



**Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento  
Militar Conjunto**

**Taller de Trabajo Final Integrador**

**Tema:** Formación para la Defensa en el Nivel Operacional

**Título:** Desarrollo de competencias en el Oficial de Estado Mayor para su aplicación en Teatros de Operaciones futuros.

**Autor:** Mayor Javier Esteban ACOSTA.

**Profesora:** Mg. Cristina Alonso.

## RESUMEN

Los Teatros de Operaciones actuales se caracterizan por su inestabilidad e incertidumbre, en donde los factores que interactúan determinan comportamientos únicos que no pueden ser previstos. En estos contextos operan ejércitos regulares, guerrilla, población civil y actores de muy distinta proveniencia y con diferentes formas de pensar el conflicto.

Ante estos escenarios complejos se vuelve no sólo recomendable, sino además necesario que los Estados Mayores de Nivel Operacional, en cuanto responsables por el empleo eficaz del Instrumento Militar, dispongan de competencias más allá de las militares, a fin de lograr una perspectiva acorde con la complejidad del objeto en cuestión. Interpretar la naturaleza del problema a fin de proponer Objetivos Operacionales orientados hacia la consecución de resultados políticos duraderos, requiere pues de Oficiales capacitados en conocimientos, habilidades y actitudes que superan el canon tradicional de la formación militar.

Bastan como ejemplo de lo dicho las experiencias en los conflictos de Afganistán e Irak en 2001 y 2003, en las que la relevancia de la dimensión socio-cultural en la planificación y conducción de las operaciones militares quedó en evidencia. Estas experiencias muestran cuán necesario es incorporar en simultáneo una visión constructiva focalizada en las estructuras políticas y sociales de la población involucrada mediante otras operaciones como las de estabilización y reconstrucción del tejido económico, social y político.

Por lo expuesto, el presente trabajo explicita las competencias necesarias en el Oficial de Estado Mayor que contribuyan a su formación para desempeñarse con idoneidad en los Teatros de Operaciones futuros. Para ello, el apoyo en otras disciplinas, como las Ciencias Sociales, permite una mayor comprensión de los procesos sociales y contribuye al diseño de Estados Mayores con una estructura de planeamiento flexible y acorde a los desafíos que plantean los ambientes antes descriptos.

**Palabras claves:** Ambiente Operacional Complejo, Ciencias Sociales, Diseño de Estados Mayores, Competencias de los Oficiales de Estado Mayor.

## TABLA DE CONTENIDOS

Introducción.....	1
Capítulo I.....	4
Un ambiente operacional complejo: Afganistán e Irak (2001-2006).....	4
Otra visión del conflicto bélico: el aporte de las Ciencias Sociales.....	7
Capítulo II.....	15
Plan Curricular de la ESGC 2016 y perfil del Egresado.....	15
Planificación a Nivel Operacional en Afganistán e Irak (2001-2014).....	18
Conflictos futuros y competencias requeridas en el Oficial de Estado Mayor.....	22
Conclusión.....	27
Bibliografía.....	29
Tabla de Figuras	
Figura 1: Factores críticos interculturales.....	12
Figura 2: Integración de la Conciencia Cultural en el Planeamiento Operacional.....	20
Figura 3: Integración de la Conciencia Cultural en los Estados Mayores Operacionales....	22

## INTRODUCCIÓN

Con la caída del Muro de Berlín en 1991 y la culminación de la Guerra Fría, surge en el mundo una paz caracterizada por conflictos de índole étnica, religiosa y económica. Los fracasos de las Naciones Unidas en Srebrenica (UNPROFOR, 1995), Ruanda (UNAMIR, 1994) y Somalia (ONUSOM II, 1993), motivaron un replanteamiento en los procedimientos en los niveles operacional y táctico que se vieron reflejados en el establecimiento de estrategias de transición viables que integraran a la población afectada a fin de protegerla y asegurar su bienestar y estabilidad duradera.<sup>1</sup>

Por lo expresado se considera tener en cuenta la perspectiva social y cultural para así tener una mejor comprensión de estas situaciones. En tal sentido Karl von Clausewitz, con su libro *De la Guerra*, es uno de los primeros teóricos que introduce las Ciencias Sociales en la interpretación de los conflictos explicando cómo la guerra y su interacción con la trinidad razón, pasión y azar, constituye un elemento fundamental en la existencia social humana.<sup>2</sup>

A partir de las experiencias de Estados Unidos y la OTAN en Medio Oriente, entre 2001 y 2006, se observa una nueva mirada doctrinaria orientada al establecimiento de procedimientos para operar en estos ambientes más complejos e inestables. Se priorizan los conocimientos sobre los actores que interactúan, es decir sus estilos de vida, y se busca formar estructuras de comando más flexibles y dispuestas a integrar a las organizaciones no gubernamentales con las autoridades locales y jefes de clanes. Su doctrina revela un nuevo espacio de batalla que se suma a los convencionales: el terreno humano.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Naciones Unidas. Misiones para el Mantenimiento de la Paz. Reforma de las actividades de Mantenimiento de la Paz [en línea]. Dirección URL: <http://www.un.org/es/peacekeeping/operations/reform.shtml> [Consulta 8 de junio de 2016].

<sup>2</sup> Klingner Janen, *The Social Science of Carl von Clausewitz*, 2006, p.79.

<sup>3</sup> Finney Nathan, HTS Doctrine Development Team Leader, *Human Terrain Handbook*, 2008, p. 4.

La doctrina conjunta de las Fuerzas Armadas de Argentina no contempla este nuevo aporte del enfoque cultural en los conflictos de características irregulares. Si bien se debate la problemática en foros de defensa e instituciones educativas militares, no llega a verse una incorporación efectiva de esta nueva mirada en el nivel operacional, solamente lo referente a las operaciones militares en coordinación con las agencias civiles.

Esta característica supone un cambio en la manera de pensar los conflictos, donde la participación militar no se podrá desligar del enfoque cultural que implica el conocimiento de los valores, intereses y costumbres de los grupos beligerantes y la población involucrada. La comprensión de otros procesos más allá de las operaciones militares que se producen en los conflictos de estas características, resulta fundamental para el diseño de Estados Mayores a la altura de los desafíos que plantean los escenarios conflictivos descritos más arriba.

El presente trabajo se propone contribuir al campo disciplinar con un nuevo enfoque respecto a la formación de los Oficiales que integrarán los Estados Mayores en el Nivel Operacional en los futuros Teatros de Operaciones. Esto implica una apertura hacia otras disciplinas, como las Ciencias Sociales, de modo que se logre un enriquecimiento del espectro de conocimientos para una mayor comprensión de los ambientes operacionales en donde se desarrollarán operaciones militares.

El alcance que se investiga estudia las interacciones entre las operaciones militares, los intereses de los grupos beligerantes, la protección de la población, y la cultura local entre otros. El foco del presente estudio se orienta a los procesos de planificación y ejecución que suceden en el Nivel Operacional que exige un conflicto de características irregulares y no estructuradas como los acontecidos en Afganistán e Irak desde 2001. No se indaga las estructuras y procedimientos del Nivel Táctico, sino las competencias necesarias en los Oficiales de Estado Mayor que permiten articular mediante estructuras flexibles los objetivos de la Estrategia Militar con los enfrentamientos tácticos.

Por lo expuesto, la formación militar actual resulta insuficiente y entonces cabe preguntarse: ¿Qué competencias se deben desarrollar en el Oficial de Estado Mayor (OEM) para interpretar los Teatros de Operaciones futuros?

