; y, prioritariamente ¿en qué nivel de conducción? Si bien la respuesta es discutible, todo se orienta a que adiestrar en el nivel operacional, más específicamente al comando del teatro de operaciones debe ser prioritario. A partir de allí surgen nuevos interrogantes debido a que es especialmente dificultoso adiestrar a una organización que en tiempos de paz no existe en nuestra orgánica.

Formulación del Problema

Esta investigación se inició a partir de la formulación del siguiente problema: ¿Qué acciones podrían ser implementadas en el ámbito de la educación conjunta (adiestramiento) para obtener mejores resultados en la integración a nivel operacional?

Objetivo

Objetivo general

Identificar metodologías educativas para enseñar y evaluar, contenidos, ajustes estructurales y recursos factibles de ser empleados para obtener mejores resultados educativos en el adiestramiento conjunto dentro del nivel operacional.

Objetivo específico 1

Analizar las acciones educativas desarrolladas actualmente por las fuerzas armadas dentro del nivel operacional.

Objetivo específico 2

Analizar, en un estudio de educación comparada, los buscado en el objetivo específico 1 en otras naciones empleando información de fuentes abiertas.

Objetivo específico 3

Contribuir significativamente a la mejora del sistema de adiestramiento conjunto.

Metodología empleada

Explicación del método

Se empleó el método deductivo a través del análisis de la doctrina nacional e internacional vigente, documentación y bibliografía disponible, para de esta forma, arribar a conclusiones que permitan responder a cada uno de los objetivos particulares y posteriormente, al objetivo general de la investigación.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo explicativo, en la búsqueda de incrementar el conocimiento del tema de estudio y su profundidad, de manera de arribar a la respuesta del interrogante planteado.

Técnicas de validación

Las técnicas de validación son:

El análisis bibliográfico. Iniciando la búsqueda, fichaje y empleo de la información contenida en la bibliografía relacionada con la problemática (libros, artículos, periódicos, entrevistas, multimedia, documentación rectora vigente, reglamentos militares, etc.), intentando completar el panorama.

El análisis documental. Indagando en las fuentes documentales primarias (archivos, repositorios, documentos, leyes, etc.), complementando de esta forma, al análisis bibliográfico realizado y constatando el mismo.

El análisis lógico. Mediante la descomposición en partes de los aspectos de estudio, para su posterior comparación, integración y síntesis.

Capítulo I

El Adiestramiento Militar Conjunto actual de las FFAA argentinas

Propósito del capítulo

El objetivo principal de este Capítulo es identificar cuáles son las acciones educativas y en qué medida satisfacen las necesidades educativas del instrumento militar de la nación.

Yendo de lo general a lo particular, inicialmente se identificará el plexo normativo que regula al SAC para luego abordar conceptos elementales de uso militar en la AMC y se completará ello con otros específicos extraídos de reglamentos del Ejército Argentino en los que se encuentran más desarrollados.

Lo anterior será crucial para distinguir claramente los estadios educativos que se recorren en la generalidad de los procesos de enseñanza y cobrará especial relevancia en las conclusiones a que se arriben.

Este Capítulo servirá como guía fundamental para el desarrollo del trabajo, ya que sentará las bases conceptuales necesarias para abordar los lineamientos propuestos en los siguientes capítulos. Al comprender a fondo el punto de partida que motiva esta investigación y su evolucionario enfoque, será posible identificar lo que con mucho esfuerzo institucional desde el adiestramiento conjunto se realiza y desde allí, ordenar un posible horizonte que perfeccione lo que asiduamente se ejecuta.

Sección I

Plexo normativo

El plexo normativo que dirige, regula y justifica el AC, constituye un amplio ordenamiento de leyes, decretos, directivas y documentación rectora que es el fundamento normativo sobre el cual aquél se estructura y ejecuta. Sin ser un problema, su respeto restringe, pero es la calidad profesional de quienes conducen el AC lo que equilibra y adecúa los límites en la multiplicidad de ejercicios que es posible realizar, incluso con escasez de recursos.

A continuación, se aprecia el plexo legal principal nombrando en cada caso su relación con el objeto de estudio:

- Decreto 1691/ 06 *Organización y Funcionamiento de las FFAA*. Asigna al COPE-RAL la responsabilidad de la ejecución y control adiestramiento conjunto.

- Resolución MD 330/ 07 *Determinación de Ejecución de Ejercicios Militares Bilaterales y Multilaterales, Específicos o Conjuntos*. Desarrolla referencias a la interoperabilidad militar en los ámbitos regional y subregional. Desarrolla indicaciones sobre ejercitaciones en Operaciones de Paz y Apoyo a la Comunidad, así como de ejercitaciones combinadas.
- Resolución MD 137614/ 08. *Créase el comité de evaluación del adiestramiento operacional de las fuerzas armadas*. Presidido por la Secretaría de Estrategia y Asuntos Militares, crea el Comité de Evaluación del Adiestramiento Operacional de las FFAA y le asigna responsabilidades.
- Resolución MD 429/ 11. *Directiva General de Planeamiento para Adiestramiento Militar Conjunto*. Regula principios y procedimientos de planificación, ejecución y evaluación del AC de las FFAA. Indica priorizar al AC por sobre el combinado (tanto específico como conjunto) y determina las etapas de planeamiento del AC.
- Resolución MD 01/13. *Conformar Comité Evaluación del Adiestramiento Operacional del Ministerio de Defensa*.
- Resolución JEMCFFAA 202/ 12. *Conformar comité asesor de Adiestramiento Militar para la defensa*. Presidido por el Subjefe del EMCFFAA e integrado por los distintos CCAAEE, el COPERAL y la DGEAD, asigna responsabilidades a tal comité.
- DPDN 457/21 Actualización DPDN. Máximo documento del nivel estratégico que encuadra el quehacer militar argentino y orienta consecuentemente su adiestramiento.
- Directiva de Adiestramiento Militar Conjunto vigente y sus actualizaciones.
- PC 17 – 01 *Adiestramiento Militar Conjunto*.
- PC 23 – 11 *Procedimientos de Evaluación de Adiestramiento Militar Conjunto*.
- PC 27 – 01 *Ejercicios Operacionales Conjuntos*.

Estos documentos brindan el marco de referencia a nuestro objeto de estudio, cual es el AC de las FFAA en la actualidad, asegurando que se desarrolle de manera coherente, alineada con las necesidades estratégicas y dentro de los márgenes establecidos por el ordenamiento jurídico. Es importante considerar que las posibles mejoras tendientes a perfeccionar el SAC en el Nivel Operacional (NO) pueden realizarse, como mínimo, sin modificación alguna a la normativa vigente.

Sección II

Conceptos esenciales

En esta sección se presentarán los conceptos doctrinarios esenciales sobre los que se apoyará la investigación. El propósito de ello es garantizar una comunicación clara y evitar una interpretación distinta de las bases conceptuales. Lo desarrollado en este apartado integra verticalmente y de forma lógica conceptos educativos de la doctrina conjunta y específica (del ejército) para ordenar una noción simple de educación militar necesaria principalmente para esta investigación. Este encadenamiento de ideas amplía la comprensión sin compeler lo reglamentado.

El PC 17 – 01 *Adestramiento Militar Conjunto* (2019) define al AC como a *“las actividades que desarrollan todos los niveles de las FFAA, con el fin de mantener, acrecentar y comprobar capacidades y/ o planes para la Acción Militar Conjunta”* (p 3) e indica que se materializa, principalmente, con el desarrollo de ejercicios conjuntos (Ibid.).

Si bien, la doctrina educativa conjunta es adecuada, lamentablemente, por superficial, carece de otros conceptos relacionados a la educación que se necesitan identificar para abordar correctamente nuestro objeto de estudio. Esas ausencias conceptuales están implícitas debido a que la doctrina educativa conjunta primero, se apoya en lo específico de cada fuerza y, segundo, pretende integrar procesos educativos específicos que inician separados. No obstante, y como se indicó al comienzo, completaremos la base de conceptos con otras extracciones relacionadas para dar precisión a la investigación ya que apuntamos al adiestramiento del nivel operacional y más específicamente al Estado Mayor Conjunto que conduce la campaña y que dicho elemento, debería ser sometido a un proceso educativo similar al de un elemento de combate específico de una fuerza como ampliaremos más adelante.

