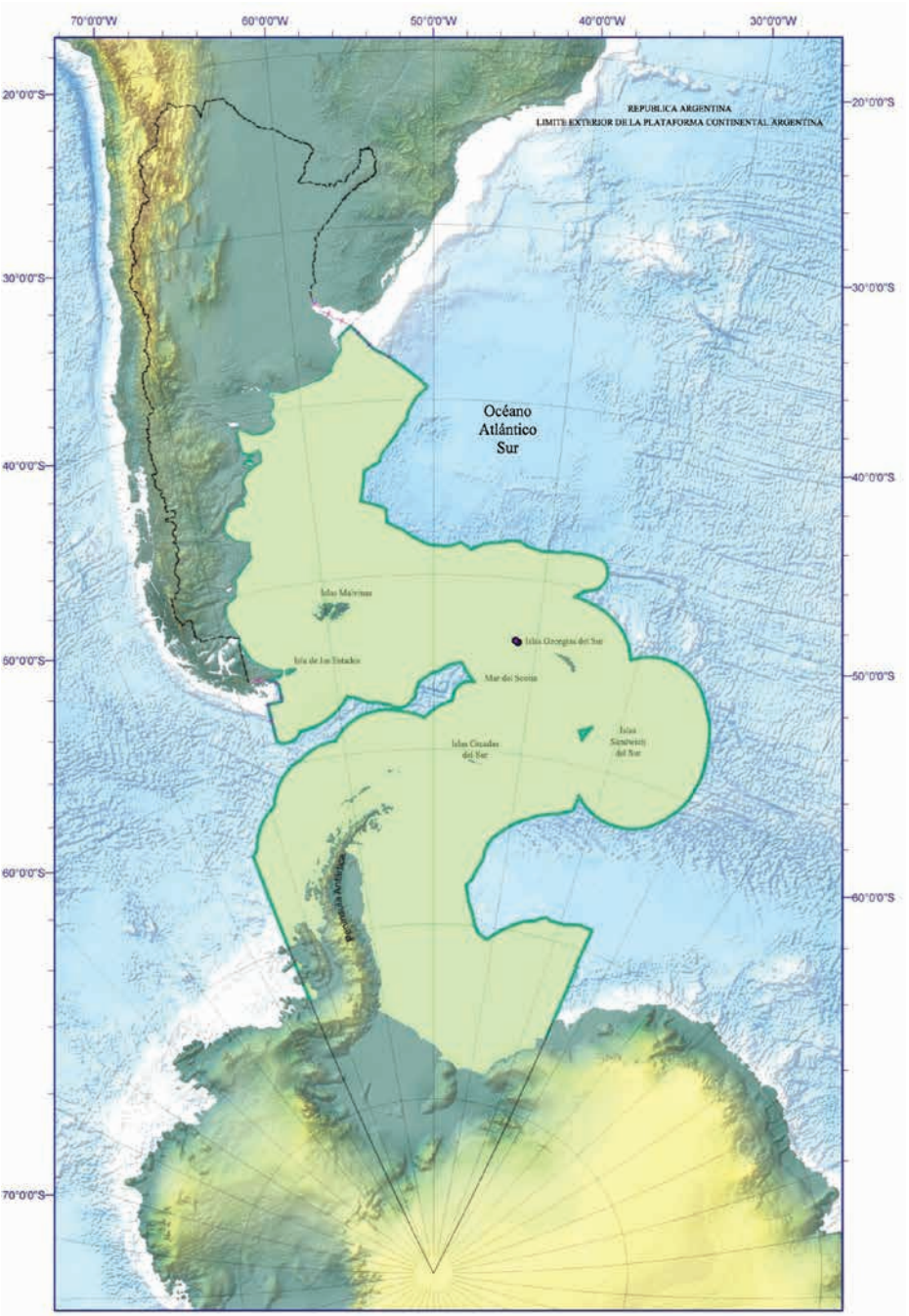
Revista de la

Nº 68 ■ DICIEMBRE 2022

Escuela de Guerra Naval

ARMADA ARGENTINA



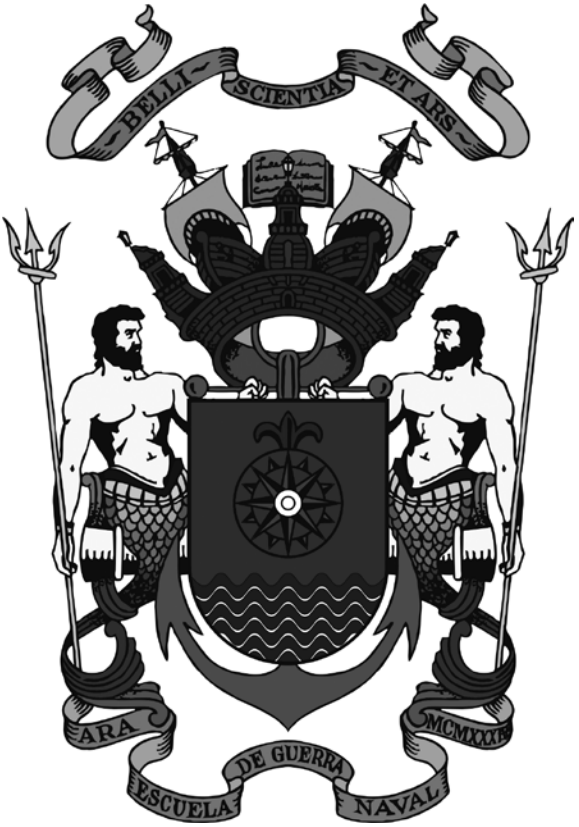
Plataforma Continental de la República Argentina

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

Segundo R. Storni - *6 de junio de 1916*

REVISTA DE LA

ESCUELA DE GUERRA NAVAL



Nº 68

Año LII

Armada Argentina

Diciembre de 2022

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Director de la Escuela de Guerra Naval
Capitán de Navío Leonardo Jorge CAMPANA

Director de la Revista
Contraalmirante VGM (R) Carlos Ernesto CAL

Secretaria de Redacción
Dra. Mónica G. SOTERAS

Consejo Editor
Capitán de Navío VGM (R) Álvaro FIGUEROA
Dr. Jorge R. BÓVEDA
Capitán de Navío (R) Guillermo TAJAN

Tel: 4346-8600 int. 3349 / 3363 / 3247
Fax: 4346-8600 int. 3346.
Correo electrónico: esgnrevista@gmail.com
Web http://www.cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1312
Cartas al Director y suscripciones dirigirlas a:
esgnrevista@gmail.com

ISSN 0325-7185

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

Los artículos publicados en la revista de la Escuela de Guerra Naval son aprobados previamente en su pertinencia por el Consejo Editor que integran el Director de la Escuela y diferentes miembros de la Plana Mayor y Profesores de acuerdo con el tema del artículo.
Las ideas expuestas en los mismos, son exclusivas de sus autores y no reflejan necesariamente el criterio de la Armada Argentina ni de la Escuela de Guerra Naval.

Diseño Gráfico: *Gabriela Garimaldi*

Tapa: Helicóptero SH-3D Sea King de la Segunda Escuadrilla Aeronaval de Helicópteros durante una tormenta de nieve en la Campaña Antártica de Verano 21-22. En 2022 se cumplieron 50 años de la incorporación de este helicóptero a las filas de la Armada Argentina. Crédito Gaceta Marinera.
Contratapa: Dos destructores Meko 360 y una OPV, símbolos del Poder Naval de la Nación. Gaceta Marinera

INDICE

Carta del Director de la Revista *7*

El Jerarca de Hiroshima parte III ¡y la historieta continúa…!
Reflexiones sobre las transformaciones del orden mundial al terminar la Guerra Fría
Dr. Carlos Escudé *9*

Sea Shepherd, Actores privados globales que construyen legitimidad en el mar- Segunda Parte
Magister Horacio Esteban Correa *21*

Una Visión Estratégica de la Defensa de los Intereses Argentinos en el Mar
Capitán de Navío de IM Miguel A. Troitiño *43*

Conducción estratégica y barreras de la comunicación
GD (R) Gustavo Jorge L. Motta *75*

Complejidad, Organización Y Liderazgo. El liderazgo militar en sistemas complejos
Capitán de Navío (R) Claudio Gabriel Grossi *97*

Necesidades de la Gestión de los Recursos Humanos del Instrumento Militar
Capitán de Navío de IM (R) Eduardo Raúl Echazú Rico *121*

El Análisis De Confiabilidad Operacional Y Riesgos, Una Herramienta para los Comandantes
Capitán de Navío de IM (R) Armando Eugenio Vittorangeli *131*

El Camino al Polo Sur
Capitán de Navío VGM (R) Juan José Membrana *151*

Actividades Académicas 2021 *183*

Investigación *189*

Informe de Biblioteca *195*

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

Llega a nuestros lectores este número 68° de la Revista de la Escuela de Guerra Naval, con abundantes artículos de interés profesional, con información de las actividades de este año 2022 y con la descripción sobre la oferta educativa de posgrado, que esperamos sean de su agrado a la vez que profesionalmente útiles.

Como homenaje a la gesta de 1982 al comienzo del año publicamos el número 67° de la Revista, de manera digital por ahora, dedicado íntegramente al 40° Aniversario de la Guerra de Malvinas y el Atlántico Sur.

Debíamos a nuestros lectores la continuación y final de dos artículos que habían quedado pendientes de nuestro número 66° y que ahora reproducimos. En particular destacamos el artículo del Dr. Carlos Escudé, que aporta una visión del mundo que "pasa revista a las jerarquías interestatales que sentaron las reglas de juego después de las dos guerras mundiales y al terminar la Guerra Fría". Lamentablemente el Dr. Escudé, quien fuera un muy apreciado articulista de la Revista, falleció víctima del COVID 19 durante la pandemia antes de ver publicada la tercera parte de su artículo.

El Magister Horacio Correa completa su artículo sobre los actores privados globales de seguridad, un tema de mucha actualidad.

Sigue un ensayo sobre Estrategia y los Intereses Marítimos Argentinos del CNIM Jorge Troitiño, con un gran valor testimonial del pensamiento estratégico.

El General de División (R) Gustavo Motta nos ilustra sobre la relación entre la Estrategia, la Comunicación y los problemas que presentan las Barreras, tanto en la comunicación interna como en la externa.

El CN (R) Claudio Grossi continúa explorando los laberintos del liderazgo militar y sus complejidades en las grandes organizaciones.

El CNIM (R) Eduardo Echazú vuelca su experiencia en la guerra de los Balcanes en un artículo sobre la gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones militares.

En un articulo sobre la Confiabilidad Operacional y los Riesgos, el CNIM (R) Armando Vittorangeli ofrece una serie de pautas para los futuros comandantes, útiles decidir cuándo sus unidades están en capacidad de cumplir con sus tareas.

Cierra la serie de artículos de este número uno de carácter histórico, escrito por el CN VGM (R) Juan José Membrana, sobre la primera llegada de argentinos al Polo Sur en 1962 y sus antecedentes.

Como novedad editorial y complemento de la Revista, la Dirección de la Escuela ha impulsado la publicación mensual digital de la Separata de Actualización Profesional, con artículos de interés para nuestros lectores, cuya lectura recomendamos.

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

Muchas gracias

Carlos E. Cal
Contraalmirante VGM (R)
Director de la Revista de la Escuela de Guerra Naval

¡Y la historieta continúa…!

PARTE III

Reflexiones sobre las transformaciones del orden mundial al terminar la Guerra Fría

Dr. Carlos Escudé

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

Nota de la Dirección de la Revista:

El D***r. Caros Escudé*** falleció el 1° de enero de 2021, víctima del SARS COViD 19 . Lamentamos mucho el fallecimiento de quien fuera un habitual colaborador de esta Revista. Sus agudos análisis de la política internacional desafiaron siempre las ideas preestablecidas y obligaban a pensar más allá de las convenciones generalizadas. Hecemos llegar a sus familiares nuestro más sentido pésame.

¡Y la historieta continúa…!

PARTE III

Reflexiones sobre las transformaciones del orden mundial al terminar la Guerra Fría

Dr. Carlos Escudé

Resumen

Tal como postula el Realismo Periférico, el orden interestatal no es anárquico (en el sentido usado por Waltz) sino imperfectamente jerárquico. Los Estados no poseen las mismas funciones. Hay Estados que mandan (son los que establecen las reglas del juego, y también los que las quiebran con mayor frecuencia), Estados que obedecen (la gran mayoría, incluso los altamente desarrollados sin capacidad militar apocalíptica), y Estados que se rebelan (parias o canallas). En esta Parte II se pasa revista a las jerarquías interestatales que sentaron las reglas de juego después de segunda guerra mundial.

Abstract

Peripheral Realism postulates that the interstate system is not "anarchic" (in the Waltzian sense) but imperfectly hierarchic. States do not have the same functions. There are states that rule (the ones with rule-making capabilities, which are the first to break their own rules), states that obey (the majority of states, including highly developed ones without apocalyptic military capabilities) and states that rebel (rogue or pariah states). In this Part II of a brief anthology, we examine the interstate hierarchies that set the rules after world war II.

El principio del fin de la Guerra Fría

Como bien señaló Robert J. Hutchings, con el fin de la Guerra Fría desapareció sólo parte del orden post Segunda Guerra Mundial. Las instituciones que ordenaban a las democracias avanzadas de Occidente permanecieron intactas.

Pero no fue un fin-de-guerra como otros finales de guerra. Después de la Segunda Guerra Mundial los norteamericanos sabían por el almanaque cuándo caían los días V-E y V-J, conmemorativos de la victoria en Europa y en Japón. Pero no existe un hito parecido que marque su victoria frente a la Unión Soviética.[1]

Es verdad que Estados Unidos ganó poder frente a Europa y Japón, a la vez que la Europa alta mente industrializada ganó poder frente a Rusia. No obstante, si vemos las cosas desde una perspectiva de largo plazo, en términos relativos Estados Unidos era mucho menos poderoso cuando cayó la Unión Soviética que cuando ganó la Segunda Guerra Mundial. Ya no tenía el 50% del PBI mundial, ni mucho menos el monopolio atómico. Y esto se debió no a procesos históricos inevitables, sino a errores frente a las opciones que había enfrentado en el pasado: un exceso de *strategic restraint* que le privó de gran parte de su ventaja estratégica.

De cualquier manera, la percepción inmediata fue la de un aumento del poder de Washington, que visto desde el corto plazo era real. Gracias a eso, Estados Unidos aprovechó para crear o expandir varias instituciones económicas y de seguridad, como la OTAN, la OMC, el ALCA y el Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC). Con esto aseguraba la orientación democrática y de libre mercado de un número mayor de países, una pulsión que ya había estado presente en las dos posguerras.

Por su parte, Alemania Occidental se apresuró a presionar para que se acepte su aspiración a una rápida reunificación con Alemania Oriental. Cuando este proyecto finalmente se concretó, quedaron destruidos todos los esfuerzos de la inmediata posguerra. Como si hubiera ganado la Segunda Guerra Mundial, Alemania pronto se convertiría en el tirano financiero de la Eurozona, gracias al continuo *strategic restraint* de Estados Unidos.

1- Robert L. Hutchings, American Diplomacy and the End of the Cold War: An Insider's Account of US Diplomacy in Europe, 1989-1992, Woodrow Wilson Center Press, 1997, p. 143.

El colapso de la Unión Soviética de fines de la década del ’80 fue el resultado de los fracasos del sistema comunista, pero está claro que la reacción de la URSS a su inminente colapso no era inevitable.[2] Mikhail Gorbachov se convirtió en Secretario General del Partido Comunista a comienzos de 1985, y pronto sus políticas de *glasnost* (apertura) y *perestroika* (restructuración económica) representaron una marea liberalizadora que sorprendió a todo el mundo, porque lo que se esperaba de la URSS es lo que históricamente había ocurrido con los zares: frente a las crisis, imponer más represión interna y una política externa más agresiva.

Pero Gorbachov mostró otra pasta desde el principio. Aunque el Secretario General venía desplegando su disposición a la reducción de armamentos desde su asunción del cargo, en 1985, lo que sorprendió al mundo fue su discurso de diciembre de 1988 frente a la Asamblea General de las Naciones Unidas,[3] anunciando reducciones unilaterales de tropas en Europa Oriental y en la parte occidental de la Unión Soviética.

Recién entonces se interpretó que, quizá, Gorbachov estuviera sugiriendo que buscaba terminar con la división tajante entre Europa Occidental y Europa Oriental, y que incluso podía estar dispuesto a tolerar cambios políticos en los países del Bloque de Varsovia. Esta expectativa se fortaleció cuando declaró que el uso de la fuerza no puede ni debe ser un instrumento de la política exterior, y que la “libertad de elección” era aplicable tanto al sistema socialista como al capitalista.[4]

De este modo, el Secretario General renunciaba sorpresivamente a la Doctrina Brezhnev, que consideraba que la intervención en Europa Oriental para preservar el socialismo era un derecho soviético.[5] Frente a la pregunta acerca de por qué la URSS estaba dispuesta a instrumentar estos cambios, el Ministro de Exteriores soviético Andrei Kozyrev respondió con un argumento digno de un británico del Congreso de Viena de 1815: dijo que los países occidentales son democracias pluralistas y que esto prácticamente

2 - Hutchings, op. cit., p. 1.
3- “The Gorbachev Visit; Excerpts From Speech to U.N. on Major Soviet Military Cuts,” The New York Times, 8 de diciembre de 1988. https://www.nytimes.com/1988/12/08/world/the-gorbachev-visit-excerpts-from-speech-to-un-on-major-soviet-military-cuts.html
4 - Jack Matlock, Reagan and Gorbachev: How the Cold War Ended, Random House Publishing Group, 2004, p. 307.
5 - Matthew J. Ouimet , The Rise and Fall of the Brezhnev Doctrine in Soviet Foreign Policy, University of North Carolina Press, 2003.

elimina el uso de una política exterior agresiva. [6] Frente a Estados Unidos, ¡cierto grado de confianza era posible!

Esta opinión, que era la de Gorbachov, contribuye mucho a explicar por qué la Guerra Fría terminó pacíficamente. Para bien o para mal, Washington había demostrado *strategic restraint* en el pasado, una actitud que le había costado la condición de único Jerarca, que ostentó entre 1945 y 1950. Gracias a que la Casa Blanca gozaba de esta reputación, Gorbachov calculó que había llegado el momento de correr algunos riesgos.

Por su parte, aunque Reagan tenía muchos asesores de línea dura opuestos al control de armas, la influencia de este sector estaba disminuida por el molesto movimiento pacifista, que empoderaba a funcionarios más dispuestos al cambio. Esta disposición de Reagan se había hecho visible desde septiembre de 1984, en el contexto del discurso presidencial ante la Asamblea General de las Naciones Unidas.[7]

Además, la distensión era favorecida por poderosos intereses económicos. Levantar el embargo de cereales contra la URSS, decretado por Carter en 1980 debido a la invasión soviética de Afganistán de 1979, era del mayor interés para los intereses agropecuarios del *Midwest*. También era fuerte la presión de la industria europea de hidrocarburos, ansiosa por construir gasoductos que vinculasen a la URSS con Europa occidental. Estos factores seguían operando cuando el primer Bush llegó a la presidencia en enero de 1989. [8]

La cuestión alemana

Mientras tanto, se agravaba la crisis interna de la Unión Soviética y su bloque. En cuanto se vino abajo el Muro de Berlín, en noviembre de 1989, Bonn comenzó a gestionar la reunificación de las dos Alemanias. El flujo de refugiados hacia Hungría y la impotencia de la dictadura de Erich Honecker precipitaron los cambios auspiciados por los alemanes occidentales.

6- Roger E. Kanet y Alexander V. Kozhemiakin (comps.), The Foreign Policy of the Russian Federation, Springer, 2016, p. 79.
7- Peter Schweizer, Victory: The Reagan Administration's Secret Strategy that Hastened the Collapse of the Soviet Union, Atlantic Monthly Press, 1994. Ver también el video del discurso, en https://www.youtube.com/watch?v=QR4r3vC0Mgc , "President Reagan's Address to the 39th Session of the United Nations in New York City, New York, September 24, 1984."
8- G. John Ikenberry, After Victory: Institutions, Strategic Restraint and the Rebuilding of Order after Major Wars, Princeton University Press, 2001, p. 221.

El canciller Helmut Kohl abogó por una unión de las dos Alemanias en un recordado discurso impartido en el Bundestag el 28 de noviembre. La propuesta inquietó a Moscú, Londres y París, pero no a Washington, que con la enorme potencia de un jerarca disminuido, tomó todas las decisiones necesarias para restaurar a Alemania a su plena soberanía.