El objetivo general es explicitar las competencias necesarias en el OEM que contribuyan a la interpretación de los Teatros de Operaciones futuros. Para el logro de dicho objetivo, los objetivos específicos implican analizar el funcionamiento de los Estados Mayores en los conflictos de Afganistán 2001 e Irak 2003, identificar el aporte de las Ciencias Sociales para la comprensión de los procesos sociales en los conflictos descriptos, y determinar las competencias necesarias en los Oficiales de Estado Mayor para los futuros TO.

Así la hipótesis propone analizar si el aporte de las Ciencias Sociales aplicadas a los conflictos de Afganistán 2001 e Irak 2003 permitirá una mejor comprensión de los Teatros de Operaciones futuros.

La metodología empleada es de carácter exploratoria y descriptiva. Se analizan documentos y publicaciones referentes al aporte que las Ciencias Sociales han realizado en la interpretación de ambientes operacionales complejos como las campañas militares desarrolladas por Estados Unidos en Irak y Afganistán a partir de 2001. Para evaluar las competencias de los Oficiales de Estado Mayor, también se analizan los planes de estudios en los cuales se forman los cursantes del Nivel I de la Escuela Superior de Guerra Conjunta (ESGC), a efectos de determinar los conocimientos útiles para la interpretación de los futuros conflictos.

El presente trabajo está estructurado en dos capítulos. En el primer capítulo se explicita el aporte de las Ciencias Sociales en los conflictos de Irak y Afganistán entre 2001 y 2012. En el segundo, a partir de un análisis de los planes de estudio actuales en la ESGC, se determinan las competencias necesarias en el OEM de Nivel Operacional para la interpretación de los futuros Teatros de Operaciones.

## CAPÍTULO I

*“Necesitamos comprender a la gente local y ver a través de sus ojos. Es decir, son sus temores, frustraciones y expectativas en donde debemos centrar nuestra atención. No ganaremos simplemente matando insurgentes...”*

*General Mc Chrystal.*

Este capítulo describe a partir de los conflictos de Afganistán e Irak en 2001 y 2003, cual es el aporte de las Ciencias Sociales a las operaciones militares en ambientes operacional complejos en los cuales interactúan múltiples actores con características culturales distintas, en un marco dinámico e inestable. Se destaca la importancia tanto de incorporar un enfoque cultural que permita ampliar el conocimiento como también identificar aquellos factores críticos que ponen en riesgo la misión y su legitimidad.

### **Un ambiente operacional complejo: Afganistán e Irak (2001-2006)**

El ambiente operacional en Irak en 2006, se mostraba complejo y vulnerable ante el conflicto étnico-sectario, caracterizado por la insurgencia, terrorismo, sectarismo y delincuencia. Entre los actores involucrados se identificaban grupos chiíes, suníes, Kurdos y grupos terroristas conectados a Al-Qaeda, interactuando simultáneamente en una lucha de poder y recuperación de espacios perdidos con un enemigo común representado por las fuerzas de la coalición.<sup>4</sup>

La violencia más extrema se encontraba en el centro de Bagdad y las cuatro provincias que la rodean, donde militan los grupos árabes suníes más radicales. Su objetivo era desestabilizar al gobierno central en Irak y controlar el territorio centro-periférico de

---

<sup>4</sup> Arteaga f., The Surge: el balance del Plan de Seguridad estadounidense en Irak durante 2007, 2008, p.2.

Bagdad frente a sus rivales chiíes y kurdos. En oposición a éste grupo, se encontraban aquellos de afinidad religiosa chií, menos proclives al retiro de tropas de la coalición, pero compitiendo por ocupar el vacío de poder reinante. En las localidades del norte de Kirkuk y Mosul, el conflicto se agravaba aún más con los movimientos secesionistas kurdos, en donde predominaban los enfrentamientos entre los grupos políticos y combatientes kurdos y el grupo Ansar Al Islam vinculado a Al-Qaeda. <sup>5</sup>

La Estrategia Nacional para la Victoria en Irak diseñada por EEUU para lograr un Estado iraquí democrático, autosuficiente y gobernable, se destacaba por una actitud más reactiva que proactiva: reducir la participación de tropas en los enfrentamientos para evitar escalar la violencia y acelerar el desarrollo de las fuerzas armadas iraquíes de modo que la asistencia de las fuerzas multinacionales en Irak se redujera a niveles menores de despliegue. Los efectos alcanzados pueden resumirse en éxitos militares, pero acompañados de la falta de persistencia en los objetivos alcanzados, es decir, carencia de operaciones más allá de las militares, tales como las de estabilización y reconstrucción.<sup>6</sup>

El informe Baker-Hamilton en diciembre de 2006, revela la falta de progresos sustanciales en la autosuficiencia del Gobierno iraquí y la escalada de violencia general en todo el país. Esto generó un cambio de estrategia que se vio reflejada en El Nuevo Camino a Seguir presentada en 2007 en EEUU. La misma pasa de un perfil reactivo a otro más proactivo, en donde la prioridad era contrarrestar el incremento de la insurgencia y demorar el repliegue de las fuerzas de la coalición hasta tanto un Irak democrático capaz de gobernarse, defenderse, sostenerse y colaborar con la lucha contra el terror, fuera una realidad. Además la estrategia se involucraba en una acción más integral mediante medidas económicas y sociales orientadas a la estabilización, seguridad y reconstrucción.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Arteaga f., The Surge: el balance del Plan de Seguridad estadounidense en Irak durante 2007, 2008, p.2.

<sup>6</sup> *Ibíd.*, p.3-5.

<sup>7</sup> *Ibíd.*, p.2.

En el caso de Afganistán, la situación resultaba similar a raíz de la complejidad del conflicto y la falta de comprensión de las características del ambiente operacional, en el cual interactuaban las fuerzas de la coalición remanentes de la Operación Libertad Duradera de 2001, y el grupo terrorista talibán con el apoyo de las tribus Pastún, en pos de la concentración del poder y recuperación de espacios perdidos luego de la Operación iniciada en octubre de 2001.

Desde el 2002 al 2005, se observa una reconstrucción de las fuerzas talibanes en el noreste del país limitante con Pakistán. Allí, la creación de santuarios para la instrucción y reaprovisionamiento insurgente, facilitó el inicio de una escalada de violencia que se extendió al resto del país ante la ausencia de control del gobierno central en Afganistán. También cobró relevancia el apoyo clandestino del tráfico de narcóticos y la falta de coordinación entre las potencias regionales como Irán y Pakistán.<sup>8</sup>

Entre 2005 y 2009, la estrategia de la Fuerza Multinacional en Afganistán carecía de éxitos en el terreno. Aquello que antes estaba bajo control, dada la reducción del contingente a niveles mínimos, y la falta de capacitación de las fuerza policiales afganas para contener la contraofensiva talibán, nuevamente se encontraba bajo el liderazgo de la insurgencia. Por otra parte, los niveles de corrupción en el gobierno central y la interrupción en las operaciones de reconstrucción y estabilización debido al conflicto en Irak, justificaban la pérdida de la confianza de la población en las fuerzas de la coalición.<sup>9</sup>

Por lo expuesto se evidencia en ambos conflictos la importancia de crear una conciencia a través de procesos culturales que avalen políticas acordes con la estructura y organización social, al tiempo que respetuosas de las costumbres autóctonas de la región.