Entre los conceptos de la doctrina educativa del Ejército Argentino que se utilizarán se encuentran los siguientes:

El RFD 51 – 10 *Educación en el Ejército* (2020) define a la educación en el ejército como el *“proceso que busca la transformación del individuo y la eficacia de los conjuntos en forma integral, gradual y permanente, en el marco de los valores que sostiene la institución”* (Cap I. p 1). Una educación inserta en el Sistema Educativo Nacional pero descrita como un proceso único que solo puede generarse en el seno de la fuerza. Le atribuye dos funciones; formar y perfeccionar al individuo profesional

militar y adiestrar operacionalmente a los conjuntos (fracciones militares, independientemente de su nivel). Este concepto no está presente en la doctrina conjunta y lo tomamos para esta investigación como algo central. Cuando hablamos de educación, hablamos de ello.

Por otro lado, el RFD 51 – 02 *Acciones educativas* (2022), define a las *acciones educativas* como las distintas formas en que se desarrollan las actividades para llevar adelante el proceso educativo (Cap I. p 1). Son de plena ejecución y esas formas son las carreras (formales) y cursos (no formales), la instrucción (individual), el adiestramiento (fracciones), entre otras (Ibid.).

Hemos nombrado la *instrucción* y el *adiestramiento* como dos acciones educativas diferentes. La primera es definida por el RFD 51 – 02 (2022) como el “conjunto de actividades educativas que buscarán mantener o acrecentar en el individuo, las competencias necesarias para su eficiente desempeño en el adiestramiento operacional y/ o para satisfacer exigencias propias de su rol o función” (Cap I. p 2); mientras que el Adiestramiento es definido como “actividades educativas eminentemente aplicativas al combate que realizan los elementos operacionales con la finalidad de alcanzar la capacitación requerida para cumplir las misiones asignadas, tanto en el marco específico como en el conjunto y eventualmente, combinado” (Ibid.).

Respecto de los ejercicios, el REF 00 – 06 *Manual de Ejercicios* (2019), los define como una “técnica de la didáctica militar destinada a capacitar a los cuadros y conjuntos en la totalidad de las operaciones tácticas” (Cap I. p. 1); mientras que, el PC 27 – 01 *Ejercicios Operacionales Conjuntos* (2012), define a los ejercicios conjuntos de la siguiente forma:

Actividades prácticas que tienen por fin contribuir al logro de los objetivos relacionados con la instrucción, el adiestramiento y la evaluación del instrumento militar mediante ejercitaciones de planeamiento, conducción y ejecución y comprobaciones de doctrina, procedimientos, planes y niveles de instrucción y adiestramiento conjunto (p 1).

Para cerrar con los conceptos, el RFD 51 – 02 (2022) indica que, “Alcanzado el nivel de adiestramiento previsto, se lo perfeccionará con una fase posterior de entrenamiento, a fin de alcanzar niveles de excelencia” (Cap IV. p 3).

Analizando estas definiciones y focalizando como educando al Elemento de Comando del TO, es decir, al Estado Mayor que asesora y asiste convenientemente al comandante para conducir la Campaña, se puede concluir que ese elemento se educa

para ser eficiente en la conducción de la campaña. Que esa educación se materializa con acciones educativas en las que el adiestramiento es su principal metodología. Que tal adiestramiento se desarrolla principalmente con ejercicios, pero con participantes que previamente fueron instruidos individualmente para desempeñar su rol y que, en una fase posterior, una vez que el adiestramiento logró alcanzar el estándar necesario, el elemento se entrena para perfeccionar su eficiencia.

En resumen, los profesionales militares se instruyen y perfeccionan para poder desempeñar un rol dentro del EM, una vez allí, continúan su instrucción individual en interrelación con el resto mientras el EM se adiestra para ser eficiente como organización y posteriormente se realiza entrenamiento para alcanzar niveles de excelencia. Esta lógica educativa alcanza a cualquier organización militar y no existe ningún motivo fundado para excluir de esto al EM de un TO; aunque de alguna forma lo hacemos.

La sentencia parece obvia, pero este ordenamiento de los conceptos cumple con el ánimo de esta sección; garantizar una comunicación clara y evitar una interpretación distinta de las bases conceptuales.

Sección III

Valoración estructural y metodológica

La educación con fines relacionados a la AMC comprende diferentes acciones educativas entre las que encontramos diversos cursos de instrucción conjuntos, carreras y adiestramiento. En ese contexto, la instrucción, es decir, la principal acción educativa que apunta al individuo, está inicialmente cubierta.

Sin nos enfocamos en el NO, en relación a la *instrucción* destacamos a la Escuela Superior de Guerra Conjunta (ESGC) que dicta un curso y una especialización en la que forma futuros integrantes de un EMC, dando así el primer paso de un proceso educativo que nunca finaliza, pero cuyo horizonte es la existencia de un elemento de comando del nivel operacional adiestrado.

De pretender alcanzar ese horizonte mencionado, sería necesario que todos o parte de esos egresados pasen a integrar un EMC, continúen profundizando su instrucción en el rol asignado dentro de ese elemento y, en interrelación con el resto organismo, comiencen su adiestramiento. A la postre, todo el organismo en su conjunto, alcanzaría los estándares necesarios que determinen su eficiencia y así

comenzarían su entrenamiento, pero he ahí el vacío que une la valoración estructural y parte de la valoración metodológica de esta sección.

Actualmente, el adiestramiento conjunto de las FFAA argentinas, consiste en la ejecución de una serie de ejercicios conjuntos y conjuntos combinados en los que el fin educativo esencial no apunta exclusivamente al elemento de comando del NO, es decir, el comandante del Nivel Operacional (CNO) y su EM (de naturaleza conjunta). Algunos de ellos se relacionan con la misión principal (operaciones tácticas) y otros no relacionados con la misión principal (operaciones subsidiarias). Sumado a ello y centrándonos en los ejercicios relacionados a la misión principal, éstos se realizan principalmente para comprobar planes.

Desde el enfoque estructural, se parte de la base de que en la orgánica argentina no existen estados mayores conjuntos que se dediquen exclusivamente a adiestrarse para la guerra de la misma forma que una Sección de Tiradores o una Escuadrilla Aérea lo hace; y vaya que es importante adiestrar y entrenar cuadros para comandar la campaña.

El PC 00 – 01 *Doctrina Básica para la Acción Militar Conjunta* (2018), al desarrollar conceptos relacionados a la *acción militar integrada en el nivel operacional* indica la necesidad de “*disponer de capacidades de Comando conjuntas, desde la paz, materializadas por un Estado Mayor apto en todo momento para planificar y conducir operaciones en el NO*” (p 46). Sí existen Comandos Conjuntos que comandan operaciones en desarrollo, pero son específicos para operaciones/ actividades no relacionadas a la misión principal del instrumento militar y otros recientes que son temporarios solo para planeamiento.

En caso de crisis, inicialmente el Comando Operacional de las FFAA (COFFAA) representaría al NO hasta que se conforme el TO con su respectivo elemento de comando por disposición del comandante en jefe de las FFAA. Aquí se aprecia un vacío que impide adiestrar a quienes toman las principales decisiones de la campaña. No obstante, hay previsiones detalladas en la Directiva de Adiestramiento Militar Conjunto, cuyo contenido de detalle es clasificado, para salvar levemente este vacío y en esa línea, destacamos la consideración por parte de los Comandos jurisdiccionales (que en realidad son del nivel táctico y de naturaleza específica) que hacen las veces de EMC del NO, de dictar el *Curso Móvil de Planeamiento Militar Conjunto para Comandos y Organismos de las FFAA (C-5)*.

Cualquier oportunidad para conformar un EM y practicar la conducción de un TO es útil, aunque sea en pocas dosis, pero el adiestramiento como acción educativa solo tiene valor significativo si lo realizan organizaciones con integrantes ya instruidos y esto solo es posible con organismos permanentes o semipermanentes. Establecer un EMC en “caso de” es mejor que nada, pero impide la posibilidad de adiestrar (y posteriormente entrenar) en la conducción de la campaña. Este vacío quita la posibilidad de tener al “cerebro y nervio” de las decisiones militares de la campaña en un grado aceptable de cohesión y eficiencia.