La cuestión de si este renacido Estado sería o no parte de la OTAN quedó ubicada en un terreno ambiguo hasta que, el 4 de diciembre, Bush tomó las riendas y declaró en Bruselas que una eventual Alemania reunificada debía ser miembro de la Alianza Atlántica y de la Comunidad Europea.[9]

Gracias a esta firme decisión de Washington de llevar hasta las últimas consecuencias su *strategic restraint*, repartiendo el poder obtenido en las dos guerras mundiales, el gobierno de Bonn logró su cometido menos de un año después de la caída del Muro. Un tratado de mayo de 1990 entre la República Federal de Alemania y la República Democrática Alemana dispuso la unión de los dos Estados y la reunificación de la ciudad de Berlín.[10] Y pocos meses después esta intención estaría consumada con las bendiciones de Washington, Londres, París y Moscú. Así, aprovechando la crisis del comunismo y la benevolencia estratégica norteamericana, el gobierno de Bonn consiguió la posición dominante en Europa que Alemania no había conseguido en dos guerras mundiales.

Para la Unión Soviética fue un duro trago, especialmente porque, por imposición del jerarca, la nueva Alemania unificada sería parte de la Comunidad Europea y de la OTAN. En un principio, para Gorbachov la propuesta era inaceptable. Aducía con razón que a partir de una serie de tratados de posguerra, los más recientes de los cuales eran los Acuerdos de Helsinki de 1975, ambos Estados alemanes eran soberanos y separados.[11] Además, si

9- G. John Ikenberry, "German Unification, Western Order and the Post-Cold War Restructuring of the International System," en P. Caldwell y R. Shandley (comps.), German Unification: Expectations and Outcomes, Springer 2011, p. 24.

10- En mayo de 1990 se firmó el Vertrag über die Schaffung einer Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik (Treaty Establishing a Monetary, Economic and Social Union between the German Democratic Republic and the Federal Republic of Germany). En agosto de ese año, el parlamento de Alemania Oriental emitió una resolución declarando el acceso de la República Democrática Alemana a la República Federal de Alemania, y la aplicación de la Ley Básica de Alemania Occidental a todo el territorio de Alemania Oriental. Dos días más tarde, esta resolución era aprobada por el parlamento de Alemania Occidental. El "visto bueno" de los cuatro aliados de la Segunda Guerra llegó en septiembre. De esa manera, la Alemania reunificada no fue un Estado sucesor, sino que Alemania Oriental fue reabsorbida por Alemania Occidental como resultado de una decisión soberana de la primera.

11- Michael Cotey Morgan, The Final Act: The Helsinki Accords and the Transformation of the Cold War, Princeton University Press, 2018.

no había más remedio y Alemania debía reunificarse, el Secretario General del Partido Comunista insistía en que era inconcebible que el nuevo Estado fuera miembro de la OTAN.[12] Pero es evidente que, frente a la buena diplomacia y el enorme poder de Washington, y la pavorosa crisis de la URSS, Gorbachov estaba dispuesto a ceder.

La reunificación alemana también fue difícil de aceptar para Gran Bretaña, cuya Margaret Thatcher no comprendía por qué se debía avanzar tan rápidamente. Tal como lo expresó en una reunión en Camp David del 24 de noviembre de 1989, Thatcher creía que la reunificación sembraría inestabilidad en Europa. François Mitterrand también albergaba fuertes dudas. En consecuencia, para tranquilizar a los vencedores de la Segunda Guerra Mundial, en marzo de 1990 Kohl ofreció negociar una unión monetaria y política de Europa.

A pesar de las importantes reticencias, el jerarca condujo el proceso hacia donde quería, y el 12 de septiembre de 1990 los cuatro aliados victoriosos en la Segunda Guerra Mundial firmaron el Tratado de Arreglo Definitivo (*Treaty on the Final Settlement with respect to Germany*) que restituía soberanía plena a una Alemania unida y renunciaba a todos los derechos y obligaciones de los Aliados frente a Berlín y Alemania.[13] Se establecieron, sí, límites a la capacidad militar de Alemania, incluyendo la prohibición de desarrollar armas nucleares.

De este modo, todo lo ganado en las dos guerras mundiales frente a Alemania quedaba deshecho. Debido al *strategic restraint* de Washington, el costo sustantivo, para Alemania, de haber librado tres guerras contra Francia y dos contra el mundo quedaba reducido a cero. Irresponsablemente y casi sin darse cuenta, Estados Unidos estaba creando una superpotencia económica que en cualquier momento podría convertirse también en superpotencia militar, ya que bien sabemos que Washington no estaría dispuesta a llevar a cabo una guerra preventiva frente a Berlín. [14]

12- G. John Ikenberry, After Victory, op. cit., p. 228.
13- Detlef Junker, The United States and Germany in the Era of the Cold War, 1945-1990: A Handbook, Vol. 2, Cambridge University Press, 2004.
14- Décadas más tarde, a cambio del rédito de corto plazo de inversiones multimillonarias, Wall Street y Frankfurt crearían un nuevo Frankenstein con sede en Beijing, demostrando una vez más que el capitalismo liberal no tiene sentido estratégico.

Por cierto, más allá de las ganancias de corto plazo para Washington en la distribución relativa del poder mundial, generadas por el colapso de la Unión Soviética, con la resucitación de una Alemania unida los norteamericanos estaban preparando el camino para el retorno al rango de gran potencia mundial del Estado que ha representado el mayor peligro para la humanidad en toda la historia. Los planes de Morgenthau y Monnet fueron olvidados porque resultaban incómodos: hubieran generado seguridad, pero no riqueza en el corto plazo.

La historia vuelve a repetirse

Por otra parte, los paralelos entre este proceso de 1989-91 y el que se desarrolló en 1918-19 son notables. Así como en 1919 los británicos y franceses temían un "abandono" norteamericano de Europa, en 1990 fueron los soviéticos quienes manifestaron preocupación porque la reunificación alemana resultara en un abandono norteamericano.

Esto se puso en evidencia en conversaciones de Shevardnadze y Gorbachov con Baker, en 1990. Los soviéticos querían tener garantías de que, si ellos se retiraban de Alemania Oriental, seguiría habiendo tropas norteamericanas en Alemania.[15] La superpotencia norteamericana era "buena" y "confiable" porque había demostrado históricamente que sabía ceder poder. El famoso "*strategic restraint*" hacía posible la cooperación con adversarios, pero siempre a costa de la lenta erosión del papel de Washington como "Jerarca" supremo, con mayúsculas. Como bien sabía Bertrand Russell, en 1945 existía la posibilidad material de que el Jerarca se convirtiera en el embrión de un gobierno mundial. En 1990, como hoy, esta idea hubiera sido absurda.

Eso no significa que la única superpotencia que sobrevivió a la Guerra Fría no haya poseído un inmenso poder para administrar y ordenar los asuntos del mundo. Una de las primeras tareas que debió enfrentar el jerarca degradado, una vez disuelta la Unión Soviética, fue asegurarse que el Estado sucesor de la URSS, Rusia, monopolizara el arsenal nuclear otrora soviético. La intención era evitar una proliferación peligrosa entre las exrepúblicas de la URSS que poseían en su territorio armas atómicas: Ucrania, Kazakstán y Bielorrusia, devenidas en países independientes.

15- James Addison Baker, The Politics of Diplomacy: Revolution, War, and Peace, 1989-1992, G.P. Putnam's Sons, 1995, p. 238.

Ucrania fue el hueso más duro de roer, pero finalmente accedió, razonando que su herencia nuclear era demasiado cara de mantener, que no constituía un disuasivo absoluto, y que la conservación de su poder nuclear sería un obstáculo para el establecimiento de buenas relaciones con Occidente. Con diplomacia, poder y la interesada cooperación de Moscú, fue Washington quien impuso la regla de que sólo Rusia iba a heredar el poder nuclear de la ex URSS.[16]

Les unes et les autres

Mientras tanto, la Unión Soviética se había disuelto. El proceso comenzó cuando en marzo de 1990 Lituania declaró su independencia. En junio de 1990 la República Rusa, bajo el liderazgo de Boris Yeltsin, reivindicó su propia soberanía sobre su territorio. Aunque en marzo de 1991 hubo un referendo en las nueve repúblicas restantes que reafirmó la unión, aumentando levemente el poder de Gorbachov, el llamado Golpe de Agosto estuvo a punto de derrocar a éste y abolir todas sus reformas liberalizadoras.

Yeltsin, presidente de Rusia desde julio de 1991, derrotó a los golpistas y se convirtió en aclamado caudillo, mientras Letonia y Estonia también se independizaban. A su vez, Gorbachov renunciaba como Secretario General, y las actividades del Partido Comunista fueron suspendidas.

Una tras otra, las repúblicas restantes fueron declarando su secesión, y es así que el 8 de diciembre de 1991 los presidentes de Rusia, Ucrania y Bielorrusia firmaron los Acuerdos de Belavezha, declarando disuelta a la Unión Soviética y creado una casi ficticia Mancomunidad de Estados Independientes.

Finalmente, el 25 de diciembre de ese año, Gorbachov renunció como Presidente de la Unión Soviética, declaró extinto ese cargo, y entregó a Yeltsin los escasos poderes que aún retenía.

No fue el fin de la historia, como supuso Fukuyama. Visto desde una perspectiva de mediano plazo, el poder de Washington aumentó, y los nor-

16- Ronald E. Powaski, Return to Armageddon: The United States and the Nuclear Arms Race, 1981-1999, Oxford University Press, 2003; William Walker, "Nuclear Weapons and the Former Soviet Republics," International Affairs (Royal Institute of International Affairs 1944-), Vol. 68, No. 2 (abril 1992), pp. 255-277; Niall Michelsen, "The Nuclear Legacy of the Soviet Union," Politics & Policy diciembre 1995.

teamericanos aprovecharon la ocasión para llevar a cabo una expansión de la OTAN que Moscú consideró amenazante.

Pero a pesar de estos éxitos, el poder de Estados Unidos no era ni remotamente lo que había sido entre 1945 y 1950. Terminada la Guerra Fría, el poder nuclear del Kremlin siguió siendo apocalíptico. Y la participación norteamericana en la economía mundial era muy inferior a la de 1945: según datos del Banco Mundial, del 50% que producía al terminar la Segunda Guerra, en 1990 había bajado al 27%, y hacia 2018 era de sólo el 24%.

No obstante, basta con recordar la magnitud de la expansión de la Alianza Atlántica después de la Guerra Fría para comprender que, tanto en términos absolutos como relativos, el poder de la superpotencia sigue siendo el mayor alcanzado por Estado alguno en toda la historia humana.

En efecto,

En 1999 Polonia, Hungría y la República Checa fueron incorporadas a la OTAN.
Hacia 2004 se sumaron Bulgaria, Estonia, Letonia, Rumania, Eslovaquia y Eslovenia.
En 2009 fueron incorporados Albania y Croacia.
En 2017 se sumó Montenegro.
Y en 2019 son candidatas Bosnia y Herzegovina, Georgia, la República de Macedonia del Norte, y Ucrania.

En Europa, ni Alemania quiere pagar por su propia defensa. Como bien lo sabe Donald Trump, prefieren que lo haga el contribuyente norteamericano.

Latinoamericanos… ¡al realismo periférico!

Detalle de la fuente de Neptuno de la ciudad de Berlín, que se encuentra en el parque entre la iglesia de Santa Maria (St. Marienkirche) y el "Ayuntamiento Rojo" (Rotes Rathaus), en el distrito Mitte (centro) de la ciudad. Fue realizada por el escultor Reinhold Begas. Foto: Carlos Cal.

Sea Shepherd: Actores Privados Globales que Construyen Legitimidad en el Mar

Segunda Parte

Lic. Mag. Horacio Esteban Correa

Lic. Mag. Horacio Esteban Correa, Lic. en Historia por la Universidad del Salvador. Especialista en Estudios Árabes, Americano-Árabes e Islámicos por la Universidad de Tres de Febrero (UTREF). Primer Diploma de la Argentina en la Especialidad. Mag. en Diversidad Cultural, Mención Honorífica (UTREF). Diplomado en Derecho Romano (UAI). Prof. Adjunto de Filosofía Aplicada en el Curso de Comando y Estado Mayor en la Escuela de Guerra Naval. Prof. Titular de Filosofía Aplicada en la Maestría en Estudios Estratégicos, Escuela de Guerra Naval.Prof. Investigador en el Departamento de Investigación, Escuela de Guerra Naval. Ex Prof. Adjunto de Religión, Etnia y Política Exterior en la Maestría en Diplomacia y Política Exterior. (UCES).Prof. Adjunto en el Observatorio de los Mares de China. (ESGC). Ex Director de la Diplomatura en Estrategia e Historia por la Universidad Abierta Interamericana (UAI). Participante del Seminario "Religión: comprendiendo la violencia y promoviendo la paz." (CATHOLIC UNIVERSITY OF AMERICA), Washington D.C. Autor del libro: "Jung y el Islam". Profesor Titular de la Universidad de Ciencias Sociales y Empresariales de Historia Económica y Política Mundial y de Historia Económica Argentina en la Carrera de Comercio Exterior. Autor de numerosos artículos científicos publicados en Argentina, Chile, Estados Unidos, España, México y Chile.

Sea Shepherd: Actores Privados Globales que Construyen Legitimidad en el Mar

Segunda Parte

Lic. Mag. Horacio Esteban Correa

Resumen

El propósito de este trabajo es describir y explicar la legitimidad creciente del actor global privado Sea Shepherd en el mar. Las acciones de este actor en el contexto postwestfaliano han llevado a discusiones acerca de su identidad "pirata" o de "armada privada". Su eficacia en el alcance de objetivos ecológicos influye en la legislación, creando una conciencia biocéntrica que aumenta su legitimidad y sostiene sus acciones de estrategia de guerra híbrida.

Palabras clave: LEGITIMIDAD EN EL MAR - VALORES BIOCÉNTRICOS - IDENTIDAD PIRATIZANTE - ARMADA POSTWESTFALIANA - ESTRATEGIA DE GUERRA HÍBRIDA.

Abstract

The purprose of this paper is to describe and explain the growing legitmacy of privateer global actor Sea Shepherd at sea. The actions of this actor in the PostWestfalian context, has led to discussions about his "pirate" and "private Navy" identity. Its effectiveness to achievement ecological objectives influences legislation, creating a biocentric conscience that increases its legitimacy and sustains its Hybrid Warfare actions.

Key words: *LEGITIMACY AT SEA - BIOCENTRIC VALUES - IDENTIDAD PIRATIZANTE - POSTWESTFALIAN NAVY - HYBRID WAR.*

La primera parte de este artículo fue publicada en el número 66 de la Revista.

SEGUNDA PARTE

4. Estrategia de guerra asimétrica e híbrida de sea shepherd

La guerra híbrida fue conceptualizada por primera vez por Robert G. Walker en la Escuela de Post Grado Naval de Monterrey, California.El vocablo fue utilizado por primera vez por William Lind en 1986 y un grupo de oficiales de la Infantería de Marina de los Estados Unidos. Según el Diccionario de la Real Academia Española, "híbrido" es todo lo que sea producto de elementos de distinta naturaleza.[1] La guerra asimétrica, por su parte, es un conflicto violento en el que existe un contraste abismal y una diferencia cuantitativa y cualitativa entre los recursos militares, políticos y mediáticos de los contendientes.

Según Esteban Villarejo, la guerra híbrida une fuerzas regulares e irregulares, desinformación y una aparatosa presencia militar en una ofensiva limitada. Como ocurre en la ciberguerra, no hay una distinción tajante entre la guerra y la paz. Hace uso en extremo del velo y el engaño, del envolvimiento por los flancos, del "divide e impera" a partir de la polarización en las filas propias del oponente.

Algunas de las características de la guerra híbrida son:[2]
a) Amalgama de factores diferentes que confluyen en un acto de violencia. Por ejemplo: hay fuerzas regulares e irregulares, que combaten con armas convencionales y no convencionales.
b) Enfrentamiento entre un Estado y un actor no-estatal, o entre actores no-estatales.
c) Empleo de los medios de comunicación y de las redes sociales ocupando espacios en el Quinto Dominio de la Guerra.
d) Erosión de los parámetros tradicionales del ius in bello que distinguen entre actores legítimos e ilegítimos, Estados y actores no estatales, milita-

1- Ver BERUBE, Claude, op.cit. p.94.
2- Ver MORALES MORALES, Samuel, "El futuro de la Naturaleza de los conflictos armados", Instituto Español de Estudios Estratégicos, 17/2017, 23 de noviembre de 2017; en www.ieee.es/Galerias/fichero/docs/_marco/2017DIEEEM17-2017_Futuro_ConflictosArmados_SamuelMorales.pdf. Fecha de Captura: 03/12/2017. LÓPEZ JACOISTE-DÍAZ, Eugenia, "La Guerra Híbrida a la luz del Derecho Internacional", Instituto Español de Estudios Estratégicos, 3/2015, en www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_trabajo/2015/DIEEET03-2015_GuerrasHibridas_DchoInternac_LopezJacoiste.pdf. Fecha de Captura: 03/12/2017.

res y civiles, conflictos armados internos y conflictos armados internacionales.
e) Se dan en contextos de alta inseguridad jurídica (Estados "revisionistas", actores no estatales-nacionales con identidad etno-religiosa y cultural).
f) Ejecución de acciones "agresivas" y terrorismo.
g) Guarda relación con el enfoque "chino" de la guerra, sus estrategias de zona gris. Si bien este concepto ha sido conceptualizado por estrategas estadounidenses, esta clase de estrategias son, como diría Frischknecht, un principio estratégico, o un arquetipo, como diría Jung. Las mismas se encuentran en el pensamiento tradicional chino. Básicamente en el *I Ching*, el *Tao Te King y en el Arte de la Guerra de Sun Tzu y Sun Bin*. Estas acciones se realizan por debajo del umbral de la agresión militar. En el espacio ambiguo que existe entre la guerra y la paz, entre lo militar y lo civil, entre el ataque y la defensa, o como bien diría algún estratega chino de la época de los Reinos Combatientes: "entre el yin y el yang".

Sea Shepherd hace una "mezcla" de medios en los distintos dominios de la guerra[3], produciendo estrategias y tácticas híbridas (*Hybrid Warfare*) tales como la adaptabilidad veloz, el uso de plataformas comerciales, los buques como instrumentos visuales ondeando sus banderas piratas[4], y sobre todo el posicionamiento en los medios masivos de comunicación y en las redes sociales. Difundiendo los objetivos de la ONG se logra un cuádruple propósito: ganar la opinión pública global fortaleciendo la legitimidad e influyendo en la legislación; recaudar dinero, reclutar seguidores y voluntarios, y ganar mecenazgo para la causa.

El accionar de *Sea Shepherd* en los medios y redes sociales, demuestra que han comprendido las maniobras guerreras que se hacen en un contexto de guerra híbrida. Manipula los medios, logrando un alto impacto en ellos. En la estrategia híbrida de *Sea Shepherd* el barco es un instrumento visual. El barco es el mensaje más que un medio tal como reza el aforismo de Marshall Mc Luhan: "Nuestro medio es el mensaje". Es decir, que el

3- A saber los dominios de la guerra son cinco: Primer Dominio: la tierra; Segundo Dominio: el mar; Tercer Dominio: el aire; Cuarto Dominio: el Espacio Exterior; Quinto Dominio: el ciberespacio. El Quinto Dominio tiene la particularidad de ser transversal a los otros cuatro. Otra característica del sistema es que son envolventes, en el orden del Quinto al Primero. Por ejemplo el Mar envuelve a la Tierra; el Aire envuelve al Mar y a la Tierra. Últimamente se han agregado el Espectro Electromagnético y el Dominio Cognitivo (lo que antes se denominaba "guerra psicológica" que consiste en modificar la ética, moral, costumbres, valores y creencias del oponente para desmantele sus medios, ya que ha desvariado sus fines.
4- "El barco es el instrumento visual." Ver BERUBE, Claude, op. cit. p 89-90.

medio influye en cómo se percibe ese mensaje por la relación simbiótica entre ambos. Con el barco se está haciendo que el propósito y el problema subyacente, en este caso, la caza ilegal y la destrucción de los ecosistemas marinos se hagan visibles para la opinión pública internacional.

Todos los buques llevan nombres de ecologistas famosos que sumado a la instrumentalización visual del mismo representan un mensaje consistente con el propósito y la misión de la ONG.

En 2003 el artista holandés Geert van Jan pinta una ballena y un delfín en el M/Y "Forley Mowat", en Curazao, Antillas Holandesas, pero también puede llevar la figura de Brigitte Bardot o de Godzilla.

Los buques de la ONG, tales como el trimarán corta-olas "Ady Gil", hundido en 2010 al colisionar contra un ballenero japonés, son instrumentos simbólicos del propósito y la misión de Sea Shepherd. De hecho, algunas versiones sostienen que Watson hundió el Ady Gil a propósito:

"El capitán Watson también ha sido demandado por sus propios colaboradores. Ady Gil, por ejemplo, insiste en que **el activista hundió su barco a propósito y culpó a los japoneses para generar un mayor impacto mediático"**[5].

5- "Paul Watson es el ´terrorista´ de los mares", en Semana 35, 23/02/2013, en http://www.semana.com/gente/articulo/paul-watson-terrorista-mares/334382-3. Fecha de Captura: 11/11/2017.