---

<sup>8</sup> Collins J., *Understanding War in Afghanistan*, 2011, p.75.

<sup>9</sup> *Ibíd.*, p.79.

## Otra visión del conflicto bélico: el aporte de las Ciencias Sociales

Los ambientes operacionales de Irak y Afganistán comparten características que lo identifican como problemas maliciosos. Éstos se definen como aquellos que se desenvuelven en medio de procesos sociales dinámicos y complejos, donde no existe una solución definitiva única, y requiere de otros aportes como son las Ciencias Sociales para poder comprender, en profundidad la naturaleza del problema y crear un estado final mejor que el inicial, o lo suficientemente bueno para las personas o sistemas involucrados.<sup>10</sup>

En la búsqueda de la mejor opción que considere los intereses de todos los actores participantes, las Ciencias Sociales constituyen un puente entre la población y el conflicto, focalizando el estudio en aquellos factores que realmente influyen y que pueden ser modificados. En ello radica la importancia fundamental del contexto; es decir, las características particulares del conflicto, sus causas estructurales, las motivaciones y fuerzas que contribuyen al surgimiento de la insurgencia y el comportamiento de la población y su proceso de decisión entre otros.<sup>11</sup>

Las costumbres, los valores, van en forma conjunta con la guerra. El conocimiento del oponente como medio para mejorar las capacidades militares ha sido empleado desde los estudios de Heródoto sobre el enemigo durante las batallas en Persia (490-479 AC). Otro ejemplo es de verse en Lawrence de Arabia, quien en su lucha contra el Imperio Otomano en 1916 aseguraba que el conocimiento de la estructura tribal, la geografía, religión, costumbres sociales, lenguaje y apetitos de la población en donde se desenvuelven las batallas son esenciales si el objetivo es evitar riesgos y no temer el resultado de los enfrentamientos con el enemigo.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Rittel Horst W.J.-Webber Melvin M., *Dilemmas in a General Theory of Planning*, 1973, p. 167.

<sup>11</sup> Davis P.; Cragin K., *Social Science for Counterterrorism. Putting the Pieces Together*, 2009, p. 142.

<sup>12</sup> Mc Fate M., *The Military Utility of Understanding Adversary Culture*, 2006, p. 42.

Por lo expuesto, la dimensión socio-cultural es un tema transversal en las operaciones militares. Todos los departamentos de planificación a Nivel Operacional deben pues priorizar identificar los principales elementos culturales que afecten a la misión y apoyarse en los expertos culturales para adaptar las operaciones al entorno operacional específico.<sup>13</sup>

Estos facilitadores en las tareas de planeamiento forman una célula más del Estado Mayor, ya sea como Consejero Cultural o Departamento Sistema Terreno Humano, y actúan transversalmente durante la gestación de las operaciones y su comprobación de aptitud, factibilidad y aceptabilidad, previo a su despliegue en el terreno. En general este personal se constituye principalmente de profesionales con conocimientos en Antropología y Sociología.<sup>14</sup>

A pesar de que el factor cultural no ha sido tradicionalmente una prioridad en el Departamento de Defensa de Estados Unidos, los resultados de la insurgencia en Irak sirven como alerta militar de que la cultura del adversario importa; es decir, más allá de la información que se obtiene a través de una foto satelital, se requiere de la Antropología como ciencia que permite la comprensión de sus intereses, hábitos, intenciones, creencias, organizaciones sociales, y símbolos políticos.<sup>15</sup>

Los cambios en la naturaleza del enemigo desde el fin de la Guerra Fría en 1991, y los actuales ambientes operacionales, -cuyas características fueron expuestas en párrafos anteriores-, interpelan a los antiguos paradigmas conceptuales militares.

---

<sup>13</sup> Dirección General de Relaciones Institucionales, Experimento multinacional N°6, Revista Ejército, Ministerio de Defensa Reino de España, 2011, p. 48.

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 48.

<sup>15</sup> Mc Fate M., *The Military Utility of Understanding Adversary Culture*, 2006, p. 43.

EEUU se enfrenta a adversarios de orientación contraria a Occidente, de alcance transnacional, sin estructura jerárquica, de aproximación clandestina, y fundamentalmente fuera del contexto de una nación-estado. Combatir un enemigo de estas características, aferrado a su historia y creencias religiosas, requiere de otras disciplinas para su comprensión; la visión etnográfica de estos conflictos aporta un nuevo enfoque para su interpretación: es la cultura y no el concepto nación-estado la que provee las bases estructurales de la vida política.<sup>16</sup>

La falta de conocimiento de la cultura del oponente trae consecuencias adversas a las esperadas en el Nivel Operacional, como la adopción de políticas ajenas a la cultura iraquí y afgana causantes de la insurgencia, pérdida de credibilidad en la opinión pública, y afectación de la legitimidad de las operaciones militares.

En relación a Irak, adaptarse a su cultura significó el reconocimiento de las estructuras sociales preexistentes y la no imposición de soluciones extranjeras. De este modo se logró progresar en la política de ganar los corazones y mentes. En el año 2004, el Brigadier Andrew Kennett Comandante del Batallón británico en Basra, destacó la importancia en el respeto y valoración hacia la tribu como sistema de patrocinio y liderazgo político. A través de su incorporación en los emprendimientos locales junto a los representantes del gobierno provisional iraquí, contribuyó al incremento en los niveles de confianza entre los residentes y las fuerzas de ocupación y la consecuente colaboración en la obtención de información respecto a la insurgencia.<sup>17</sup>

Las operaciones de Estabilización, Seguridad, Transición y Reconstrucción, resultan más efectivas si durante las mismas se priorizan las costumbres sociales locales y no se imponen conceptos externos políticos e institucionales de organización. Más allá de las victorias militares iniciales, es fundamental la atención de los conflictos sociales y

---

<sup>16</sup> Mc Fate M., *The Military Utility of Understanding Adversary Culture*, 2006, p. 43.

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p 44.

económicos derivados del conflicto, y que en general, son aprovechados por las fuerzas insurgentes para expandir su área de influencia y constituir santuarios donde fortalecerse en detrimento de las políticas que atienden la crisis social.<sup>18</sup>

En el año 2006, cinco años después de la Operación Libertad Duradera en Afganistán y tres años de Libertad para Irak, la falta de profundidad en la cultura afgana e iraquí demostró falencias para interactuar con la población, las instituciones gubernamentales y ONGs para la implementación de políticas de contrainsurgencia, seguridad, estabilización y reconstrucción. Ello determinó la necesidad de desarrollar en los oficiales, competencias de liderazgo, planificación y organización con una marcada sensibilidad en el componente cultural del ambiente operacional.<sup>19</sup>

Otro caso se relaciona con el establecimiento de un modelo de gobierno central en Irak para el control de Bagdad y su periferia por parte del Gobierno Provisional de la Coalición en 2003. Más allá de su objetivo central de organizar política e institucionalmente el Estado, falló en interpretar el sistema tribal de organización política-social y su aversión a las estructuras comunes occidentales de gobierno.<sup>20</sup>

Se observa también en Afganistán, que de la interacción del personal militar y la población local surgen situaciones de conflictividad debido a las diferencias culturales como pueden ser la valorización de los conceptos de familia, matrimonio u honor. Estas percepciones pueden ser consideradas puntos débiles que pueden ser evitados u oportunidades que deben ser aprovechadas como consecuencia de las operaciones militares

---

<sup>18</sup> Collins J., *Understanding War in Afghanistan*, 2011, p.73

<sup>19</sup> Scott B., *Broadening Army Leaders for the Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous Environment*, 2012, p. 12.