La experiencia ajena indica que los EEMM, fruto de la incertidumbre inherente al NO, comienzan su trabajo en una trampa de caos de la que debe salir rápidamente para ser eficientes y ello puede ser reducido a la mínima expresión con un elemento de comando ya cohesionado y adiestrado previamente en tiempos de paz. El planeamiento, la organización, la coordinación, la dirección y el control son para un EM lo que para un jefe de Grupo de Tiradores de Infantería son la técnica del asalto, la apertura de brecha y el pasaje de zonas peligrosas.

El MY Eduardo Costa (1997), en su escrito *Los tres principios fundamentales de Moltke para la Organización de un Estado Mayor* publicado en la Revista ESG ENE-MAR 97, al explicar las ideas que animaron el pensamiento de Moltke, establece principios que pueden inferirse a través de un estudio minucioso de su obra y expresa que el EM debe ser “*un haz de inteligencias armónicamente educadas, para ejercitar con unidad de pensamiento, los conceptos, intenciones y resoluciones del comandante*” (p. 65) y es el adiestramiento el que logra la confianza mutua, lenguaje común y efectividad que un EM y su CNO deben tener antes de que llegue a sus manos el insumo básico para comenzar a actuar; una DEMIL.

Desde un enfoque metodológico se podrían abarcar infinidad de aspectos, pero lo reduciremos a la faceta evaluativa. El PC 20 – 01 (2012) menciona que los ejercicios conjuntos se realizan básicamente con dos fines; ejercitaciones de planeamiento, conducción y ejecución, es decir, para adiestrarse y por otro lado para comprobación de doctrina, procedimientos, planes y niveles de instrucción y adiestramiento conjunto (p. 1).

Ampliando lo mencionado al inicio de este estudio, los principales ejercicios desarrollados se realizan principalmente para comprobar planes. Ante la escasez de oportunidades de realizar ejercicios conjuntos, probablemente siempre sea más conveniente comprobar planes ya que eso indirectamente contribuye al adiestramiento,

pero tiene un impacto directo en la metodología de evaluación. El ejercicio, como actividad, es principalmente una herramienta educativa y la mejor metodología para comprobar un plan sin entrar en guerra. El PC 23 – 11 *Procedimientos de Evaluación del Adestramiento Conjunto* es verdaderamente una guía sumamente completa y detallada para evaluar el adiestramiento conjunto, aunque no aborda lo que se distinguirá a continuación.

Si se realiza un ejercicio cuyo fin principal es comprobar planes, la evaluación medirá, principalmente, al plan. Va a importar más si lo planificado funcionaría y es por ello que los indicadores de evaluación/ medición, corazón de la metodología de evaluación del adiestramiento conjunto, apuntarán a calificar aspectos de lo planificado, como, por ejemplo, entender si un camino determinado elegido como “camino principal de abastecimiento (CPA)” posibilita efectivamente mover el flujo logístico que se pretende según plan. El punto contrapuesto es que, si el ejercicio tiene como fin principal adiestrar, el plan pasa a ser anecdótico y la evaluación, tomando el mismo ejemplo de arriba, va a calificar el proceso que lleva a un C4 a seleccionar un “camino principal de abastecimiento” y, si el desempeño de la célula logística alcanza el estándar, se puede concluir que tiene la capacidad de, en este caso, determinar eficientemente un CPA para mantener un flujo logístico adecuado en un TO, y eso es lo que hace a un C4 eficiente. Si sé que lo sabe hacer, lo va a hacer bien independientemente del TO que se conforme.

En definitiva, los planes pueden y van a ir ajustándose permanentemente debido a las variaciones constantes de la situación real. Esto aplica a cada rol y función del EM. Desde el punto de vista educativo valdría preguntarse ¿Cuál es el interés educativo, que el C3 conciba MMAA excelentes para un determinado plan o que el C3 conciba MMAA excelentes independientemente del plan? No es lo mismo y cambia radicalmente el punto a apuntar del educador.

Sin tener un EMC permanente que se adiestre en su quehacer, naturalmente el SAC apuntará a comprobar planes y sobre ello educar y esto es totalmente positivo, es lo que en definitiva se hace actualmente, pero se minimiza la faz evaluativa puramente educativa.

El reciente ejercicio “AONIKENK”, constituyó un salto en lo que este trabajo apunta debido a que se conformó un EMC casi completo y se lo sometió, junto a su comandante, a la práctica de conducción. Hacer lo que se hizo fue, sin dudas, un esfuerzo sumamente útil en cada milimétrica acción operativa, logística y de comando,

aunque el establecimiento de ese EMC resultó de un amplio trabajo previo cuya consecución se diluiría si en la próxima oportunidad se arma el EMC con otros profesionales militares.

El interés educativo es, por ejemplo, que la capacitación del comandante sea excelente, no el plan en sí cuyo proceso de planeamiento él haya circunstancialmente encabezado. El C3 debe ser excelente concibiendo MMAA, confrontando, planificando el control, integrando la maniobra y el apoyo de fuego, etc. Interesa principalmente que lo sepa hacer bien; el plan principal de hoy es reserva o alternativo de mañana y para que ello ocurra se debe instruir profesionales militares para cada rol, lo cual se hace, y luego adiestrarlos y entrenarlos; y en esas últimas acciones educativas, dentro del NO y más específicamente en el EMC que conduce la campaña, se visualizan dificultades por un vacío estructural y por una metodología seleccionada que reduce la intervención evaluativa de aspectos puramente educativos.

Capítulo II

Educación comparada con FFAA de la región

Propósito del capítulo

Luego de haber identificado el plexo normativo que encuadra al SAC, haber identificado conceptos esenciales sobre educación militar y haber analizado estructural y metodológicamente el Adestramiento Militar Conjunto de las FFAA argentinas, en este Capítulo se buscará hacer un trabajo de educación comparada con otros modelos equivalentes de la región. La comparación pretende visualizar el modelo estructural y metodológico de instrumentos militares de países vecinos con los que realizamos frecuentemente ejercicios combinados en este nivel de la conducción.

Se analizarán los casos de las FFAA de la República de Chile, de la República Federativa de Brasil y de la República de Perú. La recolección de información se realizó a través de entrevistas a Oficiales Jefes de las respectivas naciones y se procesó cualitativamente solo con generalidades debido a lo inaccesible de algunas de las fuentes, pero sin tratar información sensible.

Sección I

Caso FFAA de la República de Chile

Se entrevistó al Teniente Coronel IGNACIO MERINO BALLART del Ejército de Chile que actualmente presta servicios como alumno del Curso de Oficial de Estado Mayor Conjunto de la ESGC.

A diferencia del modelo argentino, las FFAA de la República de Chile cuentan en su orgánica con dos Comandos Conjuntos del NO permanentes en dos de sus tres áreas estratégicas; Comando Conjunto Austral (CCA) y Comando Conjunto Norte (CCN), mientras que en su área estratégica centro, el Comando Conjunto para un eventual TO se crearía en crisis. Esa ausencia responde a la proyección que tienen de poder sostener simultáneamente hasta los dos primeros TTOO con los medios disponibles.

Tanto el CCA como el CCN son organizaciones permanentes completas con cierto grado de prioridad en la asignación de personal, que constituyen a su vez un atractivo destino profesional debido a la trascendencia de su quehacer. Son los frecuentes estados de excepción, régimen de medidas extraordinarias que declara el estado en situaciones especiales como disturbios, desastres naturales o zozobra, un factor que potencia aún más su importancia. Los integrantes de esos EEMM cumplen con estrictos perfiles y requisitos profesionales para ser designados allí.

El CCA se encarga de la coordinación y planificación de las operaciones conjuntas de las Fuerzas Armadas en el sur de Chile, específicamente en la región Austral, que incluye la zona sur del país, la región de Magallanes y la Antártida. Tiene responsabilidad de defensa territorial, respuesta ante catástrofes naturales y, en cumplimiento de compromisos internacionales en coordinación con otros entes gubernamentales, conduce las operaciones antárticas.

Por su parte, el CCN se ocupa de las operaciones conjuntas en el norte de Chile que abarcan principalmente las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Atacama. Sus responsabilidades son similares e incluyen la defensa territorial, control de fronteras, vigilancia marítima y aérea y como respuesta inmediata ante emergencias y desastres naturales en la región norte del país.