El Ady Gil se hundió en enero de 2010 al colisionar con el ballenero japonés "Shonan Maru N°2". Sus seis tripulantes fueron rescatados ilesos por el Y/M "Bob Baker". Watson enseguida declaró que en la tripulación del trimarán hundido había ciudadanos de nacionalidad australiana, más allá de que los miembros de la ONG eran de 16 nacionalidades distintas. Precisó que de los 77 tripulantes marineros de la ONG, 21 eran australianos. Watson requirió a la Armada Australiana que destaque un navío de guerra para hacer cumplir la ley en aguas del Territorio Antártico Australiano, y fiscalice la actividad del Instituto Japonés de Investigación de Cetáceos.[6]

El diseño provocativo del barco, sus estampados y banderas, su episodio con el ballenero japonés y el abordaje "piratizante" de un miembro de la ONG sobre el barco reclamando indemnización; comunicado a los medios, tiene una importancia estratégica superior al de poseer una flotilla de cien patrulleras que operen solo en el Segundo Dominio de la Guerra, pero que no se adentran en el Quinto. Como señalaba Marshall Mc Luhan "el medio es el mensaje" y un "buen mensaje" de alto impacto y afincado en el ciberespacio implica ocupar una trinchera sólida en el primer frente de combate.

La aparición de Sea Shepherd en un capítulo de South Park, donde Stan, el protagonista del cartoon se une a la ONG en su lucha contra los balleneros japoneses; o la serie de TV de Discovery Channel sobre las "Whale Wars", son aprovechadas para estigmatizar la imagen del "enemigo" y ganar fieles a la causa. En la serie de South Park los balleneros japoneses, conocidos enemigos de los Sea Shepherds, matan al propio Paul Watson con un arpón. Los cazadores nipones quedaron como los "malos".

6- Según Watson el Instituto es una fachada para la caza de ballenas en el Antártico, lugar donde se encuentra el santuario de estos cetáceos.

En la película “Confesiones de un eco-terrorista”,[7] rótulo que el Ministerio de Pesca de Canadá ha puesto a los Sea Shepherds, se muestran los “sabotajes” a los balleneros nórdicos como parte de la guerra ecológica de ideal biocéntrico. Edward Abbey (1927-1989) es un escritor estadounidense autor de la novela “La banda de la llave inglesa” (The Monkey Wrench Gang), considerada la “Biblia del eco-sabotaje”. Uno de los buques de la ONG lleva su nombre y algunos de sus miembros han emulado la novela.

En 1992 se planificó interceptar a la flota que conmemoraba el Quinto Centenario del Descubrimiento de América, cambiando el nombre del “Edward Abbey” (ex buque de la Guardia Costera de los Estados Unidos) por el de “Aligot”, nombre de la etnia wetsuten de la Columbia Británica. Se apresó uno de los barcos conmemorativos, se “tomó” la isla de San Salvador en nombre de las “First Nations” y el cónsul español pidió disculpas por los perjuicios causados a las poblaciones indígenas en las conquistas. El hecho fue de alto impacto mediático y la campaña fue enteramente financiada por Watson.

7- Ver BROWN, Peter. “Confesiones de un eco-terrorista”, Estados Unidos, Blue Rage Films/IgnitionCreativ. Disponible en idioma alemán en https://www.youtube.com/watch?v=Sh7ZtggGQeM Fecha de Captura: 30/10/2017.

En la Revista No compromiso, Rodney Coronado y Dave Howit relatan el sabotaje a la industria ballenera islandesa:
"Nuestro objetivo era infiltrarnos en Islandia con el propósito de causar el mayor sabotaje económico en su industria ballenera […] Para hundir al Hvalur 6 y el Hvalur 7 e inutilizar la estación ballenera, Coronado y Howit sólo necesitaron unas tijeras para cortar acero, una llave inglesa y el dinero ahorrado tras un verano trabajando como camareros en Londres".[8]

En las sucesivas "Reuniones de la Comisión Ballenera Internacional", de 2006, 2007 y 2008 las acciones de la ONG fueron condenadas como "terroristas".

La autodenominación de "eco-terrorista" busca el mismo efecto en los medios que el uso de los disfraces y la bandera pirata, maniobrando en la zona gris entre el uso de legalidad y legitimidad según sea más funcional al conflicto.

El gobierno japonés ha intentado sin éxito de que se designe a la ONG como una organización terrorista por parte del gobierno estadounidense. Si ha logrado una orden judicial para que la ONG no se acerque al ballenero "Nisshin Maru". El sesgo "terrorista" asoma en algunas acciones de sabotaje, y en algunas declaraciones de Watson.

Destruir la propiedad privada de otros buques es piratería según la CNUDM. Pero hacerlo sin afán de botín no encaja en la definición de pirata, como tampoco si se hace, en alguna dimensión, por fines ecológicos avalados en la CNUDM y en la Carta de las Naciones Unidas.

El valor agregado de la ONG redunda en beneficios económicos. Sus

8- PARDO, Pablo. "Este pirata ya ha hundido diez barcos balleneros", Magazine N° 453, 1 de junio de 2008, en el www.elmundo.es/suplementos/magazine/2008/453/1211977018.html. Fecha de Captura: 21/11/2017. No obstante, Rodney Coronado cumplió 1 año y 1 día de prisión en Florence, Arizona, por explicar en una conferencia como se fabricaba una bomba incendiaria y luego un edificio fue incendiado con una de ellas adjudicándose el atentado el ELF (EarthLiberation Front) Frente de Liberación de la Tierra, uno de los grupos eco-terroristas considerados más peligrosos por el FBI. Watson añade más leña al fuego diciendo que la Armada de Sea Shepherd es la Armada del ELF.

miembros cobran sueldo, y poseen aportes financieros de reconocidos productores de los medios de comunicación y las artes visuales.

Sea Shepherd aprovecha y explota el segmento "pirata" que existe en su identidad, partiendo de que es un actor marítimo no estatal-nacional que surca lo mares cosechando aventuras y lanzando garfios, abordando buques, rociando a los cazadores con ácido butírico similar al hedor de carne podrida de ballena, embadurnándolos de pasteles o arruinando sus instrumentos de caza, es decir, destruyendo propiedad privada de otros buques. Su tripulación multinacional es otro de los puntos en común con los piratas y otra adaptación estratégica frente a la ley: a diferencia de las Armadas westfalianas "[…] las tripulaciones pueden ser internacionales complicando aún más el acto de llamarlos a la responsabilidad o las posibilidades de que sean juzgados por sus acciones".[9] El M/V "Farley Mowat" es un buque registrado en Holanda, pero no lleva pabellón de ningún país desde hace tiempo. Lleva la Jolly Roger y Watson lo usa para interponerse en la caza de ballenas. El propio Watson declara su status no nacional-estatal:

"Sin embargo en el mar puedo servir mejor a mis clientes, las ballenas, los delfines, los tiburones y otras especies marinas y no en una prisión japonesa; y por lo tanto, hasta que los abogados resuelvan mi situación legal, el lugar más seguro para mí es el mar. En estos momentos soy un hombre sin un país pero por otro lado soy un hombre libre en el océano. Más importante aún, tengo la satisfacción de haber ayudado a salvar a miles de ballenas y solo por ello valen la pena los juicios y las tribulaciones."[10]

Su "intervencionismo agresivo" del cual se jacta, es desde la etimología anglosajona, eminentemente "piratizante". El vocablo "harassment", tan utilizado para definir las acciones de los Sea Shepherds, significa "atacar agresiva y continuamente". El Oxford Dicitionary señala: "aggressive pressure or intimidation"[11]. En todo esto, comparten mucho de la identidad de los antiguos piratas, incluida la faceta romántica, donde la literatura de aventuras relatada en las tabernas marineras de antaño se plasma en los medios y redes sociales del siglo XXI narrando las guerras ecológicas de la ONG.

9- BERUBE, Claude, op. cit. p.90.
10- "Australia: entrevista al Capitán Paul Watson de Sea Shepherd", en Noticias Ambientales, 4/3/2013, en www.noticiasambientales.com.ar/es/Ciencia/643teban . Fecha de Captura. 21/11/2017.
11-Ver Oxford Dictionary, en https://en.oxforddictionaries.com/definition/harassment , fecha de captura: 11/11/2017.

La identidad "piratizante" es una maniobra estratégica de la guerra en el Quinto Dominio. Que aparezca la imagen del Y/M "Brigitte Bardot" o la Jolly Roger de Watson en la pantalla de una Notebook, en una conferencia o en un celular, es ocupar efectivamente el terreno en el Quinto Dominio de la Guerra, que se conforma con el ciberespacio y los medios masivos de comunicación. Sin la bandera, elemento simbólico de alto impacto en los inconscientes colectivos, ese terreno no es efectivamente ocupado ni la posición queda debidamente asegurada tal como lo podría hacer un infante tomando una posición ventajosa en un espacio del Primer Dominio.

La acción de guerra psicológica de los antiguos piratas ahora es potenciada y multiplicada por los medios del Quinto Dominio de la Guerra.

Jolly Rogerde los piratas (existían muchas versiones)

Bandera de Sea Shepherd

El libro de Paul Watson "Earthforce! Guía de Un guerrero de la Tierra a la estrategia", expresa su desdén por la verdad en la consecución de los objetivos de protección del medio ambiente:

«La naturaleza de los medios de comunicación hoy en día es tal que la verdad es irrelevante. Lo que es cierto y lo que es correcto para el público en general es lo que se define como verdadera y justa por los medios de comunicación de masas. Ronald Reagan entendía que los hechos no son relevantes. Los medios informaron de lo que decía como un hecho. Seguimiento de la investigación era «noticia vieja». Un comentario titular en el periódico del lunes mucho más importante que la revelación de la inexactitud revelado en una pequeña caja en el interior del documento el martes o el miércoles».[12]

12- Citado en https://es.wikipedia.org/wiki/Paul_Watson Fecha de Captura: 10/09/2017.

El libro se promociona con el siguiente párrafo:
"El capitán Paul Watson, uno de los más brillantes estrategas ecologistas de nuestra generación, toma del genio de SunTzu, la disciplina de Miyamoto Musashi, la percepción de Marshall Mc Luhan y sus propias experiencias de campo para presentar una guía estratégica efectiva para cualquier aprendiz de activismo medioambiental o conservacionista"[13].

La estrategia apunta a tácticas de comunicación que ocupan espacios en el Quinto Dominio:
"nosotros lo que hacemos es, a través de las redes sociales, de Internet, a través de nuestros eventos y de las campañas, que la gente sea consciente de la cantidad de atrocidades que están sucediendo en el mundo, y de la falta de iniciativa política y de las autoridades en muchos casos para detener o impedir esta destrucción y esas ilegalidades. Nos basamos en las redes sociales y sobre todo con los hechos, las campañas; la acción directa"[14].

Los hechos llevados adelante por los medios navales, son reforzados por las campañas públicas que buscan alta repercusión mediática. Hechos que juegan en los límites de la ley y que aumenta su plafón y fama de "piratas", algo que los medios y el propio Watson declaran en un lema ya "institucional" de la organización: "necesitas a un pirata para detener a un pirata".

Sea Shepherd no es un todopoderoso Estado Nación con una Armada convencional, tampoco es un grupo insurreccional de tácticas foquistas como Sendero Luminoso, tampoco profesa una doctrina religiosa como la secta de los Hashishíes (mal llamados Asesinos) o como Hizbolláh. Ni hace gala de una reivindicación étnica como hacen los mapuches o los kurdos. Justamente por la utilización de estos segmentos de identidad de estos grupos es que Ryan Mewet no los considera una Armada. Este autor piensa las Armadas desde el paradigma westfaliano, concluyendo que los Tigres Tamiles tenían una Armada y Sea Shepherd no. El autor prioriza el objetivo político de crear un Estado separatista en la isla nación de Sri Lanka.[15]

13- "Actores no estatales. Guerras Posmodernas. Los Sea Shepherds como insurgencia naval", en https://guerrasposmodernas.com/tag/actores-no-estatales/. P. 3 Fecha de Captura: 25/09/2017.
14- "Nos adentramos en las profundidades de Sea Shepherd", publicado en El Último Nómada", 12 de diciembre de 2016, disponible en https://elultimonomadasite.wordpress.com/2016/12/12/nos-adentramos-en-las-profundidades-de-sea-shepherd/ p.7. Fecha de Captura: 25/09/2017.
15- Ver BERUBE-RAWLEY-MEWET Debate: Is Sea Shepherd a Navy?

Esas tácticas han sido utilizadas en forma segmentada, no absoluta, según la ocasión pero todas puestas bajo la dirección de su Inteligencia Ética en el nivel estratégico. Comprendiendo que tiene las mismas desventajas de un grupo insurreccional o etno-religioso que se enfrenta a otros actores no-estatales o a fuerzas regulares nacionales-estatales, ha puesto su centro de gravedad de los niveles decisorios estratégicos en la guerra híbrida que se centra en los "espacios" emergentes de la Revolución Informática y de las TICs. Las guerras asimétricas de los grupos insurreccionales en los años de la Guerra Fría han ido desplazándose hacia estrategias de guerra híbrida. Los medios de comunicación y las redes sociales acortan la diferencia con los medios operativos convencionales de los cuales disponen los ejércitos y las armadas de las Naciones Estados. Una fuerza convencional podrá dominar los cuatro dominios de la guerra pero sino posee presencia en el Quinto; ocupando terreno, posiciones y trincheras en el ciberespacio y los medios masivos de comunicación; no alcanzará sus objetivos: "lo relevante en estos tiempos no es reflejar la realidad de unos hechos, sino alcanzar notoriedad mediática con una acción propagandística que perjudique la imagen del ´enemigo´".[16]

Con ello, los espacios ocupados en el ciberespacio y en los medios de comunicación, no se limitan al desarrollo de las capacidades tácticas y operativas sino estratégicas de la ONG. No es un problema de ciberdefensa operativo. Los valores y principios de la ONG se plasman en los medios y se propagan por el ciberespacio.

Según el capitán de corbeta de la Reserva Naval estadounidense Claude Berube, manipular los medios de comunicación y de la atención pública es lo más brillante que hacen los Sea Shepherds: "cuando un miembro de la tripulación abordó ilegalmente un ballenero japonés y fue llevado a Japón para ser juzgado el Capitán Paul Watson emitió un comunicado de prensa que decía ´Sea Shepherd utilizará en Japón cualquier vía que sea necesaria para el máximo beneficio de las ballenas´. El arresto fue atacado con un lenguaje incendiario, tal como "el primer neozelandés tomado como prisionero de guerra por Japón desde la Segunda Guerra Mundial".[17]

16- "Actores no estatales. Guerras Posmodernas. Los Sea Shepherds como insurgencia naval", en https://guerrasposmodernas.com/tag/actores-no-estatales/. P. 3 Fecha de Captura: 25/09/2017.
17- BERUBE, Claude , op. cit. p3.

Esta guerra híbrida es más adecuada a la dimensión cuantitativa y cualitativa de los medios operativos navales de los cuales dispone Sea Shepherd. Sus operaciones y campañas navales ecológicas son respaldadas estratégicamente por su ocupación de los espacios en el Quinto Dominio de la Guerra. Acciones plenas de legitimidad global basadas en un bien común biocéntrico de un Estado global que aún no existe y que por lo tanto no cubre esas necesidades, regulado con leyes imprecisas y una exigua fiscalización. Son "corsarios de ese Estado Global inexistente" ya que perciben remuneración: "en muchos casos el problema es ilegal y las autoridades no lo saben, entonces nosotros les informamos, colaboramos con ellos. Cuando hay ausencia de autoridades es cuando nosotros actuamos."[18]

Tabla 2. Acciones de Sea Shepherd en los Medios

1979	Estreno el documental "WhaleWars" por la Warner Brothers. (batalla con la Sierra Trade Company)
Mayo 1981	Publicación del libro "Sea Shepherd. My fight for Whales and Seals" de Peter Watson.
Julio 1986	Estreno del galardonado documental "Black Harvest" de la BBC. (Batalla de las Is. Faroe).
Julio-Agosto 1986	El sabotaje de los ingenieros de Sea Shepherd Coronado y Howit a la industria ballenera de Islandia acapara los titulares del mundo.
Agosto 1990	Se televisa el video del hundimiento de las 60 millas de redes a la deriva a todo el mundo, incluida la TV japonesa.
Enero 1993	Publicación del libro "Earthforce! An EarthWarrior´s guide to Strategy".
Enero 1994	Publicación del libro "Ocean Warrior. My battle to End the illegal Slaughter on high Seas" de Paul Watson.
Julio 1994	El M/Y "Whales Forever" participa de un combate con el NoCGV "Andenes" de la Armada Noruega. Su partida desde Holanda es filmada y luego del exitoso combate regresa a las Is. Shetland.
Septiembre 1994	Debate con el embajador de Noruega y Watson televisado por la TV alemana. Esto genera recaudación de fondos en Alemania.
Marzo 1998	Watson es galardonado con el Genesis Award for life time Achievment en Los Ángeles.
Marzo 1999	Watson recibe el premio "Earth Truste e environmental" en una ceremonia durante el Día de la Tierra.
31/01/2002	Publicación del libro "Seals Wars. Twenty-five years on the Front Lines with Harp Seals".
Marzo 2007	Estreno en los cines de Canadá, de la película "SharkWater" dirigida por Rob Stewart.

18- "Nos adentramos en las profundidades de Sea Shepherd" op. cit. p.8.

Agosto 2008	Estreno de "Pirateforthe Sea" (Piratas Ecológicos) televisada en Animal Planet.
28/10/2009	Se estrena el Capítulo "WhaleWhores" (dedicado a la caza japonesa de ballenas y las acciones de Sea Shepherd) de la serie animada South Park correspondiente al nº 11 de la Temporada 13. Estrenado en México, Brasil y Argentina en marzo de 2010.
2010	Estreno de la película "Confessions of on Eco-Terrorist", dirigida por Peter Brown.

Conclusiones

Los actores no nacionales-estatales han emergido en esta coyuntura globalizadora, posmoderna y ciberespacial. Son productos de esta coyuntura y a su vez, nutren y potencian a la misma. El Estado Nación sigue estando presente pero con necesidades en aumento de complementarse con estos actores para alcanzar el bien común, tanto nacional como global, para los humanos, para la biodiversidad y para el sistema ecológico.

Comparando con otro actor privado, como las EM/SP[19] marítimas, la ONG posee un historial mayor de acciones y combates en el Segundo Dominio, configurándose como germen de una Armada Post Westfaliana. No puede evitar compartir algunos segmentos de una identidad no nacional-estatal "corso-piratizante" al servicio del bien común global, que se mece entre legitimidad y legalidad, persiguiendo sus objetivos basados en una racionalidad ambiental.

Las EM/SP se conducen con una racionalidad económica, que las condiciona en una posición pasiva respecto del marco jurídico. Los Sea Shepherds, en contraste, son parte del movimiento ecológico heterogéneo que busca un cambio sustancial en la legislación internacional. Su legitimidad sustenta la estrategia híbrida aplicable en una zona gris de los intersticios legales. Esto sucede a tal punto, que los Sea Shepherds son intocables para sus enemigos, y si bien ellos están dispuestos a morir por cumplir sus objetivos, no han sesgado una sola vida humana en sus Whale Wars.

Su capacidad para superar conflictos es agonista. Establece una ética superior con la valoración biocéntrica global, que las éticas que suponen partes enfrentadas.
Si dos actores se encuentran distanciados, como por ejemplo la Argentina y el Reino Unido, por una cuestión de soberanía, el diálogo y la superación

19- Empresas Militares y de Seguridad Privada.

del conflicto comenzará cuando se proponga "salvar a la ballena en extinción y cuidar la población de pingüinos en la Antártida". Negarse a colaborar en ello es exponerse a quedar como "insensible" e "irresponsable". En este caso el liderazgo de la acción, la posición proactiva, será de aquella parte que proponga la ética superior que guarda un bien global biocéntrico y ecológico, y será del que disponga de más conocimiento y medios para efectuarla.

La relación entre las ONG y naciones estados es algo siempre a estudiar y a tener en cuenta, ya que una ONG, en esta coyuntura posmoderna, puede lograr más objetivos para una nación estado con su aparatoso armazón westafaliano. La ONG es más diaspórica y fluida para "navegar" la globalización y la web.Las EM/SP tienen más posibilidades de hacerse mercenarios de lo que dicen y los Sea Shepherd son menos piratas de lo que aparentan. La lógica posmoderna y post westfaliana impone travestismos haciendo que las diferencias entre "ser" y "parecer" sean enormes.
Con una convicción pocas veces vista en la historia de una organización y una visión estratégica fundada en los valores y principios ecológicos biocéntricos, Sea Shepherd investiga, documenta y actúa "agresivamente" (harassment) en el momento, interponiéndose con sus barcos a los balleneros piratas y a otros balleneros amparados por Naciones Estados. Sus buques son utilizados como instrumento visual simbólico, multiplicando su legitimidad en los ciberespacios a la vez que cumplen su función como medio operativo naval. Su legitimidad aumenta frente a un ethos nacional-estatal cada vez más diluido y superfluo.