<sup>20</sup> Mc Fate M., *The Military Utility of Understanding Adversary Culture*, 2006, p. 45.

(Cooperación Cívico-Militar, Operaciones Psicológicas, Operaciones de Información) en ambientes operacionales complejos.<sup>21</sup>

Un estudio realizado por las universidades de Madrid y Granada mediante entrevistas realizadas al contingente español en Afganistán en 2011, permitió identificar cinco factores fundamentales susceptibles de provocar conflictos entre las tropas desplegadas y la comunidad local: corrupción, género, legitimidad, discurso y honor.<sup>22</sup>

Entre éstos se obtienen relaciones válidas y conflictivas dignas de considerar. Las primeras que permiten la generación de oportunidades que contribuyen a facilitar la cooperación entre fuerzas de la coalición y los líderes o comunidades locales y lleguen a producir sinergia entre ambos. En cambio, las últimas, determinan la aparición de emergentes que no facilitan nuevas interacciones, lo cual puede provocar el fracaso de la misión.<sup>23</sup>

En la búsqueda de relaciones válidas que eviten desconfianza de la población local ante el despliegue de fuerzas multinacionales, se encuentra el desarrollo de la empatía para el completamiento del triángulo ser-reconocer-dialogar: saber quién es cada uno, considerar al otro como igual, y la comunicación que habilite la construcción de puentes hacia el entendimiento cultural. Entre la lista de conocimiento mínimo para la interacción se destaca la historia, estructura social, familiar, tribal, religión, y otras como protocolo, cortesía, símbolos, gestualidad o lenguaje corporal.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Dirección General de Relaciones Institucionales, Experimento multinacional N°6, Revista Ejército, Ministerio de Defensa Reino de España, 2011, p. 42.

<sup>22</sup> *Ibíd.*, p. 41.

<sup>23</sup> *Ibíd.*, p. 42

<sup>24</sup> *Ibíd.*, p. 42.

Figura 1. Factores críticos interculturales.

<b>Factores</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Descriptor</b>
<b>Factor 1 Corrupción</b>	1.1 Poder/Autoridad	<i>Redes de Solidaridad - Familia/Tribu/Clan - Dádivas. Costos/beneficios transaccional - Confianza - Lealtad.</i>
	1.2 Ley	<i>Legal/ilegal - Bienes individuales/colectivos - Bienes públicos/privados - Costos/beneficios transaccional - Estado/insurgencia - Legitimidad social.</i>
<b>Factor 2 Género</b>	2.1 Estado matrimonial	<i>Soltero/divorciado/casado/viudo - Familia - Religión/tradición - Control social - Honor - Normas/Valores - Roles.</i>
	2.2 Educación Posición Socioeconómica	<i>Edad - Cambio social - Pobreza.</i>
<b>Factor 3 Legitimidad</b>	3.1 Tradición/Carisma	<i>Edad - Reconocimiento/Prestigio - Redes sociales/familia - Honor - Confianza - Poder/Autoridad/Liderazgo.</i>
	3.2 Ley / Racionalidad	<i>Valores/Normas/Leyes - Legal/Ilegal - Corrupción - Símbolos Servicios sociales - Sentido de pertenencia - Profesionalismo - Bienes públicos/privados.</i>
<b>Factor 4 Discurso</b>	4.1 Relato racional	<i>Poder- Ley/norma - Costos/Beneficios transaccionales - Bienestar - Necesidades - Jerarquía - Credibilidad - Solidaridad - Motivaciones - Lealtad - Educación - Modernización.</i>
	4.2 Relato mítico	<i>Autoridad - Fatalidad/tradición/religión - Símbolos - Honor - Respeto - Sentido de pertenencia - Liderazgo - Redes - Tradiciones.</i>
<b>Factor 5 Honor</b>	5.1 Tradición	<i>Religión/tradición - Familia/tribu/clan - Posición socioeconómica - Educación - Matrimonio - Respeto/reconocimiento - Normas/valores - Comportamiento - Edad/género.</i>
	5.2 Confianza	<i>Lealtad - Solidaridad - Sinceridad - Redes.</i>

Fuente: Dirección General de Relaciones Institucionales, Experimento multinacional N°6, Revista Ejército, Ministerio de Defensa Reino de España, 2011.

En el cuadro precedente se observa la importancia en la identificación de los factores críticos culturales para evitar prejuicios y conflictos derivados del desconocimiento que pongan en riesgo la misión y legitimidad de las operaciones militares. La valorización de los mismos permite la selección de herramientas y recursos disponibles para el diseño de

respuestas óptimas a la contingencia que se haya presentado, como por ejemplo el desarrollo de habilidades profesionales y capacidades tendientes a potenciar en las fuerzas en contacto con la población local.<sup>25</sup>

Cabe como ejemplo mencionar el establecimiento de Equipos de Reconstrucción Provincial desarrollados en Afganistán a raíz de las debilidades institucionales del gobierno central afgano para el establecimiento de políticas sociales y económicas para el bienestar de la sociedad. Éstas fortalecían la seguridad en aquellas áreas donde era necesario promover la reconstrucción, -como rutas, accesos, sanidad-, facilitar la cooperación con las ONGs y las instituciones intergubernamentales, -para la reubicación de los refugiados-, y ayudar a las autoridades locales en su interacción con los jefes de clanes y tribus.<sup>26</sup>

Inicialmente fueron establecidas en un tercio de las provincias y luego se expandieron hacia la totalidad del territorio. Éstos estaban constituidos principalmente por un cuartel general, un elemento de seguridad, un equipo de asuntos civiles, así como diplomáticos, expertos en ayuda y asistencia social, y en aquellos lugares agrícolas, un equipo agrícola-cultural. Este concepto más tarde sería trasladado en Iraq en 2009.<sup>27</sup>

De los acontecimientos descritos en ambos conflictos se aprecian las características antes anunciadas como problemas maliciosos en ambientes operacionales complejos. La naturaleza de los mismos determina la necesidad primaria de su comprensión a partir de una aproximación más sistémica dada la interacción de sus sistemas componentes y las consecuencias infinitas que surgen de la combinación de los mismos. Si bien no existe una fórmula única de resolución, la sola asunción de la existencia del problema más allá del acuerdo en cómo definirlo o enmarcarlo en una

---

<sup>25</sup> Dirección General de Relaciones Institucionales, Experimento multinacional N°6, Revista Ejército, Ministerio de Defensa Reino de España, 2011, p. 41.

<sup>26</sup> Collins J., Understanding War in Afghanistan, 2011, p.66.

<sup>27</sup> *Ibíd.*, p.67.

categoría, ya significa un gran avance en la adopción de un nuevo paradigma. Para su resolución, el Comandante junto a su Estado Mayor orientará sus esfuerzos hacia la comprensión profunda del ambiente y considerar potenciales aproximaciones hacia un estado deseado abierto, lo suficientemente bueno que oriente la búsqueda hacia uno mejor, pero no definitivo.<sup>28</sup>

Finalmente, ante este nuevo paradigma, Galtung expone otro punto de vista para interpretar este tipo de conflictos a partir de su teoría de la Violencia Cultural. En ella declara la necesidad de resolver los problemas estructurales del conflicto antes que sumirse en objetivos tácticos inútiles. La estrategia final es la paz positiva: es decir, combatir las causas estructurales que generan en el conflicto. En el caso de Irak y Afganistán, ganar las mentes y corazones implica la comprensión y empleo del enfoque cultural como parte de la solución del problema.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Livingston C., Center of Gravity within the Ill-Structured Problem, 2012, p. 4-11.