La clave de la AMC en esas organizaciones es que ambos comandos tienen relación funcional directa con el EMCO para garantizar la interoperabilidad de las distintas FFAA.

En relación al AC, estos comandos están diseñados para adiestrarse permanentemente en la conducción de operaciones militares, tácticas o subsidiarias, y regularmente, mínimo tres veces al año, ejecutan ejercicios con una mecánica que suele cumplirse año a año; un primer ejercicio de gabinete centrado en el funcionamiento del Comando del TO, un segundo ejercicio enfocado en alistamiento y movilización con vistas a ajustar planes y un tercer ejercicio con medios asignados de las tres FFAA de ejecución plena. Ese Comando Conjunto evalúa la eficiencia de las capacidades puestas a su disposición mientras que el EMCFFAA evalúa al Comando del TO.

Este aspecto distintivo de progresión educativa indica un enfoque preventivo y planificado de la capacitación, en lugar de una reacción ante crisis inesperadas, lo que permite una mayor eficiencia de funcionamiento de esos EEMMCC. Esto es particularmente importante cuando se considera la necesidad de tomar decisiones rápidas y coordinadas durante una campaña militar real y potenciar la AMC de las instituciones.

Una característica significativa del modelo no es solo que esos comandos existen, sino que ya están ubicados físicamente en las áreas estratégicas y esto facilita el constante perfeccionamiento de los planes vigentes y, más allá del plan, se adiestran para conducir operaciones en el terreno donde las van a conducir en la realidad. Lo potente de este modelo es, a su vez, el trabajo diario que permite un entendimiento común y cohesión que generará beneficios emergentes de funcionamiento cuando tengan que dirigir una campaña.

En resumen, este modelo se diferencia del argentino principalmente por la existencia de los Comandos Conjuntos de forma permanente en sus áreas estratégicas. Esos comandos tienen décadas de existencia y conducen operaciones reales frecuentemente. Si bien su accionar más habitual no es conduciendo operaciones de guerra, se entrenan para ello y es su mera existencia la *diferencia que marca la diferencia* a la hora de lograr un funcionamiento cohesionado y eficiente; el resto se ajusta en el “entrevero”.

Sección II

Caso FFAA de la República Federativa de Brasil

En este caso se entrevistó al Mayor EMIDIO ASAURI BASTOS del Ejército Brasileiro, quien prestó servicios en la Escuela de Infantería del Ejército Argentino en el año 2018 y actualmente sirve en el Centro de Coordinación de Operaciones del Comando Militar del Planalto en Brasilia.

La forma organizacional en que se ve representado el NO en las FFAA de la República Federativa de Brasil tiene algunas similitudes con el modelo argentino, pero cubre de forma más estable el vacío organizacional que visualiza el Capítulo 1.

Doctrinariamente, en Brasil, el CTO es responsable de planificar, emitir el plan de operaciones (equivalente al plan de campaña según doctrina argentina) y conducir la campaña. Todos los comandos debajo del CTO son del nivel táctico. A su vez, existen diferentes comandos conjuntos operacionales permanentes al igual que en el modelo organizacional argentino, como ser el Comando de Defensa Aeroespacial (COMAE) y el Comando de Defensa Cibernética (ComDCiber).

Sin embargo, tampoco existen Comandos Conjuntos permanentes del NO como en el modelo chileno, pero tienen el territorio dividido en áreas estratégicas de responsabilidad para las tres FFAA. Poseen ocho Comandos Militares de Área (CCMMA) con la misión de reclutar, preparar y mantener sus Organizaciones Militares en condiciones de empleo; conducir y coordinar operaciones en caso de conflicto o de Garantía de Ley y Orden (hasta que se active el CTO); y sirven de base para constituir el TO (o Zona de Defensa si está fuera del TO). En cada uno de esos CMA existe un CCOp activo que es un EM listo para conducir operaciones a orden cuyo jefe (Comandante) permanente es un Oficial General (Of Sup) que puede ser de cualquiera de las tres fuerzas.

En Brasil existen 8 Comandos Militares de Área a saber:

- Comando Militar da Amazônia.
- Comando Militar do Norte.
- Comando Militar do Nordeste.
- Comando Militar do Planalto.
- Comando Militar do Oeste.
- Comando Militar do Leste.
- Comando Militar do Sudeste.
- Comando Militar do Sul.

Son EEMM (materializados en los CCOp), para fines de empleo específico (solo el Ejército, porque en Brasil el Ejército puede ser empleado de forma específica, fuera de una operación conjunta, en Operaciones de Coordinación y Control con Agencias, ya sea en la franja fronteriza, en la garantía de la ley y el orden o en acciones de defensa civil). En el caso del empleo conjunto (en la Defensa de la Patria o en acciones

subsidiarias, como se enumeró anteriormente), estos mismos Comandos de Área Militar se refuerzan con elementos de la Armada, Fuerza Aérea, Defensa Cibernética y Operaciones Especiales.

Paralelamente, los Distritos Navales de Armada de Brasil y los Comandos Militares Aéreos de la Fuerza Aérea Brasileña no son iguales a los Comandos Militares de Área del Ejército. Esas estructuras de la Marina y de la Fuerza Aérea no se proponen ser comandos conjuntos, en caso de activación. Son sólo formas de organización territorial de las Fuerzas y en lo que respecta al comando de un TO o sus equivalentes mencionados, se integran a los CCMMA para representar la AMC del NO.

En resumen, esos CCMMA ya están posicionados en zonas del país que pueden ser activadas como TTOO o ZZDD. Ya están activos para operaciones específicas y están en condiciones de recibir personal militar de la Armada, Fuerza Aérea, Operaciones Especiales y Defensa Cibernética, en caso de activación de un Estado Mayor Conjunto (ya sea en la activación de un Teatro de Operaciones, o en la activación de una Zona de Defensa, o en la activación de un Área de Operaciones para una Operación Subsidiaria).

Quien activa formalmente los CCMMA para transformarlos en TTOO o ZZDD en caso de guerra o en Área de Operaciones para operaciones de No guerra, es el Presidente de la Nación desde su rol de Comandante en Jefe de las FFAA; mientras tanto, esos CCMMA perfeccionan sus planes y se adiestran.

El adiestramiento de esos EEMM de las CCMMA se materializa a través de ejercicios que coinciden con los ciclos anuales de actualización de los planes regulados por el Ministerio de Defensa y en dichas oportunidades educativas, esos EEMM se transforman en elementos conjuntos y se les asignan medios. Posteriormente el nivel táctico ejecuta ejercicios militares en la misma línea sobre los planes de su nivel y comprueban la doctrina. Vale aclarar, el nivel táctico, por secreto militar, no ejecuta ejercicios sobre los planes exactos, aunque sí testean algunos puntos críticos. Tampoco se emplea el efectivo real del plan por cuestiones financieras y logísticas.

Normalmente, esos ciclos de actualización, que inician en el nivel estratégico militar, agrupan tres CCMMA en los que uno de ellos será TO y los otros dos ZD bajo una hipótesis de guerra determinada. Esta mecánica se extiende a los planes de No guerra u Operaciones Subsidiarias.

Los ejercicios del NO se centran en capacidades y funciones tales como comando y control, guerra electrónica, apoyo de fuego, logística, FFEE, ciberdefensa, logística, etc.

Desde el punto de vista evaluativo y teniendo en cuenta que los ejercicios apuntan a la comprobación de planes para su perfeccionamiento, la evaluación se enfoca principalmente en la efectividad del plan y, a caballo de ello, se adiestra y eventualmente se sustituyen por otros a los profesionales militares que no tengan un desempeño adecuado. Otro aspecto a destacar es que la evaluación genera una llamada “lista de necesidades” para que las fuerzas cumplan su misión y en función de ellas se compran o desarrollan los medios tecnológicos. Cada fusil, bota o aeronave que se adquiere o desarrolla responde a una necesidad de un plan que fue evaluado dentro del adiestramiento regular de la AMC, vinculando así coherentemente el adiestramiento con los modos y los medios.