Sea Shepherd brinda todo un espectro de aprendizaje de la guerra híbrida en el mar, pero también demuestra la conexidad entre la efectividad estratégica y la identidad, la misión y los valores. La interacción de esos conceptos potencia su legitimidad. Una legitimidad que responde a la adaptación al medio global porque defiende bienes comunes del mismo que pocos defienden, pero que la opinión global legitima como una necesidad que se debe cubrir sin reparos.

La legitimidad de su misión sostenida en el valor agregado al medio global, habla de su inteligencia ética. Su objetivo es que la legitimidad de sus

acciones "agresivas" reconfigure un nuevo marco jurídico legal internacional e influya también en las legislaciones estatales nacionales que aún permiten la destrucción de la biodiversidad marina.

Las Armadas nacionales estatales pueden vislumbrar en este actor elementos para abordar el desafío de adaptarse a la era post westfaliana en el mar.

Señala Claude Berube, una Armada del siglo XXI debe ser experta en "relaciones públicas". Ocupar espacios en el ciberespacio proclamando la "santidad" de su misión, y la dignidad de los honores que perciben sus integrantes. Pero para ello las Armadas deben contar con hombres apasionados como los que cuenta Sea Shepherd, convencidos de lo especial que es su trabajo, de que son héroes al servicio de una comunidad.

Esto es fundamental a la hora del reclutamiento. La comunicación debe proporcionar un proyecto de vida propio y auténtico, deseable de experimentar.

Una institución u organización que no atrae miembros a su causa está pronta a desaparecer.

Tabla 4

Comparación sobre la posibilidad de contar con la colaboración de los actores privados por parte del Estado Nación en cuanto a su ethos de valor agregado (inteligencia ética)

Inteligencia Ética (ethos de valor agregado)	EM/SP	Sea Shepherd
Racionalidad	Económica-de mercado	Ambiental
Dimensión Estratégica	Táctica	Estratégica
Legitimidad	Baja	Alta
Legalidad	Dudosa	Creciente/alta
Costos Políticos	Reducidos/incontrolados	Nulos
Costos Económicos	Altos	Reducidos/nulos.
Dependencia por parte del Estado	Alta	Baja

Control por parte del Estado.	Dificultoso	Dificultoso si se agrede el ideal biocéntrico.
Coordinación con tropas regulares	Defectuosa si operan con tropas nacionales-estatales.	Buena.
Conocimiento experto	Alto	Alto
Efectividad	Alta	Alta

Con respecto a la ONG, los Estados pueden considerar la colaboración con estos actores teniendo en cuenta estos aspectos derivados del ethos de valor agregado, centrado en principios biocéntricos y de la conservación marina. Es una responsabilidad que los Estados Nacionales no podrán eludir en el siglo XXI, si es que quieren conservar su soberanía en sus mares, ya que "Defending nature, defending nation".

Soberanía implica ocuparse, estar, hacerse cargo, tomar decisiones estratégicas para el bien de la comunidad; y esto va en maridaje de la conciencia biocéntrica y ecológica de los mares, como subconcepto esencial en la conciencia marítima del siglo XXI.

Bibliografía

"Acerca de Sea Shepherd Legal». Disponible en: https://seachangessl./org/about-sea-shepherd-legal/ Fecha de Captura: 10/09/2017.

"Actores no estatales. Guerras Posmodernas. Los Sea Shepherds como insurgencia naval". Disponible en: https://guerrasposmodernas.com/tag/actores-no-estatales/ Fecha de Captura: 25/09/2017.

"Australia: entrevista al Capitán Paul Watson de Sea Shepherd". En: Noticias Ambientales, 4/3/2013. Disponible en: www.noticiasambientales.com.ar/es/Ciencia/643teban . Fecha de Captura. 21/11/2017.

BELOHLAVEK, Peter. Introducción a la Inteligencia Ética, Blue Eagle Group, 1ª ed. E-book, 2007.

BERUBE, Claude. "Lo que hay entremedio: el buque es lo visible, incluso en las zonas de sombra". En: Small Wars Journal, 31/05/2010. Disponible en: https://www.google.com.ar/search?q=lo+que+hay+entremedio.+el+buque+es+lo+visible%2C+incluso&oq=lo+que+hay+entremedio.+el+buque+es+lo+visible%2C+incluso&aqs=chrome..69i57.26257j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8 fecha de captura: 10/08/2017.

BERUBE, Claude-RAWLEY, Chris, "Debate: Is Sea Shepherd a Navy?», CIMSEC, 14 de septiembre de 2016. Disponible en: https://www.maritime-executive.com/editorials/debate-is-sea-shepherd-a-navy. Fecha de captura, noviembre de 2016.

BROWN, Peter. Confesiones de un eco-terrorista, Estados Unidos, Blue RageFilms/IgnitionCreativ, 2010. Disponible en idioma alemán en: https://www.youtube.com/watch?v=Sh7ZtggGQeM Fecha de Captura: 30/10/2017.

COMAS, Joan, "Los Privateers. La cara siniestra de la revolución americana", 27/04/2017. En: Revista A todo babor. Disponible en: https://www.todoababor.es/historia/privateers-la-cara-siniestra-de-la-revolucion-americana/ , fecha de captura: 02 /05/2017.

CONVENCIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS SOBRE EL DERECHO DEL MAR. Nueva York, Naciones Unidas, 1984.

DE MARCO, Miguel Ángel. Corsarios Argentinos, Buenos Aires: Emecé, 2009.

"El gobierno japonés prepara leyes especiales contra Sea Shepherd". En: Ocean Sentry, publicado el 2 de noviembre de 2017. Disponible en: http://www.oceansentry.org/es/el-gobierno-japones-prepara-leyes-especiales-contra-sea-shepherd/. Fecha de captura: 30/08/2017.

"Estados Unidos califica de piratería la lucha de Sea Shepherd contra los balleneros".En: RT Actualidad, 28/02/2013. Disponible en: https://actualidad.rt.com/sociedad/view/87718-ecologistas-sea-shepherd-luchan-caza-ballenas-catalogados-piratas-eeuu Fecha de captura: 10/03/2017.

KENNEDY, Paul. Hacia el siglo XXI, Buenos Aires: Plaza y Janés, 1993.

"La Historia de Sea Shepherd", Sea Shepherd Conservation Society. Disponible en: http://www.seashepherd.it/espanol/la-historia-de-sea-shepherd.html . Fecha de captura: 10/03/2017.

LANCHO, J.M- CALERO, J.G.- NORIEGA, J. "El origen de la bandera pirata, la Jolly Roger, está en un símbolo católico". Publicado en: ABC, Madrid, 29/09/2014. Disponible en: http://www.abc.es/cultura/20140929/abci-origen-bandera-pirata-jolly-201409281947.html, fecha de captura: 08/05/2017.

LÓPEZ JACOISTE-DÍAZ, Eugenia, "La Guerra Híbrida a la luz del Derecho Internacional", Instituto Español de Estudios Estratégicos, 3/2015. Disponible en: www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_trabajo/2015/DIEEET03-2015_GuerrasHibridas_DchoInternac_LopezJacoiste.pdf. Fecha de Captura: 03/12/2017.

MORA BARRERO, Jennifer. "Los intereses de las ONGs en la preservación de las Fauna de Canadá", Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario, Facultad de Relaciones Internacionales, Bogotá, 2014. En http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/8334. Fecha de captura: 10/09/2017.

MORALES MORALES, Samuel, "El futuro de la Naturaleza de los conflictos armados", Instituto Español de Estudios Estratégicos, 17/2017, 23 de noviembre de 2017. Disponible en: www.ieee.es/Galerias/fichero/docs/_marco/2017DIEEEM17-2017_Futuro_ConflictosArmados_SamuelMorales.pdf.

MORELL, Margot y CAPPARELL, Stephanie. Lecciones de liderazgo a la manera de Shackleton, Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales, 2009.

"Nos adentramos en las profundidades de Sea Shepherd". Publicado en: El Último Nómada, 12 de diciembre de 2016. Disponible en: https://elultimonomadasite.wordpress.com/2016/12/12/nos-adentramos-en-las-profundidades-de-sea-shepherd/ p.7. Fecha de Captura: 25/09/2017.

PARDO, Pablo. "Este pirata ya ha hundido diez barcos balleneros". Publicado en: Magazine N° 453, 1 de junio de 2008. Disponible en: www.elmundo.es/suplementos/magazine/2008/453/1211977018.html. Fecha de Captura: 21/11/2017.

PARRY, Martín "La ONG Sea Shepherd renuncia a perseguir a los balleneros japoneses por impotencia"- Publicado en: 20 Minutos, 29/08/2017. Disponible en: http://www.20minutos.es/noticia/3121969/0/ong-sea-shepherd-renuncia-perseguir-balleneros-japoneses/ Fecha de captura: 10/09/2017.

"Paul Watson es el ´terrorista´ de los mares". Publicado en: Semana 35, 23/02/2013. Disponible en: http://www.semana.com/gente/articulo/paul-watson-terrorista-mares/334382-3. Fecha de Captura: 11/11/2017.

PEYREFITTE, Alain Milagros económicos. Santiago de Chile: Andrés Bello, 1995.

"Piratas contra balleneros en la Antártida". Publicado en: El Malvinense, 10/12/2007. Disponible en: www.elmalvinense.com.ar/sinter/utj072007/00173html. Fecha de Captura 21/11/2017.

"Por la vida silvestre y sus ecosistemas vale la pena luchar. La organización Sea Shepherd.

Los piratas ecológicos". Publicado en: Siente América. Disponible en: www.sienteamerica.com/pests/1501-la-organizacion-sea-shepherd-los-piratas-ecologicos. Fecha de Captura: 05/05/2017.

SCHMITT, Carl. Legalidad y Legitimidad. Buenos Aires: Struhart, 1994.

"El concepto de piratería". En: Escritos de Política Mundial. Buenos Aires: Heracles, 1996.

"Somos piratas: ESTO ES Sea Shepherd». Comentario por el capitán Paul Watson, 10 de julio de 2011. Disponible en: https://www.facebook.com/.../sea-shepherd.../somos-piratas...sea-shepherd.../1015026.... Fecha de Captura: 12/04/2017.

TALLIS, Joshua. "Legitimacy at Sea: Is Sea Shepherd a Navy or Piracy?". Publicado en: CIMSEC, 28/09/2016. Disponible en: cimsec.org/legitimacy-sea-sea-shepherd-navy-piracy/28237. Fecha de Captura: 3/10/2016.

VILLALOBOS R., Sergio. Comercio y contrabando en el Río de la Plata y Chile. Buenos Aires: Eudeba, 1996.

"Estatua de Neptuno", en San Petersburgo, Rusia. Simboliza la victoria rusa en la guerra ruso-sueca de 1788-1790, conocida como la Guerra de Finlandia. En la foto, la proa de un barco Sueco. Foto: Carlos Cal

Una Visión Estratégica de la Defensa de los Intereses Argentinos en el Mar

Capitán de Navío IM Miguel A. Troitiño

El Capitán de Navío de Infantería de Marina Miguel Ángel Troitiño egresó de la Escuela Naval Militar en 1989. Especializado en Infantería, fue Comandante del Batallón de Seguridad de la Armada y del Batallón de IM Nº2 y Jefe de Operaciones de la Fuerza de IM de la Flota de Mar. Se desempeñó como Military Liaison Officer en la Misión de ONU en Kosovo – UNMIK. Fue Instructor en la Escuela de Suboficiales de IM, Oficial de Ingreso de la Escuela Naval Militar y Subdirector y Jefe de Enseñanza de la Escuela de Guerra Naval. Fue Agregado de Defensa, Militar, Naval y Aeronáutico en Italia y, durante la Pandemia Covid19, Director de Sanidad de la Armada. Actualmente se desempeña como Secretario Ejecutivo de la Secretaría General de la Armada. Entre los cursos realizados, se destacan los siguientes: Perfeccionamiento de Oficiales del Cuerpo de Fuzileros Navales, en Brasil; Comando y Estado Mayor de la Escuela de Guerra Naval; Estado Mayor y Planeamiento Conjunto de la Escuela de Guerra Conjunta y el Curso Superior de Estado Mayor Interfuerzas, en Italia. Es Licenciado en Sistemas Navales de IM y Magister en Estudios Estratégicos Internacionales, otorgado por la Libera Università Internazionale degli Studi Sociali de Roma, la Università degli Studi di Milano y el Ministerio de Defensa de Italia.

Una Visión Estratégica de la Defensa de los Intereses Argentinos en el Mar

CNIM Miguel A. Troitiño

Resumen

Análisis crítico del pensamiento estratégico como herramienta fundamental para el desarrollo de nuestro País, a través de una original visión de los sucesivos objetivos definidos durante la evolución histórica de la Nación hasta el presente, proponiendo las directrices que nos deberían conducir a un futuro deseado, en donde la Defensa de los intereses argentinos en el mar, como Política de Estado integrada al resto de las políticas, tiene un protagonismo decisivo.

Abstract

Critical analysis of strategic thinking as a fundamental tool for the development of our Country, through an original vision of the successive objectives defined during the historical evolution of the Nation up to the present, proposing the guidelines that should lead us to a desirable future, in where the Defense of Argentine interests at sea, as a State Policy integrated to the rest of the policies, has a decisive role.

1. Entendiendo la Necesidad del Pensamiento Estratégico.

Todos los argentinos sabemos de la capacidad y potencial de nuestro País y que, proyectado al futuro, sólo el éxito debería tener cabida. Nuestras generaciones pasan y siempre persiste el concepto de que poseemos una naturaleza rica, proveedora de todo lo que necesitamos para ser felices. Sin embargo, el presente nos encuentra apesadumbrados, tristes, sufriendo una realidad que no se condice con nuestras tradicionales proclamas optimistas. Del orgullo de pertenecer a una Nación que encuentra su identidad a partir de la amalgama entre los pueblos nativos y aquellos inmigrantes, que otrora fuese considerado el primer País del mundo en erradicar el analfabetismo, a observar, impotentes, a nuestros jóvenes que deciden buscar su felicidad en otro lugar. Pero el origen de esta historia no es reciente.

El inicio de la segunda década del s. XXI encuentra a la República Argentina cuestionándose su presente y sin definir claramente su futuro, condicionando esto el diseño y desarrollo nacional de su Defensa para enfrentar las amenazas a sus Intereses Nacionales. Cien años atrás comenzó la "pérdida de rumbo" de la Nación, desorientación alimentada por las crisis económicas y guerras mundiales que asolaron a la Tierra y que no supimos aprovechar, a la vez que caímos en conflictos internos que se han prolongado hasta el presente, y que nos han llevado a un ejercicio crítico permanente de los errores del pasado, buscando encontrar en ello justificación, y así esconder la impotencia o incapacidad de reencontrarnos con un Proyecto de Nación en el presente, que nos haga partícipes de un necesario resurgimiento. Más allá de las causas que provocaron ese desvío no deseado que llega hasta la actual situación, lo que resulta evidente es el notable abandono del Pensamiento Estratégico en la conducción del Estado Nacional, el cual se ha aferrado desde hace un siglo, salvando excepciones, a atender el corto plazo.

Al momento de realizar un breve análisis de la vida de nuestra Nación, podemos identificar claramente tres períodos históricos definidos por hechos trascendentes que marcaron nuestro camino. Esos tres períodos fundamentales, a mi juicio, se pueden delinear de la siguiente manera:

1° Período:

Desde la llegada de los conquistadores españoles,
Hasta las Declaraciones de la Libertad, y de la Independencia.
Se materializa el Nacimiento de la Patria.

2° Período:

Desde la Declaración de la Independencia,
Hasta la creación de nuestra Constitución Nacional – 1853 – 1860.
Se consolida la Organización Nacional.

3° Período:

Desde la creación de la Constitución Nacional y la aparición de la "Generación del 80",
Hasta el fin de la Primera Guerra Mundial y el crack económico del 29.
Se plasma el Proyecto País, la Visión y Desarrollo de la Nación.

¿Y el **4° Período**? Si lo consideramos iniciado a partir de la década del `20 del siglo pasado, hasta ahora, no se observaría un hecho positivo trascendente para el País que lo termine de definir en su cierre. ¿Somos nosotros los que deberíamos constituirnos en protagonistas de su consolidación? Con la desaparición del escenario de la llamada "Generación del 80", la cual, heredera del pensamiento de Juan Bautista Alberdi, proyecta y concreta la modernización del Estado para la época, a través de políticas que desencadenan el progreso económico, industrial y social, que alcanza a nuestras Fuerzas Armadas, y que llevan a nuestro País a ser uno de los más importantes del mundo, se define el 3º período histórico mencionado. A partir de allí, el Estado Argentino fue paulatinamente abandonando el pensamiento estratégico y así, reduciendo su capacidad de imaginar y proyectar un crecimiento sostenido hacia el logro de metas surgidas de un verdadero Proyecto de Nación.

A la luz de esta afirmación, veremos que sólo en el nivel estratégico es posible justificar los Intereses de la Nación, su Defensa y, en consecuencia, sus Fuerzas Armadas. ¿Estamos en guerra? Afortunadamente podemos afirmar que NO. Entonces, ¿para qué necesitamos Fuerzas Armadas? La inmediatez nos acerca a semejante conclusión, carente de absoluta previsión / visión de futuro, llevándonos a buscar refugio en justificaciones secundarias, haciendo imposible la concreción de proyectos de valor significativo.

Si buscamos un referente del pensamiento estratégico asociado a los intereses argentinos en el mar, surge la figura del Almirante Dn. Segundo STORNI quien, en 1916, pronuncia dos conferencias en el salón de actos

públicos del diario "La Prensa", publicadas luego con el Título: INTERESES ARGENTINOS EN EL MAR. No fue casualidad su protagonismo. Influenciado por la denominada "Generación del ´80", desarrolla su visión sobre una Nación que imaginó encaminada hacia un futuro de grandeza.

Pero esa visión se fue empobreciendo hasta ser absolutamente abandonada o, al menos, no soportada por acciones concretas, para ser reemplazada por ideas cortas, vacías de contenidos de valor necesario para sostener las Políticas de Estado definidas por el proyecto de esa generación y el pensamiento de Storni, imposibilitando así una evolución superadora del mismo.

En materia de Defensa, el deterioro se hizo evidente en los últimos 40 años, producto del rol al que se abocaron las FFAA en la década del ´70 y parte de los ´80, y la posterior desinversión que sufrieran y que se ha mantenido hasta la fecha, muestra clara de la ausencia de un Proyecto de Nación, que las incluya. Hoy, dominados por el escenario crítico por el que atraviesa nuestro País, la Directiva de Política de Defensa Nacional (DPDN), aprobada por Decreto 457/2021, constituye un instrumento que nos permite entregarnos a la discusión estratégica nacional, en la búsqueda de la construcción de un futuro próspero y trascendente.

2. La Política de Defensa y la Constitución Nacional.

Pensar estratégicamente la Defensa de nuestra Nación, requiere de un abordaje superador e integrador, donde confluya la diversidad que, en su conjunto, representa a la Nación toda. En definitiva, no puede ser la idea de unos pocos (aquellos que se dedican a la Defensa), sin el aporte necesario de muchos otros que, desde su ámbito del saber y quehacer, deben combinar y confluir, junto con los primeros, en una solución integral del planteo.

La construcción de la Defensa no podría entenderse sino lo es contribuyendo a la Seguridad Integral de la Nación, la cual resulta condición indispensable para el desarrollo del País, que no debería apartarse del objeto de nuestra Constitución Nacional: Constituir la Unión Nacional, Afianzar la Justicia, Consolidar la Paz Interior, Proveer a la Defensa Común, Promover el Bienestar General, Asegurar los beneficios de la Libertad. De igual manera, tampoco aquellos intereses nacionales definidos en la misma Carta y en la Ley

de Defensa Nacional (ley 23.554): La protección de la soberanía e independencia de la Nación Argentina, su integridad territorial, sus recursos naturales, su capacidad de autodeterminación y la protección de la vida, la libertad y los derechos humanos de sus habitantes. La defensa de dichos intereses constituye la misión primaria del Sistema de Defensa Nacional.

Hoy, en tal sentido, ¿podemos proteger **la soberanía e independencia** de nuestra Nación?; **¿**Podemos asegurar **su integridad territorial?**, cuando tenemos parte del mismo "intrusado**"** (Islas Malvinas, Georgias y Sandwich del Sur y los espacios marítimos correspondientes); ¿Somos capaces de proteger **sus recursos naturales**?, cuando sufrimos la permanente amenaza de la explotación ictícola ilegal en nuestras aguas o el otorgamiento unilateral de licencias de explotación petrolera por parte del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, o la extracción de minerales con porcentajes mínimos de beneficios para nuestro País; ¿Podemos defender **su capacidad de autodeterminación**?. Y respecto a **la vida, la libertad y los DDHH** de los argentinos, ¿estamos en capacidad de protegerlos?