<sup>29</sup> Kelly John K., Conflict Analysis and Resolution Theories for Professional Military Education, 2010, p. 11-16.

## CAPÍTULO II

*“Ampliar el diálogo en torno a las ciencias sociales de la guerra como una forma de revertir los malos resultados de la estrategia militar”.*

*General Raymond Odierno.*

En este capítulo se analiza el plan curricular del Nivel I de la ESGC y la integración de las Ciencias Sociales en los procesos de planificación de Nivel Operacional. El capítulo anterior ha mostrado de qué modo sucedió esta integración en los conflictos de Afganistán e Irak de 2001 y 2003. A partir de estas experiencias se definen las competencias requeridas en el OEM para la comprensión de los procesos sociales en los conflictos y el diseño de Estados Mayores con una estructura de planeamiento flexible.

### **Plan Curricular de la ESGC 2016 y perfil del Egresado**

La Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto Nivel I, establece como objetivo para sus Oficiales Alumnos, la capacitación para la planificación y la conducción de los Estados Mayores Conjuntos y Combinados de Nivel Operacional, en un espacio de profundización del conocimiento en aspectos éticos profesionales y jurídicos legales vinculados a la Defensa.<sup>30</sup>

Dentro del perfil requerido en los egresados se destaca también la consolidación de conocimientos para liderar grupos y proyectos propios del accionar militar conjunto y combinado aplicando las herramientas de negociación y gestión de crisis para la solución de conflictos. Dentro del ámbito de aplicación de esta competencia están incluidas las operaciones multinacionales emanadas de mandatos de Organizaciones Políticas Supranacionales.

---

<sup>30</sup> Escuela Superior de Guerra Conjunta, Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto Nivel I, 2016, p. 5.

En lo que concierne a la conceptualización del Plan Curricular, se prevé alcanzar los objetivos establecidos a través de la adquisición de conocimientos organizados en cuatro áreas: i) Operaciones Conjuntas y Combinadas, ii) Estrategia, iii) Ciencias Sociales y iv) Gestión y Conducción. Los contenidos presentan un equilibrio entre las asignaturas relativas a la Estrategia Militar, Doctrina Militar Conjunta y Combinada y las Ciencias Sociales, a la vez que se busca la integración de todos los conceptos adquiridos mediante la realización de un taller de casos final.

La estrategia de enseñanza se basa en una combinación de aprendizaje áulico, a través de seminarios y talleres de carácter grupal, aprendizaje de contacto o por experiencia de terceros (con visitas y conferencias de profesionales) y finalmente un aprendizaje por la acción. Para este último tipo de aprendizaje se organizan talleres de casos en los que se verifica la integración de los conceptos adquiridos y se refuerzan, mediante el apoyo del cuerpo de profesores de las asignaturas relacionadas, aquellos que se entienden como imprescindibles.<sup>31</sup>

En cuanto al Área de las Ciencias Sociales se establece como objetivo general el conocimiento de la dinámica de las Relaciones Internacionales entre los Estados y la influencia geopolítica en la estrategia de las naciones con el fin de poder dimensionar la incidencia de los principales factores de la realidad nacional e internacional, la situación estratégica argentina, las probables hipótesis de cooperación, confluencia y conflicto, y la política de empleo del Instrumento Militar.<sup>32</sup>

Mediante la asignatura Política y Economía para la Defensa, se busca la comprensión de las leyes que rigen la causalidad de los procesos políticos y socioeconómicos y su relación con la defensa nacional. Así también se analizan las

---

<sup>31</sup> Escuela Superior de Guerra Conjunta, Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto Nivel I, 2016, p. 10.

<sup>32</sup> *Ibíd.*, p. 23.

contribuciones a la Defensa y Seguridad de las FFAA de la región mediante el empleo del Instrumento Militar en otras tareas más allá de las militares, cuya realización implica el trabajo en conjunto con otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Si bien no pertenece al Área de las Ciencias Sociales, a través de Gestión y Conducción de las Organizaciones, se pretende comprender los cambios y la problemática actual que los Sistemas Complejos imponen a las organizaciones y su dirección, es decir, la planificación y conducción de tareas en un ambiente caracterizado por la volatilidad de los elementos que lo componen y lo paradójico de las reacciones de los mismos entre sí. También se busca adquirir elementos metodológicos que permitan una visión especializada en la definición y abordaje de los conflictos actuales, potenciando habilidades de liderazgo y negociación, adaptando estrategias y modelando comportamientos de acuerdo a las características del ambiente operacional.<sup>33</sup>

Los contenidos que se imparten favorecen la conformación de grupos de trabajo en los cuales se analizan conflictos actuales en el marco de las relaciones internacionales y la geopolítica. A modo de ejemplo puede mencionarse la crisis en Medio Oriente y sus implicancias en lo económico, político y social. En este caso el análisis implica el estudio de los acuerdos internacionales para la no proliferación de armamento nuclear, la seguridad energética y los sistemas de defensa cooperativos en la región. De este mismo modo se estudian también las políticas actuales de integración a nivel regional en América Latina respecto a seguridad energética y alimentaria, medio ambiente y defensa.

El taller de casos integrador denominado Choique 8, constituye un escenario ideal para la aplicación de los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas en el perfil del egresado en lo referido a la participación en estados mayores conjuntos y combinados de

---

<sup>33</sup> Escuela Superior de Guerra Conjunta, Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto Nivel I, 2016, p. 31.

nivel operacional.<sup>34</sup> En este taller se simula un ambiente operacional complejo en el cual se observan amenazas convencionales y no convencionales que buscan escalar un conflicto entre Estados a través de mecanismos asimétricos, tales como la insurgencia, los ciberataques y la guerra de la información.

Ante esta realidad el Estado Mayor constituido apela a un análisis sistémico del problema para la implementación de Objetivos Operacionales innovadores, que contribuyan a una solución política del conflicto empleando todos los recursos disponibles del Estado en el marco de las Leyes y Decretos Nacionales de Defensa.

### **Planificación a Nivel Operacional en Afganistán e Irak (2001-2014)**

La planificación a Nivel Operacional debe considerar las consecuencias político-sociales que derivan de su accionar en el teatro de operaciones. Además de las operaciones puramente militares debe también acordar con los demás actores, involucrados directa e indirectamente, áreas de encuentro e interacción para alcanzar resultados políticos y sociales más estables y duraderos.