El caso de las FFAA de Brasil, en resumen, muestra como ellos prevén de ante mano la conformación de su CTO (Cte TO y su EM). No lo crean a partir de la nada. Tienen elementos de comando adiestrados para constituirse como CTO a orden. Si bien los CCMMA en tiempos de paz no son de naturaleza conjunta, su núcleo vital, es decir; esos CCOp, constituyen una idea de organización especialmente rentable y provechosa, pero son más bien un ente de reacción. No obstante, la “vela” está encendida y adiestrada desde de la paz.

Sección III

Caso FFAA de la República de Perú

Para la obtención de la información del caso se entrevistó al Comandante SANTIAGO CERNA CACHIQUE de la Fuerza Aérea de Perú que actualmente presta servicios como alumno del Curso de Oficial de Estado Mayor Conjunto de la ESGC.

Las Fuerzas Armadas del Perú cuentan con comandos conjuntos de nivel operacional bajo la supervisión del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCF-FAA). Estos comandos son responsables de planificar y ejecutar operaciones militares conjuntas en diversas áreas estratégicas del país. Se establecen para coordinar y dirigir operaciones conjuntas entre el Ejército, la Marina y la Fuerza Aérea en regiones específicas del país, especialmente áreas críticas para la seguridad nacional. Los principales comandos conjuntos del nivel operacional son los siguientes:

- Comando Operacional del Norte (CON): Responsable de las operaciones conjuntas en la región norte del país, incluyendo la vigilancia de fronteras, el combate contra amenazas a la seguridad nacional y protección de recursos estratégicos.
- Comando Operacional del Centro (COC): Opera principalmente en la región central, incluyendo la zona andina y áreas con desafíos de seguridad como narcotráfico y terrorismo. Su objetivo principal es luchar contra remanentes de grupos armados ilegales.
- Comando Operacional del Sur (COS): Encargado de las operaciones en la región sur, incluyendo la frontera con Chile y Bolivia. Su objetivo principal es mantener la soberanía en la región, proteger instalaciones estratégicas y coordinar respuestas antes posibles conflictos fronterizos.
- Comando Especial del VRAEM (CE-VRAEM): Específicamente diseñado para operaciones en el Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), donde se enfrentan al terrorismo remanente y al narcotráfico. Este es uno de los comandos más activos debido a la persistencia de amenazas en esta zona.

Respecto del AC, esos CCO realizan diversas actividades de adiestramiento orientadas a fortalecer la capacidad operativa conjunta y enfrentar las amenazas específicas de cada región. Estas actividades incluyen ejercicios de adiestramiento conjuntos similares a los que la doctrina argentina define sumando a especificidades propias de las necesidades de empleo de sus FFAA como simulaciones y ejercicios para combatir amenazas insurgentes, especialmente en áreas como el VRAEM, otros relacionados a la lucha contra el narcotráfico, operaciones psicológicas y civiles y otras relacionadas a operaciones subsidiarias, así como acciones militares para contribuir al desarrollo del país.

Se destaca a su vez la participación de ejercicios internacionales como UNITAS, PANAMAX y CRUZEX que les permite adiestrarse en interoperabilidad con fuerzas de otros países.

El modelo peruano exterioriza como clave el adiestramiento para mantener al elemento de comando capacitado para liderar operaciones conjuntas y adaptarse a escenarios dinámicos y complejos. En tal sentido, le da significativa importancia a la permanencia de los profesionales militares en esos destinos a lo largo del tiempo. A su vez, quienes desarrollan su carrera en el sur del país, por ejemplo, serán destinados al COS. Sus planes de carrera proyectan desde un principio el desarrollo de los especialistas para ocupar roles en esos EEMMCC y van progresando jerárquicamente

en esos elementos de comando siendo esto un aspecto sumamente positivo para la eficiencia en general.

Capítulo III

Aportes significativos factibles de ser empleados

Propósito del Capítulo

En este Capítulo se buscará realizar aportes para mejorar el SAC en los aspectos tratados en la investigación. Como se indicó inicialmente, los sistemas educativos en general siempre pueden ser mejorados y es una obligación de quienes intervienen en ellos esforzarse por lograr, aunque sea, mínimas mejoras.

El SAC de las FFAA tiene una doctrina adecuada y cobra vida anualmente por las diferentes directivas del máximo nivel que mantienen el sistema en movimiento. Cualquier mejora que se pretenda introducir debe procurar, inicialmente, mejorar lo que ya se hace y, posteriormente sí, incrustar esos cambios profundos que darían un salto cualitativo en el mediano o largo plazo. Imitar lo que otros hacen bien generalmente es bueno; lo que no está bien en esa intención es la copia bruta de un modelo ajeno sin adaptarlo a las particularidades, necesidades y posibilidades propias.

Sin dudas, implementar posibles mejoras a lo identificado en esta investigación requerirá un esfuerzo institucional que no siempre es bienvenido. Se intentará en este Capítulo visibilizar que las ventajas y beneficios, tal vez invisibles en tiempos de paz, son más fuertes que las eventuales desventajas, perjuicios y costos que traerían consigo.

Sección I

Propuesta y sus variantes

Como se ha profundizado, esta investigación sostiene que existe un vacío organizacional y fundamenta las razones por las cuales debe ser cubierto, por interés educativo.

Los modelos comparados de naciones amigas nos muestran que hay coincidencia en la necesidad de que se incluya de antemano ese elemento de comando que va a conducir la campaña. Tenemos brigadas, regimientos, batallones, flotas y unidades aéreas y no los creamos en crisis, todo lo contrario, los alistamos y adiestramos en la

paz ¿Por qué excluimos de ello al cerebro de la campaña? la respuesta a este interrogante ni siquiera importa, pero es necesario actuar en consecuencia. Nuestra legislación no impide imitar a las FFAA que se compararon en el Capítulo II. No obstante, la creación de nuevas organizaciones militares excede las atribuciones del instrumento militar, pero aun así no representa un obstáculo determinante para el caso.

El primer problema ya está resuelto; tenemos tres áreas de interés estratégico (AIE) y ocho subáreas de interés estratégico (SAIE). Sumado a ello, existe un ciclo en el que participan los Comandos Conjuntos de Planeamiento Temporario vinculando los planes y el adiestramiento conjunto. Ese ciclo se denomina *Proceso Cíclico Transversal de Comprobación* y ajusta los Planes de Campaña de cada SAIE. Ahora bien, el vacío sigue existiendo. Sí bien está cubierto el interés de la función “planes” del campo *operaciones*, no es el caso del interés educativo de adiestrar elementos de comando para conducir la campaña.

La solución sería sin dudas la obvia; crear esos elementos. En esta línea existen diferentes variantes de mejora factibles de ser aplicadas para el caso y estas se nutren en parte de la comparación del Capítulo II.

La forma del aporte será una descripción de como el autor visualiza que debería ser tal organización.

Una variante de máxima sería la creación de un Comando Conjunto por AIE y nombrar un General, Almirante o Brigadier como comandante. Su organización será la especificada en el PC 10 – 01. Para este trabajo se denominarán “Comando Conjunto de Área (CCA)”. Ese elemento va a necesitar recorrer un año militar con un programa de educación anual como el resto de la fuerza operativa. Sus integrantes deben ser minuciosamente seleccionados con perfiles profesionales en los que el título de Oficial de Estado Mayor Conjunto sea requisito mandatorio para los oficiales. Además, probablemente sea necesario formar suboficiales auxiliares de estado mayor conjunto.

Esos CCA deberán tener dependencia directa con el CCOFFAA y será aquel quien, con su elemento de AC, certifique su aptitud. Deberán tener asiento de paz en el lugar con más conectividad y recursos de su AIE.

Cada CCA deberá instruir a sus integrantes en el desempeño de sus roles y realizar ejercicios internos de gabinete para certificar la competencia de sus áreas. Será importe desarrollar y ejercitar la relación entre los CCA y los componentes específicos de cada fuerza. En algunas oportunidades educativas se le asignarán a los CCA capacidades para la realización de ejercicios de ejecución plena.

El año militar podría estar organizado en las siguientes etapas de educación:

- Etapas de Instrucción Individual: Los jefes de área (Oficiales Superiores/ Jefes [C1, C2, C3, C4, etc.]) dirigirán la instrucción individual de los integrantes de sus jefaturas, departamentos y divisiones y evaluarán para certificar el desempeño individual. Se impartirán clases teórico prácticas y el fin ulterior es que cada miembro del elemento sea el profesional militar que más conocimiento tenga de las FFAA en el rol específico que posee.