Si hacemos una comparación con la Unión Europea, encontramos similares conceptos en el reciente pronunciamiento de su Consejo, de fecha 21 de marzo de 2022, en donde define la *¨Brújula Estratégica para la Seguridad y la Defensa", con el propósito de establecer "una Unión Europea que proteja a sus ciudadanos, defienda sus valores e intereses y contribuya a la paz y la seguridad internacionales", expresando como "norte" orientador que "La Unión Europea está hoy más unida que nunca. Estamos resueltos a defender el orden de seguridad europeo. La soberanía, la integridad territorial y la independencia dentro de las fronteras reconocidas internacionalmente deben gozar de pleno respeto"*[1]*. Al respecto, la diferecia es que la UE da muestras claras de cumplirlos.*

Es necesario definir las cosas en su justo nivel. Parafraseando al Ingeniero y Académico Universitario de la Universidad de Valparaíso, Profesor Guillermo Holzmann, una Política de Defensa corresponde a la expresión de una Política de Estado, es decir es una política pública que representa los intereses nacionales y es consistente con la idea de seguridad nacional del País.

1 - UNIÓN EUROPEA, Consejo. UNA BRÚJULA ESTRATÉGICA PARA LA SEGURIDAD Y LA DEFENSA. 21/03/2022. https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-7371-2022-INIT/es/pdf

Revalorizar a la Política de Defensa como una parte esencial del Estado resulta fundamental. Es la manera en que el Estado Nacional estructura y organiza la Defensa Nacional que, junto a la Política Exterior, constituyen dos pilares esenciales para la concreción de la seguridad y el desarrollo del País. El Vicealmirante STORNI expresaba: *"La política naval es, ante todo, una acción de Gobierno; pero es indispensable, para que tenga nervio y continuidad, que sus objetivos arraiguen en la Nación entera, que sean una idea clara, un convencimiento de las clases dirigentes, y una aspiración constante de todo el pueblo argentino"*[2].

3. Una Forma de Pensar a la Argentina. Lineamientos Estratégicos.

No hay duda de la importancia de tener una visión estratégica que nos permita definir el rumbo de nuestro País. Pensar estratégicamente nos lleva a un nivel superior, donde se deberían trazar los fines que se pretenden conseguir a largo plazo, en un marco de alto grado de incertidumbre. Volver al pensamiento estratégico guiado por nuestra Constitución Nacional es imprescindible. Pero ¿Cómo pensar a la ARGENTINA? Un País de dimensiones enormes, diverso en su territorio y con una ubicación geográfica particular, nos exige un análisis eficaz que permita un proceso lógico y virtuoso, para que garantice su desarrollo. Resulta esencial respondernos ¿**quiénes somos?** y **¿qué queremos?**

Hablábamos de Períodos en el comienzo de este artículo. La retrospectiva nos permite definir los grupos de Objetivos Determinantes forjados en ellos. Así planteado, aquellos que nos dieron la Libertad, la Independencia y la consolidación de la Organización Nacional, podrían haber definido dos grupos de Objetivos Determinantes (Ver Figura 1):

- Incorporar al Proyecto, el territorio conocido. Aquel que se caracterizaba por estar ocupado por numerosos feudos, con un caudillo que los lideraba y defendía. El Proyecto buscado: **ser una sola Nación.**
- Relacionarse con El Mundo, para mostrarnos y trascender como Nación. En ese entonces, un mundo disputado por el Reino Unido, España y Francia.

2 - Epígrafe del libro STORNI, SEGUNDO R. Intereses Argentinos en el Mar – 2º ed. 1º imp. - Armada Argentina. Buenos Aires, 2009

Figura 1 - Nota: La representación de la Figura 1 muestra que los territorios delimitados por los actuales Uruguay, Paraguay y Bolivia, que inicialmente pertenecieron a las Provincias Unidas del Río de la Plata, finalmente no se incorporaron al Proyecto de Nación Argentina.

La Constitución Nacional organizó a la Nación, pero fue la "Generación del 80" quien, con una visión preclara, en su actitud de pensar y crear una Argentina poderosa, decidida a construir un futuro grandioso, posiblemente haya proyectado sus ambiciones a partir de tres grupos de Objetivos Determinantes (Ver Figura 2):

Integrar a la Vida Organizada, al territorio ya incorporado al Proyecto, con riqueza desmesurada pero desordenado en su organización social y política, determinando un **objeto de riqueza** y generando las condiciones para su **producción, transporte y exportación** al mundo. Fue el Proyecto Agroexportador, el que nos transformó en "**granero del mundo**[3]**.**
Incorporar al Proyecto a la Patagonia, región inhóspita asegurada a partir de la "conquista del desierto", definiendo su colonización basada en puertos, porque, si el medio de transporte al norte del Río Colorado fue el tren, para el sur fue el buque.

3 - El período 1880-1914 fue la etapa de mayor crecimiento económico del país. Entre 1880 y 1913 el producto bruto per cápita más que se duplicó. La población total se cuadruplicó. Las tasas de crecimiento anual entre 1880 y 1914 fueron del 3.4% para la población y de entre 2 y 2.5 para el PBI. La base de este crecimiento estuvo constituida por una serie de factores, entre los que se destacan la expansión acelerada de la producción agropecuaria, el crecimiento de las exportaciones, la modernización del sistema de transportes -en particular gracias a la construcción de los ferrocarriles y el crecimiento de la población. https://www.argentina.gob.ar/interior/migraciones/museo/el-estado-y-la-inmigracion/la-expansion-economica

Relacionarse con el Mundo: esencial para proyectar nuestra riqueza hasta donde sea necesario y ser parte de los acontecimientos internacionales. El líder mundial de aquel entonces: el Reino Unido de Gran Bretaña.

Figura 2

Hoy, el escenario ha cambiado. Nos enfrentamos a la necesidad de comenzar a definir y, por qué no, concretar ese 4º período histórico pendiente, pudiendo ser artífices del hecho trascendente que lo caracterice. En ese sentido, siguiendo el razonamiento planteado, hoy podríamos estar enfrentando cuatro grupos de objetivos determinantes a cumplir (Ver Figura 3):

Desarrollar Aquello que Integró la Generación del 80', al norte del Río Colorado.
Integrar la Patagonia a la Vida Organizada de País, y asociarla al desarrollo del norte.
Incorporar al País los Espacios Marítimos Jurisdiccionales y de Interés Nacional.
Relacionarnos con el Mundo. Estados Unidos de Norteamérica es sin dudas el poderoso. ¿Cómo deberíamos relacionarnos con China?, ¿y con la Federación Rusa?, ¿y con la Unión Europea u otros, a partir de nuestros intereses?

Figura 3

Pensar a la Argentina nos obliga a un análisis de la situación que nos rodea. Mirar al mundo e interpretarlo y, mediante una prospectiva inteligente, vislumbrar su evolución. Pero ninguna idea de proyección se podrá llevar a cabo si no identificamos claramente qué queremos y, a partir de ello, nos ordenamos para concretar nuestras aspiraciones.

Dar respuestas a los objetivos determinantes de nuestro tiempo, nos lleva a aceptar, como primera medida, la vastedad y diversidad de la geografía de nuestro País. Estas características deberían hacer necesaria la existencia de una idea, que conecte a todo el País bajo una única solución integral de desarrollo. La complejidad de este planteo no se resuelve sino a través de una respuesta que contenga una plena participación de todos los actores involucrados (Ej. de la política (gobiernos nacional y provinciales), de la educación, de la industria, de la defensa, etc), liderados por el Estado Nacional.

Desarrollar, integrar y asociar a el País nos debería llevar a necesitar regionalizar su territorio. Esto permitiría construir vínculos particulares entre las Provincias, fortalecidos por la afinidad. Esa afinidad debería materializarse, fundamentalmente, por la identificación del o los objetos de riqueza contenidos en cada región, que aseguren la sustentabilidad de la vida de los

argentinos que en ella habitan y ser atractiva y aceptada por el resto que integra la comunidad organizada. El desarrollo del País estaría garantizado por la aceptación de ese o esos objetos de riqueza por parte del resto de las regiones.

Conformadas las regiones e identificados sus objetos de riqueza, deberíamos trabajar los mismos, transformándolos en manufacturas con valor agregado.

Resta comercializar ese producto, colocar el mismo para beneficio de la región, el resto de las regiones y salir al exterior del País. El transporte es el eslabón que garantizaría esta etapa.

Sin dudas que existen indicios de lo expresado: el petróleo, el gas, el litio, la producción agroindustrial, el turismo, etc., pueden ser considerados como objetos de riqueza, pero a su desarrollo no se lo observa coordinado, ni combinado, ni integrado a un Plan que los vincule al desarrollo de los otros aspectos de la ecuación.

Si es así, ¿será posible tener un futuro de grandeza? El crecimiento económico – social, a través de una lógica que contenga, asegure y vincule la cadena de producción y comercialización en las regiones geográficas definidas, junto con los espacios marítimos correspondientes, aseguraría el desarrollo sostenido de nuestra Nación.

El objeto de riqueza + trabajo + valor agregado + transporte para su comercialización, enmarcado en un Plan Director Nacional, constituiría la respuesta para el desarrollo del País. El Estado Nacional debería conducir este proceso de desarrollo. Todo esto, como lo expresamos en el punto anterior, no se podrá lograr sin una Seguridad integral de la Nación, uno de cuyos pilares es la Defensa Nacional.

Pero cuando hablamos de desarrollo, deberíamos abordar el tema de manera prospectiva. Surge entonces la necesidad de establecer *lineamientos estratégicos*[4] *q*ue caractericen a nuestro País y al contexto al cual pertenece, es

4 - Chávez, Carlos, https://es.scribd.com/document/477729142/Los-lineamientos-estrategicos. Los Lineamientos Estratégicos son los elementos del más alto nivel de la Estrategia Organizacional, cuyo propósito es alinear el comportamiento de todos los miembros de la Organización hacia un horizonte y Visión compartida.

decir, aquellas directrices que nos conduzcan a una visión de futuro deseado para la República Argentina.

En función de los objetivos determinantes del "hoy" que hemos mencionado, podríamos definir los **lineamientos estratégicos** (directrices que nos conducen a una visión de futuro deseado), vinculados al vivir (Ver Figura 4):

1. Visualizar a Sudamérica como una "isla", centro del hemisferio marítimo, donde la Cuenca del Plata se constituirá en su corazón productivo. Es una de las cuencas más ricas del mundo, ya que corre en el sentido de los meridianos, ofreciendo en diferentes latitudes, diversidad de productos. La Cordillera de los Andes, siendo una reserva de minerales estratégicos a nivel mundial es, a la vez, un complemento espectacular de una geografía equilibrada, protegiendo el oeste de esa "isla".
2. Considerar al conocimiento como la más importante fuente de desarrollo que permitirá transformar los objetos de riqueza en bienes con valor agregado.
3. Controlar, emplear y transformar los recursos naturales en un contexto de preservación del medio ambiente.

Figura 4

Si los ordenamos respecto **"del convivir"**, deberemos considerar (Ver Figura 5):

1. Propiciar la cooperación e integración internacional como medio contribuyente al fortalecimiento de nuestro poder.
2. Proteger a la Isla de los efectos indeseables de las tendencias mundiales.
3. Mantener la presencia y apoyar las actividades que se desarrollan en la Antártida.
4. Participar en el mantenimiento y sostenimiento de la paz y seguridad internacional.
5. Controlar el Atlántico Sur, contribuyendo al MARE NOSTRUM de Occidente. Concepto que parte de pensar que, si el MARE NOSTRUM para el Imperio Romano fue el Mar Mediterráneo, hasta el presente, el MARE NOSTRUM de la OTAN es el Atlántico Norte; en el futuro, el Océano Atlántico todo, será el MARE NOSTRUM de Occidente.

Figura 5

Señalados los lineamientos estratégicos de la "Isla", inmediatamente podremos advertir la presencia de intereses nacionales asociados a cada aspecto mencionado, vinculados con nuestros espacios marítimos y fluviales.

4. Regiones Geográficas con Espacios Marítimos de Interés Nacional.

"¿Qué tenemos a nuestro alrededor? El mar, o países con los cuales nos conviene hermanar esfuerzos, pero de los cuales poco podremos recibir. Así, señores, puede afirmarse que la Argentina lo espera todo por la vía marítima". 1916 – Almirante Storni[5].

Podemos considerar que la afirmación de Storni lleva el concepto de la "Isla", definido para América del Sur, a la Argentina de manera acertada, si tenemos en cuenta que, a modo de ejemplo, desde el punto de vista económico, actualmente cerca del 87% de nuestras exportaciones e importaciones salen y llegan por vía marítima[6], desde el punto de vista de la defensa, el último conflicto bélico que tuvo el país (Malvinas), se desarrolló en un ambiente operacional marítimo, los conflictos por los recursos ictícolas y de hidrocarburos son una constante en nuestro presente, el único territorio actualmente cercenado a nuestra integridad soberana, así como las únicas pretensiones soberanas que tiene el País se enmarcan en el ámbito marítimo, o requieren de una proyección exclusivamente marítima (el Sector Antártico Argentino y el concepto bicontinental). En este punto cabe aclarar que el desarrollo conceptual enunciado no busca desconocer la interacción con Brasil, sino que, hasta con nuestro vecino, ese vínculo preferentemente comercial y de defensa, tiene su máxima expresión por la vía marítima.

Así como el Almirante Storni relacionaba los "sectores defensivos de la Marina de Guerra con el trazado de los sectores comerciales debido a que la finalidad de la Marina de Guerra no era otra que la de mantener libre y segura la puerta de salida, la vía y las naves mercantes que los sirven"[7], hoy la Defensa debe considerar las áreas geográficas de interés estratégico que requieren su atención.

Del punto anterior, podemos deducir tres regiones geográficas de interés nacional, relacionadas con los espacios marítimos, más aquellas regiones de interés en el Mundo, en donde se desenvuelve la defensa en apoyo de la Política Exterior del País. A saber (Ver Figura 6):

5 - Storni, Segundo R. Intereses Argentinos en el Mar (2009) – 2º ed. 1º imp. Pág. 29 - Buenos Aires: Armada Argentina.
6 - García, Natalia (2019), La Planificación del Transporte por agua en Argentina. Límites y desafíos para los próximos años. Pág. 16. Instituto del Transporte /UNSAM
7 - Idem Pág. 35

1) La Cuenca del Plata, la cual constituye la red de vías principal por donde circula una verdadera locomotora de nuestro desarrollo, receptora de toda la producción del centro -norte de nuestro País. En ella, el Río de la Plata adquiere una relevancia trascendente ya que la conecta con las rutas hacia el mundo. Vinculada geográficamente con el Acuífero Guaraní es considerada una de las principales reservas de agua dulce del mundo, calculándose la misma en 40 mil km³. Es eje integrador con dos países mediterráneos (Bolivia y Paraguay), Brasil y Uruguay. Para la Argentina su importancia pasa por ser la vía de entrada y salida desde y hacia ultramar de aproximadamente el 75% del comercio exterior y ser el aglutinante de una serie de elementos de valor estratégico:

- Centros urbanos ribereños de alta densidad poblacional y sedes de sistemas políticos provinciales,
- Estaciones de transferencia de cargas varias,
- Polos industriales,
- Centrales hidroeléctricas y nucleares.

La integración internacional con los actores involucrados y la seguridad regional garantizarán su desarrollo.

2) El Atlántico Sudoccidental que contiene:

El Mar Argentino
Las islas Malvinas, Sandwich y Georgias del Sur
La Autopista Marítima (La Patagonia y su litoral + la Línea marítima hacia la Antártida)
El espacio marítimo de responsabilidad SAR

Ese Mar Argentino que exige el ejercicio de una soberanía en términos adecuados, basados en un sentido de pertenencia por convicción, real vocación y propiedad por derecho. Que requiere de su aprovechamiento controlado y sustentable. Todo obliga a una presencia sostenida e incuestionable: ir al mar y quedarnos en él.

La visualización insular de la América del Sur nos permite concluir que las grandes amenazas provendrán desde el mar y que, en ese caso, las islas Malvinas constituyen un punto estratégico desde donde se controla todo el litoral patagónico y a esa autopista marítima hacia la Antártida. Debemos

identificar claramente al intruso en las mismas, así como en las Georgias y Sandwich del Sur. La preservación de los recursos naturales renovables y no renovables se suma a los intereses mencionados.
La negociación con el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte de la soberanía sobre todas nuestras islas deberá ser el camino, y la solución del problema la meta, buscando asegurar al mundo occidental, junto con Brasil y Sudáfrica, el "Mar de la Paz" que ellos necesitan para su evolución o, quizás aún más, incorporar el Atlántico Sur al Atlántico Norte, como el "Mare Nostrum" de Occidente.

Prestando atención nuevamente al documento de la UE, refiriéndose a la Estrategia de Seguridad Marítima, esta define que *"la seguridad marítima en el mar Báltico, el mar Negro, el mar Mediterráneo…así como del* ***océano Atlántico y de las regiones ultraperiféricas****, es importante para la seguridad de la UE, para nuestro desarrollo económico y para el libre comercio, el transporte y la seguridad energética. Las zonas marítimas, las vías marítimas de comunicación esenciales y varios puntos de congestión marítimos se están convirtiendo, al igual que los fondos marinos, en espacios cada vez más disputados…"* y además establece en términos de "asociaciones bilaterales adaptadas" que *"debemos reforzar nuestra asociación con América Latina,* ***apoyándonos en el diálogo específico en materia de seguridad y defensa con Colombia y Chile****"*.

¿Cabe alguna duda de que, sin dilaciones, nuestra Política de Defensa se debe activar decididamente en defensa de nuestros intereses y en apoyo a nuestra Política Exterior, frente a la clara injerencia de otros?

La Patagonia, como generadora de los principales derechos sobre el mar, acompaña con su litoral como elemento integrador, a la autopista marítima, la cual constituye la mejor ruta hacia la Antártida desde el mundo. Esta Región contiene en sus valles transversales, los objetos de riqueza que esperan aportar al desarrollo y es, al mismo tiempo, un verdadero trampolín al ejercicio soberano en el Mar Argentino. Semejante valor estratégico se ve vulnerable por ser un espacio geopolítico vacío, que debemos resguardar.

Argentina debería plantearse cómo integrar los territorios marítimos incorporados a partir del Siglo XIX. Esa autopista marítima, debería concebirse como el mejor camino de acceso a la Antártida que posee la humanidad y del que somos propietarios de sus puntos de apoyo, para cumplir las funciones de servicio que requerirá todo aquel que pretenda obtener algo del continente blanco, asegurando, de esta manera, nuestra presencia en todas las actividades posibles en aquellos lugares que conocemos desde principios del siglo XX. El actualmente pensado "Polo Logístico Antártico", como parte de una verdadera Política de Estado orientada a fortalecer los intereses nacionales sobre la Antártida, debería ver su desarrollo sin dilación, no dejando de asegurar la conexión entre los objetos de riqueza definidos en la Patagonia, con esa autopista marítima. Un Polo Logístico que, siguiendo un concepto defensivo, no sería conveniente concebirlo de manera única y vulnerablemente centralizada, sino que, contribuyendo al desarrollo patagónico basado en la extracción/generación del recurso, la creación de valor agregado y el transporte para comercialización de sus objetos de riqueza, podría diseñarse a partir de varios puntos de apoyo (Puerto Madryn, Río Gallegos, Ushuaia, por mencionar algunos a considerar).

La Responsabilidad SAR, que el Estado Nacional asumió como miembro de la Organización Marítima Internacional (OMI) y de la que nuestra Armada es autoridad máxima en nuestro país, que abarca un área que triplica la superficie de los espacios de jurisdicción nacional, incluida la zona antártica y sub-antártica; caracterizada por su hostilidad en su aspecto geográfico y meteorológico, debería ser pensada como una herramienta más para consolidar nuestra presencia y derechos, a partir de soportar la gran actividad marítima internacional que existe y que se presume irá en franco crecimiento desde y hacia el continente antártico.

3) La Antártida, región con un status jurídico particular, zona de paz y de interés para la humanidad, es un ámbito de creciente atractivo para los Estados, en cuanto a actividades de investigación científica, como bioprospección y exploración de recursos naturales sin fines comerciales. La naturaleza marítima de la Antártida impone a los mismos desafíos logísticos en apoyo a la actividad científica y operativa para la protección de la vida humana y del medio ambiente.

La situación así descripta de esta región, justifica y fortalece la conexión de la misma con la Patagonia, potenciando el concepto bicontinental de nuestro País, ligado por esa autopista marítima que, con sus desarrollos dispuestos a lo largo del litoral patagónico, deberían asegurar un sostenimiento fluido y eficiente de las acciones desarrolladas en el continente blanco.

4) Regiones de interés en el Mundo. No sería completo el análisis si no lo orientáramos hacia nuestra Relación con el Mundo: El Atlántico Sur, nuestra cuenca de pertenencia, constituye un ambiente de paz, enmarcado con África en su cierre Este. La supervivencia de la Nación demanda convivir bajo un modelo de globalización de hecho, que requiere la adopción de conductas de seguridad y confianza en el respeto y convicción del Derecho Internacional. Nuestras fronteras se materializan hasta donde llega el interés nacional, definido por el rol que queramos asumir en el mundo.