Los Estados Mayores constituidos en Afganistán e Irak a partir de 2001 y 2003 respectivamente, se adaptaron al ambiente operacional complejo en el cual debieron planificar y conducir las operaciones. Dos factores principales prevalecieron en su organización. Por un lado, el armado de coaliciones con organizaciones con personal en la mayoría de los casos de cultura diferente (entre otras, organizaciones gubernamentales, no gubernamentales y Naciones Unidas). Por otra parte, la interacción con la población local, ya sea en operaciones de contrainsurgencia, o bien, de estabilización. En ambos casos, el

---

<sup>34</sup> Escuela Superior de Guerra Conjunta, Taller de Casos Integrador Choique 8, 2016.

conocimiento de las dinámicas sociales presentes en el área, fueron esenciales para el éxito en las operaciones.<sup>35</sup>

A su vez, la constitución de los mismos resultó inicialmente insuficiente para enfrentar amenazas irregulares y adaptables, o al intentar planificar operaciones del tipo todo espectro en escenarios que requieren, como parte constitutiva en cada fase del planeamiento operacional, una aproximación más sensible al ámbito humano y su dinámica política y social.<sup>36</sup>

Cabe destacar que si bien las Ciencias Sociales contribuyen a una interpretación holística del ambiente operacional mediante el estudio de la cultura, política, economía y características sociales del terreno humano, esto no significa necesariamente la comprensión total de su comportamiento futuro como patrón que se repite. Pues el contexto inmediato juega también un rol principal en la complejidad y el caos, dado que muchas veces desencadena reacciones, que si bien propias de la naturaleza humana, no pueden ser previstas a partir de la información que las Ciencias Sociales puedan proveer.<sup>37</sup>

Éste nuevo paradigma, entonces, no significa el reemplazo de los tradicionales elementos del diseño operacional en la planificación, sino un enriquecimiento metodológico conceptual de los mismos. Esto ha sido por medio de la ampliación de la fórmula tiempo-espacio-fuerzas con el ingreso de las variables de la población y otros actores con interés en el conflicto. Así se involucraron las dinámicas sociales en los factores críticos del centro de gravedad, puntos decisivos, líneas de operaciones, y otros factores como enlace operacional, alcance operacional y punto culminante.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Dirección General de Relaciones Institucionales, Experimento multinacional N°6, Revista Ejército, Ministerio de Defensa Reino de España, 2011, p.24.

<sup>36</sup> Mando de Adiestramiento y Doctrina, MNE-6, OBJ. 4.3 “Cross-Cultural Awareness”, 2010, p.18-20.

<sup>37</sup> *Ibíd.*, p.21.

<sup>38</sup> *Ibíd.*, p.21.

A continuación, se expone en la figura 2 un cuadro explicativo en el cual puede observarse la implementación del enfoque cultural en las etapas del planeamiento operacional. En el mismo se destaca en el inicio del proceso de planeamiento la importancia del abordaje de las cuestiones culturales en la guía para el planeamiento expresado en las intenciones del Comandante.

Figura 2. Integración de la Conciencia Cultural en el Planeamiento Operacional.



Fuente: Mando de Adiestramiento y Doctrina, MNE-6, OBJ. 4.3 “Cross-Cultural Awareness”, 2010.

Durante el análisis de la naturaleza del conflicto todos los actores deben ser considerados y sus posibles reacciones deben ser evaluadas a la luz de la misión establecida. Para esto es imprescindible el asesoramiento de cada departamento de planificación respecto al componente político y social que afecte potencialmente los probables modos de acción de una manera sistémica, alejada de toda regla u acrónimo simplificador.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Mando de Adiestramiento y Doctrina, MNE-6, OBJ. 4.3 “Cross-Cultural Awareness”, 2010, p.24.

Para el desarrollo de los modos de acción, se estudian en paralelo las capacidades más peligrosas y probables del oponente. Aquí se valoriza el trabajo que realiza el Departamento Inteligencia en conjunto con Coordinaciones Cívico-Militares, Operaciones de Información y Targeting<sup>40</sup>, consistente en diseñar operaciones convencionales e irregulares con cada actor identificado que pueda poner en riesgo el éxito de la misión. Este proceso iterativo incorporará nuevos conceptos que optimizarán los modos de acción, especificando efectos militares y no militares en los diferentes actores, todo lo cual se verifica a través de juegos de guerra y comparaciones.<sup>41</sup>

En la última etapa el Comandante verifica que sus criterios y restricciones respecto al componente cultural involucrado en las operaciones se hayan considerados en el modo de acción que se habrá de implementar.

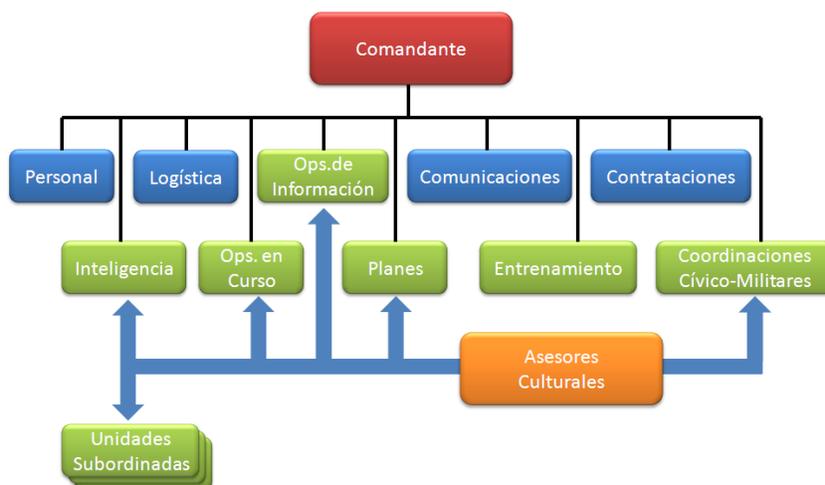
En la figura 3 puede observarse en qué consiste la integración del elemento cultural en el organigrama de un Estado Mayor Operacional tipo. Puede verse el modo en que se lleva a cabo la incorporación de especialistas, -como antropólogos, etnógrafos, sociólogos y economistas-, en los distintos departamentos de planificación, interactuando a través de la evaluación y asesoramiento de otros actores no convencionales, objetivos materiales restringidos, estructuras sociales predominantes, factores de producción, entre otros.

---

<sup>40</sup> Según la Doctrina Conjunta de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos JP 3-60 Joint Targeting, se refiere a la celda de planeamiento a cargo de la definición de la lista de objetivos materiales autorizados sobre los cuales aplicar efectos.

<sup>41</sup> Mando de Adiestramiento y Doctrina, MNE-6, OBJ. 4.3 “Cross-Cultural Awareness”, 2010, p.25.

Figura 3. Integración de la Conciencia Cultural en los Estados Mayores Operacionales.



Fuente: Mando de Adiestramiento y Doctrina, MNE-6, OBJ. 4.3 “Cross-Cultural Awareness”, 2010.

### **Conflictos futuros y competencias requeridas en el Oficial de Estado Mayor**

Las lecciones aprendidas en los conflictos de Afganistán (2001) e Irak (2003) llevan a pensar en la necesidad de ampliar el aprendizaje respecto a la comprensión cultural aplicada en la planificación a Nivel Operacional. En el documento MNE-6 “Conciencia Intercultural” redactado por el Mando de Adiestramiento y Doctrina del Estado Mayor Conjunto de España en 2010 se destacan niveles de idoneidad en relación a las funciones a realizar en un Estado Mayor.

En dicho documento se determinan tres grados de capacitación. El inicio de la capacitación consiste en un nivel básico de Conciencia Cultural, que aproxima al estudio de otras culturas a través de las Ciencias Sociales, -como Antropología, Historia, Política y Economía-, y se basa en el conocimiento de la propia cultura para interpretar otras culturas

en el mundo y reconocer cómo las características propias inciden negativamente en la comprensión de aquellas.<sup>42</sup>

La conformación de Estados Mayores capaces de operar con una coalición internacional y de interactuar con organismos gubernamentales y no gubernamentales inmersos en un territorio hostil y distinto culturalmente, -como en los casos de Afganistán e Irak en 2001 y 2003-, exige un nivel mayor de capacitación denominado Entendimiento Cultural. El aprendizaje va más allá de lo cognitivo reforzando un conjunto de habilidades y actitudes para operar en organismos conjuntos y combinados, como así también multiagenciales con una influyente participación del componente social, político y económico en la planificación y ejecución de las operaciones militares.<sup>43</sup>

Esta capacitación se vuelve la piedra angular de la formación de los Estados Mayores, ya que abarca a los responsables militares en la toma de decisiones en cuanto al empleo del Instrumento militar para alcanzar Objetivos Operacionales que contribuyan a resultados políticos duraderos.