Esta etapa podrá durar hasta tres o cuatro semanas y finalizará con individuos que van a saber detalladamente lo que les cabe por rol y nadie en las FFAA sabrá más que ellos. Ahora estarán listos para interactuar con el profesional de al lado cuyo rol es distinto.

- Etapas de Adiestramiento Inicial: El JEM dirigirá el adiestramiento del EMC a través de acciones educativas varias en las que a los ejercicios de gabinete se les asignará la mayor parte del tiempo. Se buscará cohesión interna, lenguaje común y el desarrollo del criterio de esencialidad. En esta etapa será la cantidad de ejercicios lo que va a ir dando fluides. Será preferible la ejecución de muchos ejercicios en los que el EMC funcione imperfectamente antes que un eterno y estancado ejercicio minucioso con muchas interrupciones.

Los ejercicios deberán durar entre tres y cuatro días y culminarán con una minuciosa *revisión posterior a la acción*. Se deberán ejecutar ejercicios de planeamiento que nunca terminarán en la “proposición”; su desarrollo probable deberá llegar como mínimo siempre hasta la emisión de un plan y deberán incluir el planeamiento del control. También se realizarán ejercicios de control y dirección de la campaña con planeamiento abreviado ante nuevos elementos de juicio.

Los titulares de las áreas y la masa de los auxiliares cursaron la ESGC; acá no es momento de dar clases repetitivas sino de practicar. Tampoco es momento de emitir el mejor plan de campaña. Los planes de campaña emitidos en cada intenso ejercicio de planeamiento que se ejecute no serán perfectos (si deberán por supuesto respetar el *principio fundamental del planeamiento militar*) pero, aunque, con errores, serán producto de un EMC cada vez más ágil y funcional.

Cuando se realicen ejercicios de control y dirección, deberá existir un plan regulador de noticias que afectará permanentemente el plan y al EMC como organización. Existirá presión del nivel táctico y del nivel estratégico militar y nacional. En

esta etapa educativa del año militar el comandante deberá evaluar y certificar al JEM y el JEM deberá hacer lo propio con las áreas del EMC.

La evaluación buscará calificar el funcionamiento interno de la organización. Esta etapa podrá durar hasta tres meses y finalizará con un EMC cohesionado, con departamentos (células) que se relacionan dinámicamente entre sí y con un ambiente organizacional o de mando consolidado. Ahora estarán listos para extender la interacción de forma vertical y horizontal.

- Etapas de Adiestramiento Intermedio: En esta etapa se impartirá al menos un ejercicio de planeamiento y otro de control y dirección. La particularidad será que en esta etapa se conformará un *estado mayor especial (EME)* y se integraran los comandos de componente, comandos conjuntos subordinados, demás comandos del nivel siguiente y enlaces. Ese EME y los comandos subordinados podrán ser manejados por el director de ejercicio siendo conveniente que los comandos de componentes surjan de los CCAAAA de las fuerzas. Lo que importa desde el punto de vista educativo acá no es cómo se comporta ese EME o los comandos subordinados sino como lo hace el EM en su relación con ellos.

Las áreas se ampliarán con diferentes especialistas, se agregarán más jefaturas y agencias participantes del ejercicio y se practicará la recurrencia con los comandos subordinados. Acá sí el plan tendrá una capa más de detalle y la duración de los ejercicios será mayor. A parte del EM, deberán participar la ayudantía del comandante, su gabinete personal, el departamento administrativo, el vocero y oficial de prensa, la asesoría jurídica y el centro de operaciones conjuntas. La etapa deberá durar hasta tres semanas y el EMC estará listo para ser evaluado y certificar el estándar.

- Etapas de Evaluación: El elemento de AC del CCOFFAA evaluará al CCA. Le impondrá una DEMIL y hará tanto una evaluación de proceso como de resultados. Los indicadores serán los especificados en el PC 23 – 11 y se realizará en el marco de un ejercicio que mida tanto el funcionamiento del CTO como la calidad de los resultados. El elemento finalizará esta etapa catalogado como apto o no para la guerra. Ahora sí estará listo para recibir medios a disposición en los ejercicios de adiestramiento militar conjunto subsiguientes.
- Etapas de Adiestramiento Final: El CCA funciona y se llegó al momento del año militar en que se justifican las grandes erogaciones de recursos que implican los masivos ejercicios con medios a disposición del NO. Esos recursos serán bien

empleados ya que el CCA está adiestrado. Emitirá ordenes inequívocas y oportunas. Ya abocados a las particularidades de su AIE, el CTO se adiestrará a través de un numero variable de ejercicios con capacidades reales a su disposición en los que el interés educativo no estará exactamente en sí mismo sino en el cumplimiento de efectos.

Estos ejercicios podrán ser sobre los planes de campaña reales, pero no deberán ser exactos para preservar el secreto militar. Las situaciones planteadas en los diferentes ejercicios deben ir variando el alcance operacional, el ambiente operacional y los aspectos jurídicos que gobiernan las relaciones con los componentes, las autoridades y la población civil. Esta etapa finalizará con un CTO integralmente adiestrado listo para la guerra y en condiciones de comenzar el ciclo educativo del año siguiente para entrenar, con el mismo personal.

- En relación al Adiestramiento Combinado: Un estado mayor conjunto combinado es una organización distinta. Nace combinado, pero un EM del NO deber estar en aptitud de interoperar con componentes de FFAA de otras naciones. Los vecinos de la comparación, como se ha analizado, poseen elementos equivalentes al que trata esta propuesta y es por ello que es especialmente importante gestionar oportunidades para interactuar profesionalmente con ellos y es deseable que tales oportunidades educativas se den en el segundo año de adiestramiento. Actualmente, la masa de los ejercicios combinados son *específicos combinados*.

La implementación de la variante descrita trae consigo un importante esfuerzo institucional cuya utilidad justifica cada recurso asignado. Propone un “modelo” factible de ajustarse de punta a punta y materializaría la modernización y concreción definitiva de la AMC argentina. La AMC, cuya ausencia garantiza el fracaso en la guerra, es un concepto netamente practico que solo existe si es vivido. Tener un CCA por AIE es una respuesta inteligente si, con mentalidad de guerra, se determina la necesidad de tener un aguzado cerebro para la próxima campaña en cada AIE.

Una variante intermedia será el establecimiento de un solo Comando Conjunto para el adiestramiento que no pertenezca a ninguna AIE en particular. Esta variante resuelve la urgencia y proporciona una respuesta acorde a la realidad de las FFAA considerando las limitaciones existentes para montar más de un TO simultaneo. La lógica de adiestramiento sería la misma que en el modelo de máxima con el agregado de que deberá tener la aptitud de poder comandar una campaña en cualquier

ambiente geográfico. Este aspecto supone un problema que puede ser salvado con integrantes del EM especialistas en las diferentes AIE y SAIE.

La variante de mínima es pensar una solución permanente pero no orgánica. Un sistema de roles alternativos a profesionales militares especialmente seleccionados de cada fuerza que ocupen roles asociados fuera de la fuerza operativa. Esos profesionales militares deben ser convocados periódicamente para cumplir con un proceso de adiestramiento, es decir, conformar y desarmar ese CCA varias veces al año, pero siempre con los mismos profesionales cuyos roles originales estén, como si indicó, asociados y especialmente elegidos. Esta opción puede constituirse como un posible núcleo operativo inicial y que a la postre sí efectivamente se conforme el CCA de manera orgánica.

La variante de mínima pasaría a ser completamente inútil si el compromiso, participación y seriedad de los miembros de ese/ esos CCA no son absolutos. La propuesta estima que esos profesionales militares, desde el comandante hasta el último auxiliar, deben reunirse y adiestrarse al menos cinco días cada cuarenta y cinco días. En esos cinco días no habrá otra cosa prioritaria que dedicarse completamente al adiestramiento con una progresión similar a la propuesta de máxima, pero con un ciclo que alcanzaría el estándar en tres años.

Cualquiera de las variantes necesita ser un destino profesional atractivo. Si bien, en las altas jerarquías especialmente, la motivación individual ya está desarrollada, existe una tendencia natural a preferir desempeñar roles en la fuerza operativa de la fuerza armada de origen. Los destinos conjuntos en general no espantan, pero tampoco atraen y esto ocurre porque generalmente no se dimensiona la importancia superlativa que aporta servir en esos destinos.