Figura 6

Con fecha 16 de agosto del 2022, nuestro País aprobó por Decisión Administrativa 797/2022[8], la nueva cartografía oficial que define el territorio de

8 - Boletín Oficial Nº 34.983 (2022). Primera Sección. Decisión Administrativa 797/2022, DECAD-2022-797-APN-JGM - Disposiciones

la REPÚBLICA ARGENTINA, basado en el sitio oficial IGN-Argenmap[9]. En los considerandos establece que *"...contribuye a la representación del territorio y su soberanía, constituye un referente de cohesión al interior del Estado Nación a la vez que lo diferencia de los otros estados nacionales, y aporta a la construcción de la Nación a partir de la definición de un territorio de pertenencia y de referencia y al conocimiento del patrimonio natural."..."Que la representación cartográfica aparece como un inventario donde se da cuenta de los límites del territorio y se consigna el patrimonio natural, social, económico y cultural, actuando como un elemento clave de la representación de la Nación"*. (Ver Figura 7)

Figura 7

9 - https://www.ign.gob.ar/content/nuevo-mapa-base-argenmap-topográfico

Los espacios así definidos por nuestro País, terrestres y marítimos, bicontinentales, determinan claramente las aspiraciones que tiene la República Argentina y que consideramos que, por derecho, nos corresponden. Es sabido, como mencionamos precedentemente, la intrusión que actualmente ejerce sobre ellos el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, pero también, bajo el "paraguas" del vigente Tratado Antártico, es numerosa la presencia de otros países establecidos con bases antárticas, dentro del sector por nosotros pretendido. Y si a eso le sumamos la superposición de los sectores antárticos pretendidos por Chile y el RUGB, nuestra voluntad representada en el mapa de la Figura 7, se ve drásticamente condicionada por las acciones de terceros y de la comunidad internacional toda.

Para que lo expresado por nuestro País no se diluya en una mera expresión de deseos, debería ser acompañado de manera activa por acciones concretas y mensurables ya que, de no hacerse, perdería seriedad y su aceptación por parte de la comunidad internacional se vería sensiblemente afectada. Tal es la seriedad de lo que tenemos que afrontar desde hoy y en un futuro próximo, que necesitaríamos adquirir un poder relativo en la región que nos permita, al menos, contar con oportunidades de negociación. Tenemos que ser conscientes de que cuanto más poder integral tenga la Argentina para la negociación de la soberanía de los espacios terrestres y marítimos aún en litigio o protegidos bajo tratados internacionales, más posibilidad de acercarnos al 100% de lo pretendido lograremos.

5. Defensa de los Intereses Argentinos en el Mar.

Dentro de las regiones geográficas de interés nacional que hemos identificado, debemos considerar los intereses estratégicos, los cuales deberían orientar la definición de los objetivos materiales y, finalmente, los recursos que se asignarán a esos objetivos. Dentro de ellos, las Fuerzas Armadas y su diseño para la defensa de los mismos:

- El resguardo del posicionamiento argentino en el sistema antártico.
(Más protagonismo con una oferta al mundo y la defensa de nuestros reclamos soberanos).
Materializado en el incremento de nuestra influencia y presencia en la Antártida a través de una robusta y clara Política de Estado basada en el man-

tenimiento y modernización de nuestras bases permanentes y temporales (la refundación de la Base Petrel y el potenciamiento en sus capacidades de apoyo es un ejemplo), el incremento de la actividad científico-tecnológica y de su sostén logístico, y el desarrollo de un Polo Logístico Antártico que, como mencionábamos en el punto precedente, merece un análisis inteligente que parta de la necesidad de la integración regional como concepto superior, guía de todas las acciones institucionales.

Deberíamos seducir a un Mundo cada vez más interesado y que nos encuentra formando parte del camino más directo al continente blanco. Si bien es importante reconocer que lo antártico constituye actualmente una de las Políticas de Estado más firme de nuestro País, su desarrollo no se percibe conectado a otras políticas necesarias, que deberían estar concebidas asociadas a la búsqueda del bien común y el cumplimiento de las metas fijadas por un Proyecto de Nación.

La combinación de un sostén logístico antártico basado en un Instrumento Militar que cuente con unidades navales con capacidad de navegación en aguas polares y sus puntos de apoyo / bases navales posicionadas en la Patagonia y los medios navales, aeronavales y de infantería de marina que aseguren su protección, la de todo desarrollo industrial y logístico que da respuesta a las necesidades antárticas y los puertos y aguas del Atlántico Sur austral, sería el argumento para determinar el diseño de fuerzas a considerar.

- La integración y seguridad regional.

(Solos no podemos, la integración potencia las capacidades).

Si queremos tener un protagonismo activo formando parte de "Occidente", no podemos dejar de contribuir al MARE NOSTRUM, asumiendo nuestro protagonismo en el Atlántico Sur. La inmensidad de la tarea, sumado al insoslayable incremento de actividad en el mismo, nos lleva a entender que solos no podremos, por lo que la integración con nuestros vecinos atlánticos: Uruguay, Brasil y Sudáfrica, es fundamental. Sumados a ellos, otros actores regionales que, sin tener injerencia directa sobre la cuenca sud atlántica, podrían contribuir al fortalecimiento de los intereses de nuestro País.

Afortunadamente, es un concepto ya entendido y plasmado en acciones que todos los años se realizan a partir de operaciones, ejercitaciones y ac-

tividades combinadas. Es necesario comprender que la demanda de seguridad regional se incrementará en el tiempo, por lo que debería prevalecer la continuidad e incremento del concepto integrador de la Defensa.

Aquí, el diseño de fuerzas debería considerar las características del ambiente operacional y el robustecimiento de la confianza bilateral. Nadie lo puede todo, sobre todo cuando sólo podemos aspirar a ser una potencia media, al igual que nuestros vecinos. Llevado a la definición de capacidades, deberíamos aceptar no contar / aspirar a lo "deseado", sino a lo "posible", que tendría que ser definido respondiendo a una inteligente priorización de necesidades.

El desarrollo de una Base Naval Integrada en la ciudad de Ushuaia contribuiría a fortalecer la seguridad regional, custodiando fundamentalmente la zona austral, sus pasos bioceánicos y la puerta de acceso a la Antártida. De todas maneras, la vastedad del espacio que la separa de la Base Naval Puerto Belgrano, Base principal y única en la actualidad, requiere de, al menos, un despliegue secundario más entre ambas, que fortalezca la presencia del Instrumento Militar en todo el litoral marítimo atlántico.

- La paz y seguridad nacional e internacional.
(Nuestra contribución al mundo, garantizando la seguridad propia).
Implica la participación activa en misiones internacionales, formando parte de coaliciones / organizaciones cuyo propósito sirve a nuestros intereses y no vulneran los principios de nuestra Constitución Nacional (Ej. Misiones de Paz de ONU). Preferentemente, nuestra participación debería estar ligada a acciones promovidas por Occidente, a partir de que somos parte del mismo y, prioritariamente, a aquellas que contribuyan a la preservación de la paz en el Atlántico Sur.

Vinculado al interés estratégico precedente, al momento de definir el diseño de fuerzas, deberíamos asegurar contar con aquellas capacidades que contribuyan a la seguridad de todo bien de valor superior para el País.

- La preservación del medio ambiente.
(Para que nos recuerden bien los argentinos del futuro).
Constituye un interés estratégico que va tomando importancia y protago-

nismo de manera acelerada, ya transformado en una Política de Estado por muchos países occidentales. Proteger el medio ambiente debería dejar de ser una mera declamación, debiendo ser un objetivo concreto para resguardar por nuestra Nación, a través de una política integral de la que tendría que participar la Defensa, garantizando la disponibilidad y la preservación del hábitat y sus recursos en el presente, pero fundamentalmente asegurándolos para el futuro.

- Los espacios marítimos, insulares y fluviales de interés.
(Porque somos una isla y los necesitamos para sobrevivir).
Hemos utilizado al concepto esencial de "isla" para ayudarnos a definir los lineamientos estratégicos que nos llevan a ser protagonistas en el Atlántico Sur. Este concepto es el que nos permite visualizar al elemento que nos conecta al mundo, nos comunica y, al mismo tiempo, a través del cual estamos expuestos a los riesgos más importantes. Allí, desde ese elemento, es de donde la presencia militar ilegítima del Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte en las Islas Malvinas, Georgias y Sándwich del Sur y los espacios marítimos e insulares correspondientes nos obliga, por un lado, a mantener una activa política exterior que lleve nuestro reclamo a ser atendido y resuelto de manera pacífica y, por el otro, a un diseño de fuerzas y sus capacidades, despliegue y organización necesarios, que nos haga creíbles y respetados, fundamentalmente en el proceso de negociación reclamado, buscando una mejor posición relativa frente a esta situación.

- Líneas marítimas / fluviales internacionales y los pasajes interoceánicos (Su protección, para asegurar nuestra conexión con el mundo).
Las tres regiones definidas y vinculadas a los espacios marítimos de interés contienen la líneas marítimas y fluviales internacionales y los pasajes interoceánicos. Constituyen circuitos comerciales que, como venas y arterias de un cuerpo, nutren a nuestra Nación. La condición expedita de las mismas es esencial para la supervivencia, sabiendo que el 87% de nuestro comercio es marítimo y se realiza a través de estas.

Una vez más, el análisis del ambiente operacional marítimo, marcado por una geografía política-económica, define el diseño de fuerzas para su defensa material. La Cuenca del Plata, como así también los pasajes interoceánicos y, finalmente, la que hemos denominado autopista marítima

requieren rutas de libre y segura navegación a partir del desarrollo de capacidades para tal fin. Si queremos hacer crecer el interés del Mundo por nuestros "servicios", tendríamos que garantizarle estructura, seguridad y confianza.

El ambiente operacional que caracteriza a cada región definida condicionará el diseño de fuerzas para su protección y defensa. Siendo la Cuenca del Plata de naturaleza restrictiva, debería priorizar medios que se adapten y garanticen la libertad y seguridad de la navegación y la protección de aquellos puntos vitales, esenciales para mantener la continuidad económica del País. Ya el Atlántico Sur vasto y rudo, nos exige un concepto de diseño oceánico que nos permita asegurar la protección de nuestro Mar Argentino y de todo el litoral atlántico, incluyendo la protección de todo desarrollo socio-económico desplegado en sus costas, así como contraponer la amenaza materializada por la actual usurpación británica, en definitiva, de la denominada autopista marítima. Deberían ser los medios más poderosos y ágiles que, acordes a nuestras posibilidades, serían más o menos importantes, pero siempre deberían respetar su rol. Es una obviedad, aunque debemos resaltar este concepto ya que no han sido pocas las oportunidades en que hemos adquirido medios que, por su diseño, resultaron condicionados en su pleno empleo a partir de las características de nuestro mar. Finalmente, la Antártida, como región debería tener una combinación de las anteriores, si consideramos parte de esta a la Isla Grande de Tierra del Fuego, con sus canales, estrechos y pasos bioceánicos.

- Los recursos naturales renovables y no renovables.
(Su protección para su uso por derecho).
La protección de estos ya constituye un objetivo estratégico definido como Política de Estado en muchos de los países occidentales, incluido el nuestro. Al respecto, la DPDN es clara al mencionar que *"La protección de los recursos naturales…constituye un aspecto medular en la formulación de la actitud estratégica defensiva de la REPÚBLICA ARGENTINA", "… asegurar la disponibilidad de recursos naturales renovables y no renovables localizados en el territorio nacional es una forma tangible de materializar los intereses vitales de la Nación"*.

Somos dueños de un reservorio natural que atrae intereses foráneos, lo cual nos obliga a protegerlo. Un control de estos no para negarlos sino para administrarlos y negociarlos con el Mundo. En este punto, seguros de la necesidad creciente del mundo por el aprovechamiento de los mismos, creo necesario convencernos de que, si no somos capaces de hacerlo nosotros, alguien lo será, y lo hará por nosotros.

En sintonía con esto, su protección, siendo potestad de la Defensa, obliga a un diseño de fuerzas que lo asegure. A este punto debería confluir la necesaria protección por parte del Instrumento Militar de los desarrollos logísticos y portuarios y el tránsito marítimo hacia y desde ellos mediante medios navales, aeronavales y de infantería de marina, en conjunción con el aporte de las otras Fuerzas Armadas de la Nación, acordes a las características particulares de las estructuras a defender y el ambiente operacional que los circunscribe.

6. Conciencia Marítima y sus Alcances

Los argentinos del presente, si nos consideramos protagonistas del 4º período histórico de vida de nuestro País, y tomamos en cuenta los objetivos determinantes postulados por este trabajo y sus consecuentes lineamientos e intereses estratégicos, aún deberíamos definir un diseño integrado de desarrollo, que lleve a nuestro País a alcanzar los mejores niveles de evolución y calidad de vida posibles. Y en esto, la Defensa es una herramienta esencial, parte constitutiva de todo emprendimiento, proyecto o idea que queramos llevar adelante.

La razón de ser de la Armada Argentina, como parte del Instrumento Militar de la Nación, está fundada esencialmente en la protección de nuestros Intereses Marítimos. Sus actividades y acciones, así como su desarrollo, deberían ser pensados y ejecutados para asegurar toda actividad que esté vinculada al ambiente marítimo, sea de naturaleza industrial, social y/o económica.

Reflexionando en este punto de nuestro desarrollo, parecerían conceptos muy conocidos. Sin dudas no estamos ante novedades o “verdades reveladas”. Sin embargo, su repaso nos lleva a tomar conciencia del alcance

de nuestros actos en la búsqueda de su logro. Entonces, nos deberíamos permitir afirmar que el acostumbramiento a la coyuntura no hace más que perder de vista todo diseño que proyecte y cumpla el camino necesario para satisfacer los intereses enunciados, limitando la decisión a soluciones de circunstancia, muchas veces estimuladas por intereses que no responden a nuestras verdaderas necesidades.

Es conocida la relevancia a nivel global del concepto de "Conciencia del Dominio Marítimo", en inglés: Maritime Domain Awareness (MDA), Marina de USA (2007)[10]. Este concepto es definido como la "efectiva comprensión de todo lo que está asociado con dicho ambiente, que puede causar impacto en los intereses vitales de un Estado". Consiste en la compresión de la información que es observable y conocida (Conciencia Situacional), así como de aquella que se espera o sospecha que suceda (Conciencia de amenazas). La comprensión efectiva ocurre cuando la información que llega al decisor le permite accionar correctamente.

Una eficaz Defensa, implicará acciones preventivas, basadas en un elevado conocimiento de lo que sucede de manera consciente y responsable y la adopción de medidas, para minimizar el riesgo de alteración del orden deseado y, finalmente, asegurar una capacidad de reacción materializada en una acción creíble, capaz de rechazar la amenaza.

En función de lo expresado, no perdamos de vista que, cuando se trata de desarrollar una presencia eficaz del Instrumento Militar en el ámbito marítimo, deberíamos guiarnos por los conceptos de Vigilancia, Control y Poder Marítimo.

Vigilancia de los Espacios Marítimos

Efecto preventivo que se logra a través del conocimiento de las actividades realizadas en los espacios marítimos que permita la oportuna detección de anomalías en la ejecución de las mismas. Para llevar adelante esta acción es necesario el conocimiento de lo que pasa en el mar con el objeto de dar la alerta estratégica necesaria para accionar y a su vez mantener alimentados a los niveles de la estrategia militar y nacional.

10- US NAVY- NAVY MARITIME DOMAIN AWARENESS CONCEPT. Chief of Naval Operations, Department of Navy. Washington, 29/05/2007

Control de los Espacios Marítimos

Medio por el cual el Instrumento Militar asegura el uso del espacio marítimo para contribuir a alcanzar los objetivos de la Nación y complementariamente, mediante la negación del espacio marítimo, impide que lo hagan quienes pretendan afectarlos. Se ejerce con los alcances en tiempo, espacio e intensidad que sean necesarios o posibles, tanto en la paz: brindando alerta estratégica, garantizando el acceso presente y futuro a los recursos naturales y facilitando información al poder político para las relaciones internacionales, en época de crisis: maximizando la libertad de acción y las opciones de nivel estratégico militar, y en época de conflicto: contribuyendo a rechazar agresiones.

Poder Marítimo

Es la capacidad que tiene un país para utilizar y controlar todas las actividades que ocurran en el mar bajo su jurisdicción. Concepto definido por el VL USN Alfred Thayer Mahan en su obra "Influencia del Poder Naval en la Historia" (1890), desde el punto de vista de la seguridad de la Nación, podemos señalar que el Poder Marítimo es una parte del poder de una Nación que le permite planificar y conducir acciones que lo lleven a la consecución de sus objetivos nacionales y diseñar las políticas y estrategias necesarias en los espacios marítimos. El Poder Marítimo cuenta con todos los organismos del Estado y los recursos de toda naturaleza que permitan generar una máxima capacidad para utilizar el mar. Esto se logra, en definitiva, con el Poder Naval aplicado para defender nuestros Intereses Marítimos, los cuales constituyen el conjunto de beneficios de carácter económico, político, social y militar que obtiene una Nación de todas las actividades relacionadas con el uso del mar.

Poder Naval

La naturaleza del escenario y la diversidad en calidad y cantidad de los intereses propios a proteger requiere de una eficaz acción coordinada, una adaptación al ambiente operacional y, finalmente, la capacidad de uso de un lenguaje y procedimientos complejos que aseguren el empleo eficaz de los medios navales (navales, de superficie y submarinos, aeronavales y de infantería de marina). Geoffrey Till, en su obra "Poder Marítimo", establece una jerarquización en función de las capacidades para el ejercicio del Poder Naval. Por nuestras características podríamos aspirar a constituirnos en una Potencia Naval Media.

Definidos los Intereses Estratégicos de nuestro País en el Mar y abordados los conceptos doctrinarios en los que se encuadra la aplicación de la defensa de los mismos, a modo de ejemplo, describiremos algunas de las actividades que se desarrollan en estos espacios y que son de interés de la defensa nacional:

1) Referente al tráfico y comercio marítimo:

- Tránsito mercante: Engranaje clave de la globalización.
- Tránsito de buques de pasajeros hacia la Antártida y zona austral chileno-argentina.
- Líneas de comunicación marítima interoceánicas que pasan por nuestro mar.
- Líneas de comunicación marítima en áreas restringidas hacia y desde puertos y la protección de los mismos de riesgos provenientes del mar.
- Actividades vinculadas al control de siniestros (Safety):
  - Salvaguarda de la vida en el mar

2) Referente a la defensa de recursos bajo soberanía nacional:

- Actividad pesquera.
- Actividad hidrocarburífera.

3) Referente a la investigación científica:

Actividades a tener en cuenta en el control:

- Información para uso militar.
- Contribución al desarrollo de la investigación científica del País.
- Control y fiscalización de la información que recogen terceros países.

En definitiva, el ejercicio del Poder Marítimo a través de la Vigilancia y el Control de los Espacios Marítimos, debería permitir:

- Alerta estratégica.
- Protección de los recursos naturales para contribuir a su sustentabilidad.
- Protección del comercio marítimo, de su ingreso y egreso del País.
- Protección de objetivos vitales de amenazas enmarcadas en espacios marítimos.
- Apoyar a la Política Exterior.
- Proveer asesoramiento e información a las diferentes agencias estatales.
- Responsabilidad SAR.
- Protección del medio ambiente.

Resulta imprescindible aclarar que los conceptos vertidos constituyen una relación descriptiva que, si bien como idea serían correctos, hoy parecerían una verdadera expresión de deseo. Sin dudas serán observados así por aquellos que han abandonado el ejercicio profesional de vincular a la gestión y gobierno del corto plazo con la proyección del mismo orientado a la concreción en el tiempo de objetivos de mediano y largo plazos. Desconectar las acciones del presente con el futuro, nos lleva a una irremediable y constante decadencia.

7- Reflexiones Finales

La Argentina ha abandonado el Pensamiento Estratégico en los últimos cien años, aferrándose a la atención de los problemas del corto plazo. Sólo en el nivel estratégico es posible plasmar un País futuro, su desarrollo y su defensa.

La construcción de la Defensa, que constituye un verdadero mandato constitucional, no puede entenderse sino lo es contribuyendo a la Seguridad integral de la Nación, la cual resulta condición indispensable para el desarrollo del País, que no deberá apartarse del objeto de nuestra Constitución Nacional.

Cuando hablamos de desarrollo, debemos abordar el tema de manera prospectiva. Surge entonces la necesidad de establecer *objetivos y lineamientos estratégicos* que caractericen a nuestro País y al contexto al cual pertenece, es decir, aquellas directrices que nos conducen a una visión de futuro deseado para la REPÚBLICA ARGENTINA.

Ese análisis define las áreas geográficas de interés nacional que, vinculadas a los espacios marítimos, debemos considerar para construir una Defensa: La Cuenca del Plata, El Atlántico Suroccidental y la Antártida, así como las regiones de interés en el Mundo. En ellas, se identifican intereses estratégicos que deberán ser objeto de nuestra defensa.