Finalmente, el máximo grado de pericia incluye un nivel de especialización mayor alcanzado mediante la capacitación y perfeccionamiento en universidades, y con el agregado de habilidades lingüísticas e intercambios culturales en las regiones de interés, formando personal experto en áreas específicas para el asesoramiento en estados mayores especialistas.<sup>44</sup>

Dado que los Teatros de Operaciones futuros se caracterizarán por actores múltiples, amenazas adaptativas y condiciones caóticas, en donde interactuarán fuerzas militares, paramilitares, organizaciones insurgentes y criminales, empleando métodos asimétricos en

---

<sup>42</sup> Mando de Adiestramiento y Doctrina, MNE-6, OBJ. 4.3 “Cross-Cultural Awareness”, 2010, p.15.

<sup>43</sup> *Ibíd.*, p.16.

<sup>44</sup> *Ibíd.*, p.17-18.

áreas urbanas congestionadas<sup>45</sup>, se infieren algunos aportes al plan curricular de la ESGC Nivel I, que pueden contribuir a mejorar la formación del OEM concientizada en la naturaleza de los conflictos futuros.

Principalmente ese aporte intelectual podría provenir de las Ciencias Sociales de modo que se constituya como un puente entre las leyes, decretos y reglamentos militares previstos para la Defensa, y los ambientes operacionales futuros. El Coronel del Ejército de los Estados Unidos Celestino Pérez Jr., por ejemplo, prioriza la comprensión de la dinámica social en los conflictos bélicos en ambientes operacionales complejos, y para ello hace hincapié en la capacitación en asignaturas más allá de las militares para generar asesoramientos éticamente más pensados, respecto a una futura intervención militar; en otras palabras, observar la dimensión constructiva en la que el instrumento militar puede cooperar creando las condiciones militares favorables para asistir en la obtención de resultados políticos duraderos.<sup>46</sup>

El Reglamento Conjunto de Asuntos Territoriales prevé tareas que el instrumento militar deberá planear y/o ejecutar con anterioridad, durante y en forma posterior al conflicto bélico, a fin de anticipar acciones y concretar proyectos cívico-militares que contribuyan a asegurar el funcionamiento integral del Sistema de Defensa.<sup>47</sup> Dada sus características de naturaleza muy distinta respecto de la conducción de organizaciones militares, -como la importancia de las acciones de negociación, coordinación y consenso con las autoridades locales y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales-, exigen un estudio sistémico que permita una comprensión desde múltiples enfoques de la realidad social, política, económica y cultural del ambiente operacional.

---

<sup>45</sup> Guineas Cabeza de Herrera A., El empleo estratégico de las Fuerzas Terrestres, 2014, p. 6.

<sup>46</sup> Perez C., Strategic Discontent, Political Literacy, and Professional Military Education, 2016.

<sup>47</sup> Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, RC 15-01 Asuntos Territoriales, 2007.

En 2006, cinco años después del inicio de Operación Libertad Duradera, una de las lecciones aprendidas en las operaciones de contrainsurgencia, estabilización y reconstrucción, fue la necesidad de ampliar el entrenamiento hacia la adquisición de habilidades para operar con otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y socios multinacionales<sup>48</sup> en la ejecución de operaciones militares que contribuían al logro de las políticas y estrategias nacionales. Así en los documentos oficiales del Ejército de los EEUU puede observarse la importancia de interactuar con coaliciones de aliados y otros organismos para proteger poblaciones autóctonas e identificar, aislar y destruir enemigos bajo condiciones dinámicas y vulnerables, destacando la capacitación de oficiales en competencias inherentes a las necesidades antes detalladas.<sup>49</sup>

Una propuesta actual y más integral resulta aquella que aplica el planeamiento militar a crisis reales actuales o pasadas, y al mismo tiempo permite participar a otras disciplinas y actores con interés en el conflicto que se simula. Para ello existen sesgos que deben evitarse en los ejercicios de planificación de los Estados Mayores, principalmente aquellos que son indiferentes al avance de las Ciencias Sociales aplicadas a la naturaleza de los conflictos.<sup>50</sup>

En esto se identifica un valor agregado al incorporar en el análisis inicial del planeamiento los aportes que desde la Antropología, Etnografía, Sociología e Historia se pueden obtener para complementar el diseño de modos de acción comprensivos de las estructuras políticas y sociales del área en cuestión. Una apertura hacia estas realidades latentes en los conflictos, dimensionan un accionar más integral del instrumento militar en sinergia con otras organizaciones de manera de enfrentar un problema desde varios ejes de aproximación simultáneamente.

---

<sup>48</sup> JIIM partners, por sus siglas en inglés: Joint, Interagency, Intergovernmental, and Multi-national.

<sup>49</sup> Scott Brian C., *Broadening Army Leaders for the Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous Environment*, US Army War College, 2012, p. 2.

<sup>50</sup> Perez C., *Strategic Discontent, Political Literacy, and Professional Military Education*, 2016.

Esto permite también romper con los antiguos esquemas de departamentalización en los Estados Mayores, es decir, el enfoque en interpretaciones específicas de cada especialidad sin comunicación con áreas intrínsecamente relacionadas. Por ello, las competencias en el OEM de Nivel Operacional no deben apuntar a un grado de máxima pericia en el enfoque cultural, sino la necesaria para ser consciente de su relevancia y transformar las estructuras rígidas de los estados mayores en otras más flexibles y con herramientas y procedimientos estándares de interacción con todos los actores de interés.

En el Capítulo I se describió la problemática derivada de la planificación y conducción de operaciones en áreas vulnerables a las dinámicas cambiantes de los procesos sociales que se producen, al no poder determinar linealmente las causas disparadoras del conflicto. Esta clase de conflictos escapa a todo análisis simplificado y su consecuente solución lineal y definitiva. Los ejemplos de las campañas militares en Afganistán (2001) e Irak (2003) sirven de testimonio de los cambios constantes a los que las operaciones militares se ven sometidas en un ambiente vulnerable.

El método de aprendizaje descrito al inicio del capítulo necesita pues de un refuerzo en la formación de actitudes para alcanzar niveles de pericia militar que permitan y promuevan formas innovadoras y constructivas en el empleo del instrumento militar. Es decir, conocimientos más allá del empleo doctrinario, con la capacidad de prever los efectos subsiguientes de las consecuencias destructivas del armamento.<sup>51</sup>

Este paradigma entre lo destructivo de las operaciones militares contra objetivos materiales del oponente y lo constructivo que pueden aportar desde un enfoque de la seguridad y estabilidad de las estructuras sociales de la población involucrada, debe prevalecer en cada asesoramiento militar marcando una apertura hacia una dimensión política y social a veces negada por las Fuerzas Armadas.

---

<sup>51</sup> Perez C., Strategic Discontent, Political Literacy, and Professional Military Education, 2016.