Integrar un CCA, como se lo ha denominado específicamente para este trabajo, debe ser la máxima aspiración de un Oficial de Estado Mayor Conjunto. Los titulares de las jefaturas y los jefes de departamento (primera y segunda línea de responsabilidad dentro del EM) deben estar nombrados, incluso en la variante de mínima. Los CCA deberán contar con la mejor tecnología disponible de comando, control y comunicaciones y ser prioridad en la asignación de nuevos recursos.

El tiempo mínimo de permanencia en el destino debe ser no menor a dos años en la variante de máxima y tres en la variante de mínima. Se debe culturizar la idea de que los cuadros más inteligentes de las tres FFAA están ahí. Deberán existir oportunidades de intercambio con elementos equivalentes de otras naciones para sumar

experiencia y nuevas ideas que perfeccionen el sistema. Sumado a ello, los integrantes de los CCA que recorran todo el proceso y sean certificados como aptos serán distinguidos con una aptitud especial en el caso de ejército y lo equivalente para las otras fuerzas.

Prestar servicios allí será atractivo, pero exigirá una máxima actitud y aptitud individual. Los que no reúnan la calidad profesional serán removidos y devueltos a sus fuerzas con la calificación correspondiente. El profesional militar que destaque positivamente en un CCA abrirá las puertas de estados mayores combinados creados o por crearse, como el de Cruz del Sur o FTA Chipre.

Para finalizar, la cobertura del vacío identificado en el Capítulo I mediante la aplicación de alguna de las variantes de este Capítulo generará un círculo virtuoso. Profesionales militares de los CCA, cuando sea el momento, pasarán a servir en elemento de AC del CCOFFAA. Comenzará una cadena de conocimiento, que hoy no existe, y en el mediano plazo los que dirigen y evalúan en el máximo nivel militar el AC serán expertos; y a partir de allí, el crecimiento será exponencial.

Sección II

Otros aportes contribuyentes

Esta investigación se enfocó en el NO y como es sabido, cada mínima decisión en este nivel de la conducción y de la guerra impacta totalmente en lo que realiza un soldado con su fusil frente a un blanco. Existe un dicho en la milicia que indica que la disciplina es la columna vertebral de un ejército, y agrego, si es así, la *orden* es la medula que atraviesa cada vertebra. La orden como mandato esencial que moviliza la acción militar.

En otro orden, las tres FFAA poseen cada año al futuro de su organización como público cautivo dentro de sus sistemas educativos. En el caso del ejército, los futuros miembros de los EEMM están cada año en la ESGE, los futuros Jefes de Unidad táctica realizan cada año el Curso de Jefe de Unidad, los futuros miembros de Plana Mayor de las unidades están cada año reunidos realizando el Curso Básico de Comando y Plana Mayor (CBCPM), los futuros Jefes de Subunidad realizan cada año el Curso de Jefe de Subunidad (CJS), los futuros Jefes de Sección son Cadetes del último año del CMN y LLMM, los futuros Jefes de Grupo de Tiradores cursan el último año de la ESESC; los jefes de cada escalón del ejército se encuentran cautivos en

buenos aires cada año y no se aprovecha para unir, en algo educativo, a ese futuro. Dará un sinnúmero de información que permitirá fortalecer los resultados educativos.

Las otras FFAA, por su parte, tienen exactamente la misma provechosa situación, pero no precisamente en buenos aires.

La totalidad de esos educandos identificados tienen algo en común; todos se educan en recepción de órdenes, planeamiento y generación de nuevas órdenes. Esta contribución propone educar, educar tomando la acepción que se le dio al término en el Capítulo I, solamente en la “orden”. Es atender lo que ocurre entre el Plan de Campaña y la Carta de Distancias.

La AMC se busca inculcar en todos los niveles y es por ello que no se debe desaprovechar la situación. La idea es simple y no afecta en nada los currículos de las diferentes capacitaciones que se nombraron. La intención es aprovechar lo que se hace, pero unirlo del máximo al mínimo nivel. La DEMIL del ejercicio del N2 será el insumo del N1 para su ejercicio. El Plan de Campaña del N1 será el insumo de los ejercicios de las EESSGG de cada fuerza. Los planes de operaciones y planes tácticos deberán llegar a las manos de los jefes de Unidad táctica y de los cursantes del CBCPM. Lo resultante será el insumo para alguna oportunidad educativa del CJS y a partir de ese nivel las ordenes pasan a ser verbales. Los tenientes del CJS marchan hasta el CMN e imparten su orden de operaciones. Los Cad (s) IVto Año reciben la orden, planifican, marchan hasta la ESESC e imparten la OO a los aspirantes del último año. A cada nivel se les ocupa un mínimo tiempo que ya de todas formas iban a emplear para la misma acción educativa, solo que esta vez, un equipo de profesionales militares acompaña esa orden desde el “Plan de Campaña hasta la Carta de Distancias”.

Esta lógica se debe extender hasta el último rincón del sistema educativo de las tres fuerzas de aquellos que intervienen en ese mandato esencial llamado *orden*. Cada nivel deberá realizar lo propio en tiempos reales.

El elemento de AC del COFFAA deberá acompañar el recorrido de esa orden hasta el menor nivel para estudiar y analizar la esencia de la intención del máximo nivel; de arriba hacia abajo y luego de abajo hacia arriba. Inspeccionar como esa orden que nace un tanto ambigua en el máximo nivel va tomando forma de acción. Para ello necesitará conformar un equipo de expertos.

Si bien el AC se vuelca hacia la fuerza operativa, aprovechar los sistemas educativos de cada fuerza provee diferentes ventajas a saber que permitirán:

- Evaluar como el fin político se transforma en una orden de apertura de fuego. Entender si hay desvíos y trabajar en ello.
- Entender la eficiencia del lenguaje militar. Si en cada nivel existe una interpretación común de los diferentes conceptos y trabajar en ello.
- Educar en la recurrencia, concurrencia y emisión de requerimientos resultantes del planeamiento de cada nivel.
- Evaluar el complejo entramado de libertades y creatividad de cada nivel para lograr el efecto que se le exige.
- Entender en los tiempos existentes en el recorrido de las ordenes de cada nivel.
- Educar en la coordinación de tareas para el logro de un efecto y en la sincronización de efectos para logro de un fin.
- Inspeccionar la cadena de objetivos y el respeto del PFPM de todo el espectro de la conducción.
- Perfeccionar el formato de la orden.

Estas acciones educativas ya se realizan, pero unir las y estudiarlas va a contribuir al entendimiento sistémico que caracteriza la AMC y sin dudas proporcionará información determinante para la mejora del SAC.

La *orden* constituye la metodología militar por excelencia para actuar y la última vez que se practicó su recorrido completo fue en la última guerra y es un interés educativo tratar de que la próxima vez no sea en la próxima guerra, que podría ser mañana mismo y ya sería tarde.

Esta contribución busca atender en algo que no se visualiza integralmente; no sabemos qué pasa con nuestra orden dos niveles más abajo y nos concentramos en ajustar los desvíos en la ejecución. Esos desvíos surgirán inevitablemente por las diferentes variables que componen la situación, pero esta propuesta quita o minimiza una de esas variables.

Conclusiones

La presente investigación se planteó como un análisis integral del sistema de adiestramiento conjunto (SAC) de las Fuerzas Armadas Argentinas, enfocado en identificar los vacíos organizacionales y metodológicos que limitan su eficacia en el nivel operacional. Con el objetivo de proponer mejoras viables, se abordaron los principales aspectos normativos, conceptuales y estructurales del SAC actual, así como una comparación con modelos de países vecinos, que permitió destacar enfoques exitosos aplicables a nuestro contexto.

El desarrollo del trabajo siguió un enfoque deductivo, apoyado en el análisis de doctrina nacional e internacional, reglamentos militares y bibliografía especializada. En el Capítulo I, se identificaron las bases normativas y metodológicas que rigen el SAC Argentino, destacando las limitaciones derivadas de la ausencia de comandos conjuntos permanentes en el nivel operacional. Se puso en evidencia que, aunque la doctrina establece lineamientos claros para el adiestramiento conjunto, su implementación se ve obstaculizada por factores estructurales, como la inexistencia de estados mayores conjuntos permanentes capaces de adiestrarse en tiempos de paz y como ello impacta en la evaluación.