Una estrategia de defensa de los intereses argentinos en los espacios marítimos jurisdiccionales, requiere de una Política de Estado, pública e integrada al resto de las políticas para el desarrollo del País. Implica una toma

de conciencia marítima nacional y, en los hechos, las acciones necesarias para el ejercicio del Poder Marítimo a través de la Vigilancia y el Control de los Espacios Marítimos de interés para nuestro País.

Los hechos y acciones así pensadas y cumplidas nunca deberían ejecutarse en un marco de una permanente inmediatez. Las bases del despegue de un País que pretende un destino trascendente están al alcance, pero requieren de idoneidad, coherencia y continuidad de gestión. Nosotros, ¿estamos dispuestos a hacerlo?

Bibliografía

R-O-1-101 DOCTRINA FUNDAMENTAL PARA LA CONDUCCIÓN DE LAS FUERZAS DE LA ARMADA ARGENTINA (Confidencial) (DOCFUARA), 2da. Ed., 1989.

CONSTITUCIÓN DE LA NACIÓN ARGENTINA. 1853 y reformas de 1866, 1898, 1957 y 1994.

DIRECTIVA DE POLÍTICA DE DEFENSA NACIONAL. Decreto 457/2021.

INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL. Boletín Oficial Nº 34.983 (2022). Primera Sección. Decisión Administrativa 797/2022, DECAD-2022-797-APN-JGM – Disposiciones.

INSTITUTO GEOGRÁFICO NACIONAL, https://www.ign.gob.ar/content/nuevo-mapa-base-argenmap-topogr%C3%A1fico

LEY DE DEFENSA NACIONAL. Ley 23.554/88.

MAHAN, Alfred Thayer. INFLUENCIA DEL PODER NAVAL EN LA HISTORIA. Ed Partenon, 1946.

STORNI, Segundo. INTERESES ARGENTINOS EN EL MAR – 2º ed. 1º imp. - Buenos Aires: Armada Argentina, 2009.

UNIÓN EUROPEA, Consejo. UNA BRÚJULA ESTRATÉGICA PARA LA SEGURIDAD Y LA DEFENSA. 21/03/2022. https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-7371-2022-INIT/es/pdf

US NAVY- NAVY MARITIME DOMAIN AWARENESS CONCEPT. Chief of Naval Operations, Department of Navy. Washington, 29/05/2007.

BOLETÍN OFICIAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA Nº 34.983 (2022). Primera Sección. Decisión Administrativa 797/2022, DECAD-2022-797-APN-JGM – Disposiciones.

GARCÍA, Natalia (2019), LA PLANIFICACIÓN DEL TRANSPORTE POR AGUA EN ARGENTINA. LÍMITES Y DESAFÍOS PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS. Instituto del Transporte /UNSAM.

CHÁVEZ, Carlos, LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS. https://es.scribd.com/document/477729142/Los-lineamientos-estrategicos

https://www.argentina.gob.ar/interior/migraciones/museo/el-estado-y-la-inmigracion/la-expansion-economica

›INDICE

Estatua monumental romana del Siglo I AD. Representa a Júpiter sosteniendo en su mano derecha a Victoria. Museo Hermitage, San Petersburgo. Crédito: Carlos Cal.

Conducción Estratégica y Barreras de la Comunicación

General de División (R) Gustavo Jorge L. Motta

General de División (R) Gustavo Jorge L. Motta del Ejército Argentino, Co-Director y Profesor en la Maestría de Estrategia Militar de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las FFAA y de la Maestría en Defensa Nacional que dicta la Facultad de la Defensa Nacional de la UNDEF, Buenos Aires, Argentina.

Conducción estratégica y barreras de la comunicación

GD (R) Gustavo Jorge L. Motta

Resumen

La estrategia de un actor, sea interna o externa a la organización, es básicamente, comunicación. Pero ella, puede sufrir distorsiones de variado origen. El concepto de barreras de la comunicación, empleado en el management y la administración, podría ser aplicado a la conducción estratégica militar porque, en ambos casos, impiden el logro de los resultados y propósitos organizacionales. Ellas ocasionan un serio inconveniente para los jefes militares y sus estados mayores debido a la naturaleza del problema a resolver, las características de la conducción, el entorno de los conflictos actuales, el ambiente operacional y el espacio cibernético. El enfoque integral de las barreras de la comunicación puede ayudar a identificarlas, entenderlas y, eventualmente, mitigarlas.

Palabras claves: ESTRATEGIA MILITAR Y OPERACIONAL - COMUNICACIÓN – BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN – CONDUCCIÓN ESTRATÉGICA – LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Abstract

An actor's strategy, whether internal or external to the organization, is basically communication. But she can suffer distortions of various origins. The concept of communication barriers, used in management and administration, could be applied to strategic military leadership because, in both cases, they impede the achievement of organizational results and purposes. They cause serious inconveniences for the military commanders and their staffs due to the nature of the strategy, the characteristics of the leadership in high positions, the environment of current conflicts, the operational environment and cyber space. The comprehensive approach to communication barriers can help to identify, understand, and eventually mitigate them.

Keywords: *MILITARY AND OPERATIONAL STRATEGY - COMMUNICATION - COMMUNICATION BARRIERS – STRATEGIC COMMAND – STRATEGIC LEADERSHIP*

El problema de las barreras de la comunicación

Desde un punto de vista sencillo, el propósito de toda comunicación es vincular, establecer "puentes" entre las personas o grupos humanos. En un sentido más amplio, es disponer de información para actuar en los procesos de cambio o facilitarlos, esto es, influir en la acción para lograr los objetivos de la organización (Koontz , Weihrich , & Cannice, 2012, pág. 456). Sea interpersonal u organizacional, interna o externa, la comunicación constituye un factor imprescindible para el logro de los objetivos del grupo social y representa un medio para transmitir información vital (Sanchez de Gallardo & Nava Romero, 2007, pág. 72).

Al ser omnipresente, se vincula con todas las ramas del conocimiento. Con la ciencia de la administración porque es esencial en el ámbito de la empresa a la hora de dirigir, negociar o compartir una visión. Se relaciona con la estrategia, porque la estrategia es comunicación y racionalidad interdependiente. Con la filosofía, porque ella trata del hombre como ser social que actúa e interactúa. Con la conducción militar, en la búsqueda del cumplimiento de una misión o del estado final militar en un conflicto. Se relaciona con el ciberespacio, porque éste refiere a la información digital y a la infraestructura de comunicaciones presente en cada faceta de una sociedad moderna (Betz & Stevens, 2011, pág. 36).

La comunicación falla porque el mensaje que se transmite sufre distorsiones de todo tipo (Robbins & Coulter , 2010, pág. 319). El concepto de barreras de la comunicación, empleado en psicología, el management y la administración, podría eventualmente ser aplicado a la conducción estratégica militar porque, en ambos casos, impiden el logro de los resultados y propósitos organizacionales, generan re-trabajos, producen ineficiencias y el mal desempeño individual y de toda la estructura. Probablemente algunos cultores del pensamiento estratégico puro disientan sobre la aplicación de conceptos de la psicología y administración moderna a la estrategia sectorial o militar. Pero la estrategia sigue siendo un concepto polisémico lo que, de alguna manera, permite complementarlo con otros abordajes.

Aplicadas a la estrategia militar, las barreras de la comunicación podrían constituir un grave inconveniente para el conductor y su equipo de trabajo o estado mayor. Las principales barreras tienen variado origen. En este

nivel cobran particular importancia las relacionadas con la naturaleza del problema estratégico, las características de la conducción de ese nivel, la tecnología de la información, los entornos y escenarios de los conflictos.

Esto se debe a que las tareas de los conductores y equipos estratégicos se han tornado más complejas, los actores son muy heterogéneos, los escenarios cooperativos o competitivos más dinámicos y los entornos, más polarizados y disfuncionales. El espacio cibernético, derivado de la tecnología de la información[1], constituye un nuevo dominio en los conflictos y promueve una comunicación simétrica[2], agravando el impacto sobre la conducción militar y su relación con la opinión pública.

El presente artículo explora los posibles vínculos entre la conducción estratégica y las barreras de la comunicación e identifica elementos que puedan contribuir a mitigar su impacto en los conflictos a este nivel.

Saber identificar las barreras de la comunicación puede ser útil para mejorar el desempeño organizacional, es decir, los procedimientos, la toma de decisiones y la capacidad de resolución de problemas. En las operaciones militares en general y, en aquellas de tipo multinacional, de paz en todas sus variantes, inter agenciales, conjuntas, de protección civil, etc,., la identificación y reconocimiento de barreras, puede coadyuvar a mejorar la interacción con todos los actores presentes en un escenario para mitigarlas y aspirar a una mayor efectividad.

Primero, se exploran las barreras de la comunicación, en particular aquellas que pueden impactar en la conducción estratégica; luego el vínculo entre estrategia y comunicación y, seguidamente, las relaciones con los conflictos actuales y el espacio cibernético. Finalmente, se efectúan breves conclusiones referidas a los efectos y las formas de mitigarlas.

1 …los ordenadores, los sistemas de comunicación y demás tecnologías informacionales son verdaderas ampliaciones de la mente humana y lo que ésta piensa se convierte en bienes, servicios, producciones materiales e intelectuales de uso diverso en la educación, la industria militar, la salud y la generación de imágenes (Rendón Aldana, 2000, pág. 286)

2 Hoy en día los participantes en la comunicación no consumen las informaciones de modo pasivo sin más, sino que ellos mismos las engendran de forma activa (Han, 2013, pág. 16).

Desarrollo

Identificando las barreras de la comunicación que pueden afectar la conducción

La estrategia es esencialmente comunicación porque es la única forma de establecer significados comunes entre actores (Cal, Di Tella, Ganeau, Grunschlager, & Leal, 2016, pág. 13 y 17).

Los hechos, elementos o circunstancias que impidan, interfieran y obstaculicen el adecuado flujo de los contenidos de un mensaje pueden constituir una barrera porque generan incomprensión en la visión, misión, estrategias, políticas y normas. Esto dificulta considerablemente la consecución, no sólo de los objetivos inmediatos sino del propósito de la organización y su productividad (Sanchez de Gallardo & Nava Romero, 2007).

Un país o un organismo pueden adoptar decisiones en el nivel estratégico, a partir de una evaluación o percepción particular de los actores o del escenario donde deban actuar. Los errores estratégicos, pueden deberse al miedo, no saber escuchar, la ideología, los intereses propios y los arquetipos culturales, entre los más comunes.

Un ejemplo es que, en 1994, el Consejo de Seguridad ONU, afectado por lo que había ocurrido en Somalia en la Operación UNOSOM II[3] en octubre de 1993[4] y la situación en UNPROFOR[5], decidió no reforzar la Misión de paz UNAMIR[6] en Ruanda, por temor a bajas en los cascos azules y los efectos internos y externos en sus países. A pesar de las permanentes advertencias del Comandante[7] de UNAMIR, se produjo la matanza de aproximadamente 800000 personas y el absoluto fracaso de la ONU y la comunidad internacional (Annan & Mousavizadeh, 2012, pág. 75).

3- La United Nations Operation in Somalia II fue establecida en marzo de 1993 para establecer un entorno seguro para la asistencia humanitaria. Fue creada de conformidad la SCR (Resolución del Consejo de Seguridad Consejo de Seguridad Nro 814 el 26 de marzo de 1993,
4- Varios soldados norteamericanos (marines y FFEE) murieron en una operación. Ello motivó que la misión de paz colapse. Para más detalles ver Annan, K., & Mousavizadeh, N. (2012). Interventions, A life in War and Peace. London, England: Penguin.
5- United Nations Protection Force in FY (Former Yugoslavia)
6- United Nations Mission in Rwanda
7- El General Romeo Dallaire, había advertido insistentemente sobre la posibilidad de una matanza desde el 11 de julio 1994 a través de un cable codificado urgente dirigido al Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en Nueva York . Para más detalles ver Annan, K., & Mousavizadeh, N. (2012). Interventions, A life in War and Peace. London, England: Penguin.

La clasificación de las barreras, que Robbins y Coulter emplean en la ciencia de la Administración, permite una aproximación hacia su análisis:

FILTRADO	La manipulación deliberada de la información para hacerla parecer más favorable al receptor.
EMOCIONES	Eliminar los procesos racionales y objetivos de pensamiento y sustituirlos por juicios emocionales cuando se interpretan mensajes.
SOBRECARGA DE INFORMACIÓN	Enfrentarse a una cantidad de información que excede la capacidad de un individuo para procesarla.
CULTURA NACIONAL	La cultura influye en la forma, la formalidad, la apertura, los patrones y el uso de la información en las comunicaciones.
LENGUAJE	Los diversos significados de las palabras y las maneras especializadas (jerga) en que los emisores las usan pueden hacer que los receptores malinterpreten sus mensajes.
ACTITUD DEFENSIVA	Cuando las personas se sienten amenazadas, reaccionan de una manera reduce su habilidad de lograr un mutuo entendimiento.

Tabla 1 Clasificación de las barreras según Robbins y Coulter
Fuente: (Robbins & Coulter , 2010, pág. 320)

De Gasperin, presenta otra perspectiva de las barreras de la comunicación. Entre ellas menciona a algunas típicas de cualquier relación humana como: no escuchar, la crítica destructiva, el engaño y la mentira, la rutina y la impaciencia. Pero también, otras de interés para cualquier análisis estratégico:

EL PODER, LA IDEOLOGÍA, EL ESTATUS	Son fuentes de separación importantes. La ideología absoluta es extremista y polarizada, no promueve el pensamiento, ni la convivencia, incide sobre el poder y tiene consecuencias sobre las acciones.
LAS ACTITUDES NEGATIVAS, LA SUBJETIVIDAD	Disposiciones hacia las personas o cosas que cuando son negativas representan un impedimento serio para la comunicación.
LAS LENGUAS Y LA CULTURA	Las lenguas son diversas formas de realidad; es decir, cada lengua es la expresión de una realidad diferente, una visión del mundo de acuerdo con la cultura. Pueden ocasionar situaciones incomprensibles, frustraciones y malos entendidos.

EL CREER QUE SÓLO EXISTE UNA REALIDAD (LA NUESTRA, POR SUPUESTO)	Dar un significado a los acontecimientos y verlos siempre de la misma forma sin interpretarlos. Está relacionado con la cultura y la racionalidad.
EL MIEDO	Experimentado en situaciones que implican la comunicación de manera profunda en el campo de los sentimientos.
LA SUPERFICIALIDAD	Limita las posibilidades de establecer relaciones profundas y conocimientos profundos
EL MODO DE COMUNICARNOS	Referido al Qué y al Cómo en la comunicación. Contenido.
EL PREJUZGAR Y SUPONER	No captar la realidad objetiva hoy y no en el pasado.

Tabla 2 Tipos de barreras basado en De Gasperin Fuente: (De Gasperin , 2005, págs. 95, 97, 99, 102, 105, 106, 113, 115, 116, 119, 121, 124)

Los esquemas mentales rígidos basados en experiencias y prejuicios doctrinarios, pueden constituir barreras y afectar la apreciación que hace cualquier decisor estratégico. En 2001, EEUU lanzó la Operación Enduring Freedom en Afganistán, empleando medios de inteligencia, fuerzas especiales y el apoyo de la Alianza del Norte afgana. El General Jim Mattis (Marines EEUU), quería abrir un segundo frente en Kandahar al sur de los talibanes. Para ello, solicitó empeñar sus tropas (Marines) sobre esa ciudad. El Comandante del CENTCOM[8], denegó tal solicitud basado en que los Marines de EEUU, según su concepto, no pueden ser empeñados en lugares sin litoral marítimo. Al respecto, el General Mattis expresa en su libro Call Sign Chaos que su comandante tenía una visión errónea sobre la doctrina de los Marines, anclada en el pasado. Porque ellos (los Marines) no necesitan hoy estar cerca de una playa para desembarcar, dado que poseen medios de proyección aérea y otros desde el mar. Es una fuerza expedicionaria con capacidad para combatir con cortos pre avisos, una fuerza adelantada y autosuficiente, que posee helicópteros y aviones (Mattis & West, 2019, pág. 51).

Conducción estratégica y comunicación

La conducción está ligada a la decisión y a una forma de pensamiento en determinados niveles. Los problemas de la estrategia, a diferencia de la táctica, no admiten soluciones o decisiones elaboradas de antemano con recetas, porque cada conflicto futuro es diferente al anterior. El pensamien-

8- Comando Central de EEUU a órdenes del General Tommy Franks

to es no linear o complejo y aplicado a una racionalidad que relaciona fines con medios (de Vergara, «Estrategia, métodos y rutinas», 2012, pág. 64).

En estrategia, la conducción se realiza en incertidumbre. El estratega no solo emite sino que también recibe mensajes en dialéctica permanente con los demás. La conducción del más alto nivel, es dialéctica y experimental, porque no podemos leer la mente de la gente ni predecir su voluntad. Es un diálogo y la comunicación un intercambio de mensajes con el enemigo o con los propios aliados (Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya Latrubesse, & Hernandez Otaño, 1995, pág. 46) .

Por ello, la conducción estratégica posee características propias. Ellas son la libertad de acción, la incertidumbre, la dialéctica de voluntades y la racionalidad interdependiente que se encuentran íntimamente ligadas a una forma permanente de comunicación (Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya Latrubesse, & Hernandez Otaño, 1995, pág. 22 y 124).

Thomas Schelling, en su teoría de la decisión interdependiente, conceptualiza esa racionalidad estratégica, como una colección de atributos y variaciones o digresiones que pueden darse en varias direcciones de ida y vuelta. Puede implicar un sistema de valores desordenado e inconsistente, cálculos defectuosos y la inhabilidad para recibir mensajes o comunicar en forma eficiente. Las comunicaciones no están garantizadas y nunca existe la certeza porque la situación difícilmente sea completamente conocida y comprendida (Heuser, 2010, pág. 498 y 499).

En esta comunicación típica de la estrategia también intervienen opiniones subjetivas y creencias de tipo idiosincrático. Las estructuras cognoscitivas interpretan información de todo tipo, en función de los diferentes esquemas mentales, creencias, valores, pautas, prototipos, libretos, escenarios y también conocimientos (Friscknecht, 1984, pág. 28 y 29).

Los esquemas mentales influyen en la toma de decisiones y en la conducción de nivel estratégico. Los denominados arquetipos culturales[9] no sólo

9- El arquetipo cultural es la estructura conceptual que subyace al comportamiento colectivo profundo de una comunidad. Se estructura a partir de sus utopías, mitos y tabúes ancestrales que operan en el inconsciente colectivo dándole valores y forma material a la cultura (Correa, 2015, pág. 58).

afectan la estrategia y la comunicación, sino que producen barreras a no descartar en las apreciaciones de este nivel.

Cada cultura expresa una disposición, capacidad y potencialidad especial y diferente de otras para configurar símbolos, a partir de los valores incorporados a lo largo de la historia y la interacción con el medio. De esta forma un arquetipo puede devenir en una barrera de la comunicación y afectar la estrategia que se pretende llevar a cabo. El resultado será que los mensajes no son interpretados, comprendidos o percibidos por el oponente y pueden generar reacciones no esperadas.

Para ser un buen estratega se requiere, entonces, un profundo conocimiento de la naturaleza humana, de sus intenciones, ambiciones, fortalezas y debilidades (de Vergara, «Estrategia, métodos y rutinas», 2012, pág. 22). Todas ellas influirán en los valores, procederes y decisiones que, como personas y como conductores o profesionales, se toman en forma permanente.

Un ejemplo de cómo las visiones arquetípicas pasaron a manifestarse como barreras de la comunicación e influyeron en la conducción estratégica, puede verse en el desempeño estratégico de los EEUU en las últimas guerras de Irak y Afganistán.

El Coronel Perez (Ejército EEUU), expresa, en su artículo Errors in the Strategic Thinkin", que EEUU cometió dos errores en la apreciación de la dinámica estratégica con el "otro" actor. El primero, la "antipolítica" y el segundo lo que denomina el "sesgo macro". La explicación que da Perez es que cuando no se conocen ni entienden las dinámicas locales (sociopolíticas y culturales) de los ambientes operacionales y sus dinámicas ascendentes, se afecta la comprensión de la cuestión estratégica. Como consecuencia, la conducción puede ser errónea y las potenciales estrategias para mitigar la violencia y facilitar los procesos de paz a través de soluciones locales fallidas. (Perez, 2016, pág. 11).

Este razonamiento podría ser aplicado de la misma forma en el nivel táctico, cuando por ejemplo, cualquier miembro de una misión de paz haya tenido que negociar o interactuar con las partes del conflicto y no llega a un acuerdo por no entender la racionalidad cultural y sociopolítica local.

La ideología, los valores, prejuicios y percepciones equivocadas sobre alguno de los actores, pueden influir en los procesos de decisión, en las negociaciones y en la elección de opciones generando una retribución no esperada.