## CONCLUSIÓN

Los Teatros de Operaciones futuros impondrán nuevos desafíos a los Estados Mayores de Nivel Operacional. Para afrontar estos desafíos es necesario repensar qué contenidos y qué capacidades se desea transmitir al OEM de modo que esté a la altura del escenario actual de conflictos. Este trabajo analizó un nuevo enfoque respecto a la formación necesaria en el OEM a partir de los aportes de las Ciencias Sociales en ambientes operacionales complejos como Afganistán e Irak en 2001 y 2003.

De las experiencias adquiridas se destaca la relevancia de la dimensión socio-cultural latente en ambos conflictos, inmersa en una lucha, que se extiende temporalmente más allá de los límites del conflicto respectivo, con adversarios de características no convencionales y procedimientos asimétricos. Esta nueva complejidad en la naturaleza y desenvolvimiento de los conflictos exigió y generó modelos de aproximación militar con mayor capacidad de comprensión de los procesos sociales y de la influencia de los mismos en la legitimidad de las operaciones y en el éxito de la misión.

Los Estados Mayores, por lo tanto, deben adoptar estructuras flexibles y abiertas a los aportes de otras disciplinas como la Antropología, la Etnografía, la Sociología y la Historia. Estas disciplinas ya han demostrado ser capaces de colaborar en el diseño de modos de acción donde el instrumento militar actúa en sinergia con otras organizaciones enfrentando una crisis desde varios ejes de aproximación simultáneamente.

Así, el componente cultural está presente en todas las etapas de la planificación, y requiere de Oficiales de Estado Mayor conscientes de la importancia del mismo y competentes para interactuar con otros Estados en coaliciones, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y todo otro actor con interés en el conflicto e influencia sobre las estructuras políticas, económicas y sociales de la población involucrada.

Este nuevo paradigma amplía la tradicional fórmula tiempo-espacio-fuerzas, con otras variables como población y otros actores, y exige una capacitación consecuente de los responsables militares en la toma de decisiones para alcanzar Objetivos Operacionales que contribuyan a resultados políticos duraderos.

En éstos últimos resultados, las Ciencias Sociales permiten una dimensión constructiva en la que el instrumento militar puede cooperar creando las condiciones militares favorables orientadas a resolver los problemas estructurales del conflicto mediante operaciones de seguridad, estabilidad y reconstrucción de las estructuras políticas y sociales afectadas por las acciones bélicas desarrolladas.

Por último, ante la hipótesis propuesta en el presente trabajo se concluye que las Ciencias Sociales y su aporte en la dinámica de los conflictos futuros serán de utilidad relevante para una comprensión más integral y sistémica de los factores constitutivos de los futuros ambientes operacionales.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Libros**

- Bertalanffy Ludwing, Teoría General de los Sistemas, traducción Juan Almela, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 1976.
- Bono Edward de, Conflictos. Una mejor manera de resolverlos, traducción María Cristina Sardoy, Buenos Aires, Sudamericana, 1986.
- Feyerabend Paul K., Tratado contra el método, traducción Diego Ribes, Madrid, Tecnos S.A., 1986.
- Huntington S., El Soldado y el Estado. Teoría y Políticas de las Relaciones Cívico-Militares, Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano, 1995.
- Senge Peter M., La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, traducción Carlos Gardini, Buenos Aires, Gránica S.A., 1998.

### **Publicaciones**

- Arteaga f., The Surge: el balance del Plan de Seguridad estadounidense en Irak durante 2007, Real Instituto El Cano, Madrid, 2008.
- Collins J., Planning Lessons from Afghanistan and Iraq, National War College, Washington D.C., 2006.
- Collins J., Understanding War in Afghanistan, National Defense University Press, Washington D.C., 2011.
- Davis P.; Cragin K., Social Science for Counterterrorism. Putting the Pieces Together, National Defense Research Institute, 2009.
- Dirección General de Relaciones Institucionales, Experimento multinacional N°6, Revista Ejército N° 845, Ministerio de Defensa Reino de España, Madrid, 2011.
- Fortna Virgina Page, Does Peacekeeping Keep Peace? International Intervention and the Duration of Peace After Civil War, International Studies Quartely, Columbia University, 2004.

- García Orrico D., La debatida integración de científicos sociales en operaciones militares, Instituto Español de Estudios Estratégicos, Madrid, 2012.
- Guineas Cabeza de Herrera A., El empleo estratégico de las Fuerzas Terrestres, Instituto Español de Estudios Estratégicos, Madrid, 2014.
- Izquierdo Javier, Presente y futuro del enfoque cultural, Instituto Español de Estudios Estratégicos, Madrid, 2015.
- Kelly John K., Conflict Analysis and Resolution Theories for Professional Military Education, Marine Corps University, Quantico, 2010.
- Klinger Janen, The Social Science of Carl von Clausewitz, Strategic Study Institute, London, 2006.
- Knowlton William A. Jr., The Surge. General Petraeus and the Turnaround in Iraq, Washington, National Defense University, 2010.
- Livingston C., Center of Gravity within the Ill-Structured Problem, Naval War College, Newport, 2012.
- Holmes-Eber P; Scanlon Patrice; Hamlen Andrea, Applications in Operational Culture. Perspectives from the Field, Marine Corps University, Newport, 2009.
- Mc Fate M., The Military Utility of Understanding Adversary Culture, Joint Force Quarterly N° 38, Washington D.C., 2006.
- Podestá Miguel, Revista Visión Conjunta N°, La sociedad posmoderna y su impacto sobre las Fuerzas Armadas, 2015, p. 21.
- Rittel Horst W.J.-Webber Melvin M., Dilemmas in a General Theory of Planning, Policy Sciences, 1973.
- Scott B., Broadening Army Leaders for the Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous Environment, U.S. Army War College, Carlisle PA, 2012.

### **Internet**

- Harvard Business Review, A Leader's Framework for Decision Making [en línea]. Dirección URL: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making> [5 de octubre de 2016].

- Naciones Unidas. Misiones para el Mantenimiento de la Paz. Reforma de las actividades de Mantenimiento de la Paz [en línea]. Dirección URL: <http://www.un.org/es/peacekeeping/operations/reform.shtml> [Consulta 8 de junio de 2016].
- Strategic Studies Institute, The Social Science of Carl von Clausewitz [en línea]. Dirección URL: [strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/articles/06spring/klinger.pdf](http://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/articles/06spring/klinger.pdf) [Consulta 5 de abril de 2016].
- Celestino Perez Jr., Errors in Strategic Thinking. Anti-Politics and Macro Bias [en línea]. Dirección URL: <http://www.celestinoperez.com/military.html> [Consulta 5 de abril de 2016].
- Celestino Perez Jr., Strategic Discontent, Political Literacy, and Professional Military Education [en línea]. Dirección URL: <http://www.thestrategybridge.com/the-bridge/2016/1/7/strategic-discontent-political-literacy-and-professional-military-education> [Consulta 8 de abril de 2016].

## **Manuales**

- Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, República Argentina, Escuela Superior de Guerra Conjunta, Especialización en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto Nivel I, 2009.
- Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, República Argentina, Manual de Asuntos Territoriales RC 15-01, 2007.
- Finney Nathan, HTS Doctrine Development Team Leader, Human Terrain Handbook, Fort Levenworth, 2008.
- Mando de Adiestramiento y Doctrina, Dirección de Investigación, Doctrina, Orgánica y Materiales, MNE-6, OBJ. 4.3 “Cross-Cultural Awareness”, Granada, 2010.