En el Capítulo II, se realizó un análisis comparado de los sistemas de adiestramiento conjunto de Chile, Brasil y Perú. Estos modelos evidencian la importancia de contar con comandos conjuntos operacionales permanentes o estructuras equivalentes, que no solo permiten una planificación y ejecución eficiente de ejercicios militares, sino que también fortalecen la cohesión organizacional y la capacidad de respuesta en escenarios críticos. Particularmente relevante fue la identificación de estrategias exitosas como los ciclos educativos progresivos y los mecanismos de evaluación constante en estos países, que garantizan un crecimiento sostenido en la capacidad operativa conjunta.

Finalmente, en el Capítulo III, se presentaron propuestas concretas para superar las limitaciones identificadas en el sistema argentino. Estas propuestas se basan en la creación de comandos conjuntos permanentes o semipermanentes, el establecimiento de ciclos educativos específicos y una mayor integración regional e internacional mediante ejercicios combinados.

El análisis detallado permitió delinear las ventajas de implementar estas propuestas, destacando los beneficios que tendrían para la evolución del SAC en

términos de eficiencia, eficacia y adaptabilidad. Estas ventajas se resumen en los siguientes puntos:

- Fortalecimiento de la cohesión operativa: Una de las principales debilidades del SAC actual es la falta de cohesión operativa entre los elementos de mando y ejecución. Esa cohesión no existe porque no existen los CTO. La creación de comandos conjuntos permanentes, como los propuestos en esta investigación, garantizaría un nivel de cohesión superior al permitir que los estados mayores trabajen juntos desde tiempos de paz.

La interacción constante entre las distintas fuerzas fomentaría un lenguaje común, la construcción de confianza mutua y la consolidación de un entendimiento compartido de los objetivos estratégicos y operacionales.

Este enfoque minimizaría los riesgos asociados a la improvisación durante situaciones de crisis, asegurando que las decisiones tomadas sean el resultado de un análisis conjunto y coherente. Además, la cohesión operativa fortalecería la capacidad de sincronización y coordinación en el campo de batalla, aumentando significativamente la probabilidad de éxito en operaciones conjuntas.

- Mejora del recurso humano y tecnológico: La implementación de un sistema educativo progresivo y especializado permitiría formar estados mayores altamente competentes, capaces de enfrentar los desafíos más complejos del entorno operacional. Al centrarse en la instrucción, el adiestramiento y el entrenamiento, los comandos conjuntos adquirirían habilidades técnicas avanzadas y un conocimiento profundo de las capacidades de las distintas fuerzas. Además, la propuesta incluye la incorporación de tecnologías de última generación en los procesos de comando, control y comunicaciones.

Esto no solo mejoraría la eficiencia operativa, sino que también garantizaría la interoperabilidad con fuerzas aliadas en ejercicios combinados e intervenciones multinacionales.

- Adaptabilidad ante escenarios dinámicos: La capacidad de respuesta rápida es crucial en el nivel operacional. La creación de comandos conjuntos por áreas estratégicas, tal como se observa en los modelos de Chile y Brasil, permitiría a las Fuerzas Armadas argentinas adaptarse rápidamente a las demandas de un conflicto o crisis.

Estos comandos, al estar ubicados en las regiones donde eventualmente operarían, estarían mejor preparados para enfrentar las particularidades del terreno y los desafíos logísticos y estratégicos propios de cada área. La familiaridad con el

entorno y la capacidad de planificar y ejecutar operaciones en escenarios realistas reduciría significativamente la incertidumbre y el caos inicial, maximizando la eficacia de las decisiones tácticas y estratégicas.

- Elevación de los estándares educativos: La propuesta de un ciclo educativo estructurado en etapas, desde la instrucción individual hasta el entrenamiento colectivo. Su implementación, con siempre bienvenidos ajustes, aseguraría un proceso de formación continuo y de alta calidad. Cada etapa del ciclo estaría diseñada para abordar diferentes aspectos del adiestramiento, permitiendo una progresión lógica y eficiente hacia la excelencia operativa.

El enfoque en ejercicios prácticos y simulaciones realistas garantizaría que los profesionales militares adquieran no solo conocimientos teóricos, sino también habilidades prácticas necesarias para la toma de decisiones en tiempo real. Además, la integración de profesionales de todas las fuerzas en un entorno educativo conjunto fomentaría una mentalidad verdaderamente interoperable y colaborativa.

- Evaluación constante y mejora continua: Una de las principales innovaciones propuestas es el fortalecimiento del sistema de evaluación dentro del SAC. Al implementar indicadores claros y objetivos, se podría medir no solo la efectividad de los planes de campaña, sino también la competencia individual y colectiva de los estados mayores.

La evaluación constante permitiría identificar fortalezas y áreas de mejora en tiempo real, creando un ciclo virtuoso de retroalimentación que impulsaría una mejora continua en todos los niveles del adiestramiento conjunto. Este enfoque aseguraría que las Fuerzas Armadas estén siempre en un estado óptimo de preparación para enfrentar cualquier desafío.

- Integración regional e internacional: La participación activa en ejercicios combinados e intercambios con fuerzas de países vecinos y aliados fortalecería las capacidades de interoperabilidad de las Fuerzas Armadas argentinas. Estos ejercicios no solo permitirían aprender de las mejores prácticas internacionales, sino que también aumentarían la visibilidad y el prestigio de Argentina en el ámbito militar global. Además, la integración regional fomentaría la construcción de alianzas estratégicas y el desarrollo de capacidades conjuntas, lo que sería fundamental para abordar amenazas transnacionales y garantizar la seguridad regional.

En síntesis, la implementación de las propuestas planteadas en esta investigación no solo subsanaría los vacíos identificados en el SAC actual, sino que

transformaría a las Fuerzas Armadas argentinas en un instrumento militar moderno, eficiente y preparado para los desafíos del siglo XXI. Las ventajas descritas demuestran que, aunque el esfuerzo institucional requerido sea significativo, los beneficios a largo plazo justifican plenamente la inversión de recursos y el compromiso de todos los niveles de conducción.

La adopción de estas medidas posicionaría a las Fuerzas Armadas como un referente regional en acción militar conjunta, asegurando no solo su eficacia en tiempos de paz, sino también su éxito en cualquier eventualidad futura.

Referencias

Departamento Doctrina Conjunta/ Combinada (2019). *PC 17 – 01 Adiestramiento Militar Conjunto*. República Argentina. Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Departamento Doctrina Conjunta/ Combinada (2019). *PC 23 – 11 Procedimientos de Evaluación de Adiestramiento Militar Conjunto*. República Argentina. Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Departamento Doctrina Conjunta/ Combinada (2012). *PC 27 – 01 Ejercicios Operacionales Conjuntos*. República Argentina. Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Departamento Doctrina Conjunta/ Combinada (2019). *PC 00 – 02 Glosario de términos de empleo militar para la Acción Militar Conjunta*. República Argentina. Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Parra F. Rodríguez H. Alewaertz J. y otros (2009). Hacia un Sistema de Adiestramiento Conjunto. *Visión Conjunta*. Año 1. Número 1.

Ventimiglia, J. (2013). *El adiestramiento militar conjunto en el comando operacional* (Trabajo Final Integrador.) Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas. Buenos Aires, Argentina.

Giorgi L. (2020) El rol de la doctrina y el adiestramiento en el Accionar Militar Conjunto. *Infobae. Opinión*. (en línea) <http://www.https://www.infobae.com/opinion/2020/12/13/el-rol-de-la-doctrina-y-el-adiestramiento-en-el-accionar-militar-conjunto/>

República Argentina. Decreto 1691/ 06; Organización y funcionamiento de las FFAA.

República Argentina. Resolución MD 330/ 07; Determinación y realización de ejecución de ejercicios militares bilaterales y multilaterales.

República Argentina. Resolución MD 429/ 11; Directiva General de Planeamiento para el Adiestramiento Militar Conjunto.

República Argentina. Resolución MD 1376/ 08; Comité de evaluación del Adiestramiento Conjunto de las FFAA.