Poder, influencia y comunicación orientada al enemigo

Un conductor busca influir sobre el enemigo y su entorno, para cumplir con su misión a través de los medios que dispone. La comunicación, como poder e influencia, entre comandantes en bandos opuestos, fue bien conocida y practicada en la historia militar. Al ejercer influencia un conductor despliega poder. El poder no tiene existencia real, pero sí la tienen sus consecuencias (Frischknecht, Lanzarini, Alonso, Moya Latrubesse, & Hernandez Otaño, 1995, pág. 84).

Para comprender, este proceso, el estratega necesita conocer bien sus fines y medios, pero también la mente del comandante enemigo. La fuerza militar cuando está bien orientada podrá tener la habilidad para afectar su voluntad y comportamiento por la acción armada o la amenaza de coerción armada (Luttwak, 1976, pág. 195).

La comunicación, influencia y el poder dirigidos hacia el enemigo deben considerar que éste es siempre reactivo. Tiene una racionalidad propia, es un adversario, un oponente, no es un blanco estático. El enemigo no coopera, sino que hará todo lo posible para cumplir con "su" propio propósito (Smith, 2007, pág. 9).

Al referirse a los atributos del liderazgo, Fielder expresa que todo líder estratégico para influir emplea una combinación de habilidades relacionadas con el soft y hard power. (Fielder, 2011, pág. 54 y 55). El poder duro (hard power) trata de las opciones de amenaza, coerción, fuerza e incentivos (pagos), usados para lograr estados finales o asegurar el completamiento de misiones o tareas. Se asocia con estructuras de sistemas de comando, control y fuerza jerárquicos. Los conductores estratégicos requieren, para la aplicación de estas opciones, las siguientes habilidades (Fielder, 2011, pág. 54):

- **Organizacionales:** conjunto de competencias y habilidades bien definidas y distintivas.

- **Maquiavélicas:** para efectuar evaluaciones perspicaces sobre los actores y la presión necesaria para obtener resultados.

- **Inteligencia contextual:** los portadores del poder duro deben entender la situación y evaluar cuándo y cómo actuar a través de la fuerza o los medios "hard" disponibles.

El poder blando (soft power), por su parte, trata de la búsqueda de acuerdos y el entendimiento. Se materializa en la habilidad de atraer a la gente y reducir la necesidad de aplicar una estrategia de "palo y la zanahoria". Privilegia la interacción y los siguientes atributos del conductor estratégico (Fielder, 2011, pág. 55):

- **Inteligencia emocional:** busca inspirar admiración o un deseo de emulación u ofrecer amistad.

- **Visión:** habilidad de generar una visión del futuro.

- **Comunicación:** una mezcla de retórica, gestos y acciones (no acciones).

La combinación de habilidades dependerá de la situación. Para ejercer poder e influencia, se necesita elaborar y ajustar la estrategia en una combinación adecuada.

Según Fielder, en los últimos años, la Defensa de Estados Unidos ha mostrado confusión o ambivalencia con respecto a la aplicación de habilidades de poder blando y duro. En el caso de Irak, se citó a Donald Rumsfeld (Secretario de Defensa) diciendo que "no entendía el poder blando". En noviembre de 2008, su sucesor, Robert Gates, declaró que Estados Unidos estaba gastando casi todo en opciones duras ($ 500 millones de dólares en *"hard power"*) y sólo $ 37 millones para proyectos identificados como *"soft power"*. Obviamente, se necesitaba más inversión para corregir el desequilibrio y devolver a los Estados Unidos a la mezcla de capacidades que desarrollaron y demostraron durante la Guerra Fría (Fielder, 2011, pág. 54).

En estrategia, no existe la no comunicación, porque siempre se dan mensajes. Los jefes militares en los niveles estratégicos deben saber reconocer los mensajes y sus significados y desarrollar y combinar habilidades que les permitan desempeñarse adecuadamente en este nivel de forma tal de lograr la libertad de acción deseada para el logro de sus fines.

Se necesitan nuevos líderes

Ildefonso de Matías Jimenez, en su trabajo sobre liderazgo militar en el siglo XXI, concluye que *"la esencia del liderazgo sigue siendo hoy la misma que antaño: los líderes crean una visión de lo que es necesario hacer, la comunican de forma clara y entendible y la ejecutan hasta conseguir el éxito. La complejidad de los escenarios actuales y la rapidez de los cambios hace que sean necesarias organizaciones que se adapten y respondan a ellos de forma adecuada"* (de Matías Jimenez, 2013, pág. 35).

Para desarrollar esos nuevos jefes, se requieren algunas habilidades, estudios y experiencias particulares. En principio, la habilidad para entender a otros y sus entornos, la capacidad para comprender sus intenciones correctamente y la de intervenir para influenciar sobre ellos. La inteligencia social, entendida como la habilidad de escuchar e indagar es un pre-requisito para una comunicación efectiva. Persuadir a diferentes actores o componentes que poseen variadas perspectivas y puntos de vista sobre un mismo asunto, es un trazo característico de un buen líder estratégico (Hochschild, 2010, pág. 21).

También los líderes militares actuales necesitan contar con una preparación particular para poder cubrir con todas las necesidades derivadas de un servicio más dinámico y exigente. Soriano López destaca el conocimiento de idiomas, los estudios universitarios y los conocimientos técnicos, tácticos y la capacidad de comunicación como algunos de los aspectos a tener en cuenta para liderar los cambios a los que nos enfrenta la realidad actual. Y agrega: que el conductor deberá ser estratega, organizador y poseer todas las cualidades propias basadas en el aspecto emocional (Soriano López, 2013, pág. 40).

Salmoni, por su parte expresa que, la dinámica, naturaleza y particularidad de las actuales operaciones, necesitan jefes estratégicos que posean, además de lo mencionado por Soriano López:

- Experiencia inter agencial,
- Actuación en ambientes multinacionales,
- Destinos en el ámbito conjunto,
- Ocupar posiciones en estados mayores o secretarías de estados mayores
- Experiencia táctica y de nivel operacional. (Barak A. Salmoni, 2010)

Conflicto y ambiente operacional – Estar preparado para operaciones multinacionales

La seguridad colectiva es una decisión que los países toman con el compromiso de condicionar sus políticas de defensa y seguridad a las de los demás, equilibrando solidariamente las diferencias de intereses, atenuando incertidumbres y desalentando comportamientos agresivos (Ballesteros, 2016, pág. 98).

Al no haber estado que pueda brindar en forma aislada su propia seguridad, las **operaciones multinacionales** se han convertido en una tendencia creciente[10], a partir de relaciones regionales y globales (geopolíticas y económicas) más estrechas.

No hay guerra igual a la anterior. Los ambientes operacionales[11] impondrán limitaciones a la conducción de las fuerzas militares. Ellas serán normales y ocurrirán en mayor o menor grado durante el desarrollo de todo tipo de operaciones militares (Ejército Argentino; Doctrina Básica , 2015).

El conflicto de hoy puede adoptar diferentes formas: “guerra entre la gente”[12], híbrida, de 4GW, guerras convencionales, globales, etc,.. Algunos pensadores como Robert Kaplan y Martin van Creveld sugieren un futuro marcado de “caos y guerra”, con varios actores operando simultáneamente.

10- Particularmente desde la Operación Tormenta del Desierto.
11- Se entiende por ambiente operacional al conjunto de factores de diferente naturaleza que existen en forma estable y semiestable en una determinada región (Ejército Argentino; Doctrina Básica , 2015, págs. I-6).
12- Término acuñado por el General Rupert Smith

Los factores diplomáticos, psicológicos, económicos, tecnológicos e informacionales de cada país condicionan e influyen en la participación en las operaciones multinacionales (Armed Forces of the United States; Joint Chiefs of Staff, 2019, págs. I-1).

La publicación conjunta "Multinational Operations" (JP 3-16)[13] de las FFAA de EEUU, menciona algunos aspectos que, inciden particularmente en la comunicación y el comando:

- **Idiomas:** desafían el comando, control y comunicaciones y potencialmente afectan la unidad de esfuerzo. Es necesario adoptar acciones para disminuir su impacto.

- **Religión:** requiere la capacidad de evaluar su impacto en las operaciones por cada país y la conducción.

- **Cultura:** los comandantes deben buscar acomodar las costumbres religiosas y culturales, celebraciones festivas y preocupaciones similares de los miembros de una coalición, porque las identidades culturales necesitan ser respetadas.

Asuntos de soberanía: se encuentran entre los problemas más difíciles para mitigar por parte de un comandante. A menudo, se requiere dar cumplimiento a misiones que demandan mucha coordinación, comunicación y consenso por sobre conceptos propios del ejercicio del comando. Las sensibilidades nacionales deben ser identificadas y reconocidas.

La estandarización es el camino para mitigar las barreras existentes entre países en operaciones multinacionales. Dentro de la OTAN se la define como el proceso de desarrollo de conceptos, doctrinas, procedimientos y diseños para lograr y mantener los niveles más efectivos de compatibilidad, interoperabilidad, intercambiabilidad y cualidades comunes en los campos de operaciones, administración y material (de Vergara, "Estrategia: el camino", 2017, pág. 209).

13- Armed Forces of the United States; Joint Chiefs of Staff. (01 de marzo de 2019). "Multinational Operations" (JP 3-16). Recuperado el 27 de agosto de 2019, de ttps://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_16.pdf

De esta forma, los países maximizan la coordinación, comunicación y sincronización y mitigan las diferencias en las leyes, doctrina, lengua, cultura, religión, equipamiento, tecnología y capacidades.

Tipo de Entorno en Operaciones Mutinacionales	Demandas de la Conducción
• Polarizado, tensionado, volátil, dinámico y disfuncional. • Multidimensional • Multicultural • Tareas complejas e integradas entre agencias civiles y militares • Redes de staff complejas (estados mayores y otras) • Origen diverso de los problemas a enfrentar • Recursos limitados • Cambio • Ambiente campo informaciones complejo	• Comunicación • Trabajo en equipo • Respeto • Foco en la misión • Conocimiento de los aliados • Paciencia • Confianza y confidencia • **ESTANDARIZACIÓN**

Tabla 3 Relación Entorno – Demandas de la conducción

El ciberespacio

El ciberespacio ejerce una notable influencia en la estrategia y en la generación de barreras de la comunicación. Según Betz y Stevens, en las tres décadas pasadas ha pasado a constituir un nuevo dominio en la doctrina militar y, en el ámbito social, la base sobre la cual los sistemas económicos e industriales crecen alcanzando todos los aspectos de la vida de los ciudadanos (Betz & Stevens, 2011, pág. 9).

David Richards[14], dice que los conflictos actuales se desarrollan en medio de una Revolución sin precedentes en las Comunicaciones, “Esto es mucho más que solo ciberataques y ciberdefensa, aunque estas sean importantes” (Betz & Stevens, 2011, pág. 80).

14- General David Richards (Jefe de Estado Mayor) ,‘Future Conflict and Its Prevention:People and the Information Age’, International Institute for Strategic Studies, 18 January 2010, http://www.iiss.org/recent-key-addresses/ general-sir-david-richards-address/.

El ciberespacio posee características y efectos únicos:

- Oculta la identidad y ubicación de los actores a través de una infraestructura física y protocolos de software de fácil uso y sin claves de identificación,
- Incrementa radicalmente la velocidad, volumen y alcance de las comunicaciones, desde los estados más poderosos y corporaciones hasta los individuos, que pueden comunicarse a nivel global en forma casi instantánea y con razonable seguridad y,
- Por último, sus barreras de entrada son cada día más baratas y accesibles. (Betz & Stevens, 2011, pág. 10).

En el espacio cibernético interactúan un sinnúmero de participantes con capacidad de influirse mutuamente a través de la comunicación. No se limita a la internet, sino que constituye un vasto dominio, una red interdependiente de tecnología de la información (de Vergara, "Estrategia: el camino", 2017, pág. 434).

En las operaciones modernas el ciberespacio ejerce una influencia preponderante porque la mayoría de los aspectos de las operaciones conjuntas dependen de él (Armed Forces of the United States; Joint Chiefs of Staff, 2017, págs. I-1).

La velocidad de propagación de todo tipo de información influirá en los líderes políticos, conductores militares y en los grupos sociales afectando en forma positiva o negativa la imagen y legitimidad de las propias fuerzas o las del enemigo en el área de operaciones (Ejército Argentino; Doctrina Básica , 2015, págs. I-10).

Se necesita ponderar los efectos que, sobre las operaciones puede tener las redes sociales. El acortamiento de las distancias entre los seres humanos subsume e intercambia los roles de emisores y receptores de información en una combinación interminable y no distinguible. Todos producen y todos consumen al mismo tiempo. Las redes sociales no tienen dueño y allí fluye la información de todo tipo (verdadera o falsa) en forma permanente (Han, 2013, pág. 21).

Desde hace muchos años, los medios de comunicación masiva han llevado el campo de batalla al living del hogar provocando que la reacción del público pueda inclusive modificar el rumbo del conflicto (Segura, 2011, pág. 130). Menos de 30 periodistas acompañaron a toda la fuerza de invasión a Normandía, Francia, el 6 de junio de 1944. Para la Operación Tormenta del Desierto ese número fue de más de 1,600 medios de noticias y personal de apoyo. Más de 1.700 representantes de los medios cubrieron las fases iniciales de las operaciones de mantenimiento de la paz en el sector estadounidense de Bosnia en 1996 (Armed Forces of the United States; Joint Chiefs of Staff, 2019, págs. IV-17)

Conclusiones

La estrategia, como vinculación de fines y medios es, en esencia, comunicación. En ella, surgen barreras de variado origen e impacto que podrán ser hasta imperceptibles al estratega en cualquier ámbito.

Las características de la conducción estratégica, los entornos y ambientes operacionales, las formas de poder y el espacio cibernético acrecientan las posibilidades de enfrentar distorsiones en la comunicación y amplían las exigencias para la comunicación interna y externa a la organización.

Un comandante debe conocer la racionalidad del contendiente y establecer un diálogo estratégico que sirva a sus fines evitando los mensajes e interpretaciones erróneas. Podrán existir mensajes malintencionados, subjetivos, falaces y engañosos probablemente asociados a intereses e intenciones desconocidas.

Las redes sociales y los medios de comunicación pueden retar al comandante de diferentes formas. La opinión pública es voluble y cambia rápidamente de acuerdo con las circunstancias.

Disponer de mucha información es útil en tanto y en cuanto se posea la capacidad para analizarla y procesarla. Pero también, disponibilidad de información en todos los niveles podrá generar dudas sobre la eficacia y las resoluciones que se adopten (de Vergara, “Estrategia: el camino”, 2017, pág. 428).

El desempeño estratégico en un teatro de operaciones dependerá en parte del nivel de comunicación que se posea. En las operaciones de multinacionales un comandante debe poseer una variedad de habilidades que lo asimilen a un "gobernador o virrey", más que a un comandante puramente militar A las habilidades propias derivadas de sus deberes castrenses, se agregan aquellas relacionadas con la política, la economía, el gobierno y, la información y la comunicación (Fielder, 2011, pág. 33).

Los comandantes necesitan contar con redes de comunicación organizacional sólidas. El campo de informaciones es esencial. Debe disponer de flujos de información con criterios de calidad y efectividad de la información, que identifiquen fallas/ barreras y aborden los problemas con velocidad, precisión y veracidad.

Finalmente, la perspectiva hacia las barreras de la comunicación proveniente de la psicología y la administración, puede ayudar a un jefe militar a mejorar el entendimiento del conflicto, su racionalidad y dialéctica.

El saber es universal y por eso las aproximaciones únicas a los problemas necesitan ser superados y contar con equipos con enfoques multidisciplinarios.

Identificar el origen de posibles distorsiones en cualquier parte del proceso de toma de decisiones, en su resolución y en el ajuste y ejecución de las opciones estratégicas puede ser un activo importante a considerar.

La proliferación de información "falaz", propio de la era de operaciones de información, demandan contar con herramientas de gestión de calidad que permitan validar las hechos, tendencias, capacidades, etc,. en un escenario determinado.

De esta esta manera, todo jefe puede desarrollar herramientas que contrarresten sus efectos y contribuir al logro de su misión y propósito de su organización.

Bibliografía

Annan, K., & Mousavizadeh, N. (2012). *Interventions, A life in War and Peace*. London, England: Penguin.

Armed Forces of the United States; Joint Chiefs of Staff. (01 de marzo de 2019). *"Multinational Operations"* (JP 3-16). Recuperado el 27 de agosto de 2019, de https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_16.pdf

Armed Forces of the United States. Joint Chief of Staff. Joint Publication 2-12. (8 de June de 2018). *Cyberspace Operations.* (J. C. Staff, Ed.) Recuperado el 13 de Julio de 2020, de https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_12.pdf

Armed Forces of the United States; Joint Chiefs of Staff. (17 de enero de 2017). *"Joint Operations"* (JP 3-0). Recuperado el 27 de agosto de 2019, de https://www.jcs.mil/Portals/36/Documents/Doctrine/pubs/jp3_0ch1.pdf?ver=2018-11-27-160457-910

Ballesteros, M. A. (2016). *En busca de una Estrategia de Seguridad Nacional.* (M. d. España, & IEEE, Edits.) Recuperado el 23 de Septiembre de 2019, de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/OtrasPublicaciones/Nacional/2016/MABM_ESN.pdf

Barak A. Salmoni, J. H. (2010). Growing strategic leaders for future conflict. (U. A. Sill, Ed.) *Fires A Joint Professional Bulletin for U.S. Field and Air Defense Artillerymen*(September 2010), 8-18. Recuperado el 2 de abril de 2016, de https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA559910.pdf

Bartlett, H. C., Holman, G. P., & and Somes, T. E. (1995). "The Art of Strategy and Force Planning" . *Naval War College Review,* 48(2, Article 9). Recuperado el 31 de julio de 2019, de https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol48/iss2/9

Betz, D., & Stevens, T. (2011). *Cyberspace and the State: Toward a Strategy for Cyeberpower.* (T. I. Studies, Ed.) London, United Kingdom. Recuperado el 01 de julio de 2020

Cal, C., Di Tella, A., Ganeau, E., Grunschlager, G., & Leal, M. (2016). *La Cuestión Estratégica*. Buenos Aires: Armada Argentina.

Correa, H. E. (2015). ISIS, Una aproximación ontológica. (E. S. Conjunta, Ed.) Visión Conjunta(13). Recuperado el 18 de mayo de 2020, de http://cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/252/1/VC%2013-2015%20CORREA.pdf

De Gasperin , R. (2005). Comunicación y relaciones humanas. Xalapa, México: Universidad Veracruzana. Recuperado el 18 de marzo de 2020, de https://studylib.es/doc/4950741/lectura-11-barreras-en-la-comunicaci%C3%B3n-y-en-las-relacione...

de Matías Jimenez, I. (2013). El liderazgo en el marco de la legislación específica aplicable a las Fuerzas Armadas. En M. d. Armadas, *Monografía 136. El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI*. Madrid, España. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de www.bibliotecavirtualdefensa.es

de Vergara, E. (2012). *"Estrategia, métodos y rutinas"*. Buenos Aires, Argentina: Universitaria del Ejército (Eude).

de Vergara, E. (2017). *"Estrategia: el camino"*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Universitaria del Ejército (EUDE).

Ejército Argentino; Doctrina Básica . (2015). Reglamento Básico (ROB - 00 - 01). Conducción para las Fuerzas Terrestres, 399. CABA, Argentina.

Fielder, D. (Junio de 2011). DEFINING COMMAND, LEADERSHIP, AND MANAGEMENT SUCCESS FACTORS WITHIN STABILITY OPERATIONS. Recuperado el 17 de marzo de 2020, de PKSOI PAPERS: http://pksoi.armywarcollege.edu/default/assets/File/Defining_Command.pdf

Frischknecht, F., Lanzarini, M., Alonso, R., Moya Latrubesse, E., & Hernandez Otaño, F. (1995). *Lógica, teoría y práctica de la estrategia.* (A. Argentina, Ed.) Buenos Aires: Escuela de Guerra Naval.

Friscknecht, F. (1984). Filosofía de la Estrategia. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.

Han, B.-C. (2013). El enjambre. Barcelona: España.

Heuser, B. (2010). *The Evolution of Strategy - Thinking War from Antiquity to the Present. Cambridge University Press.*

Hochschild, F. (July de 2010). *In and above conflict: a study on leadership in the United Nations.* (C. f. Dialoge, Ed.) Recuperado el 20 de marzo de 2020, de https://www.hdcentre.org/publications/in-and-above-conflict-a-study-on-leadership-in-the-united-nations/

Josan, A., & Voicu, C. (2015). HYBRID WARS IN THE AGE OF ASYMMETRIC CONFLICTS. (A. F. Academy, Ed.) Review of the Air Force Academy, 1(28), 49-52. Recuperado el 27 de junio de 2020, de https://pdfs.semanticscholar.org/cc3f/26c58ea72a3c1aba09ad76ad135203f109ee.pdf

Koontz , H., Weihrich , H., & Cannice, M. (2012). *Administración- Una perspectiva global y empresarial* (14° ed.). México, D.F., México: McGraw Hill.

Luttwak, E. (1976). *The Grand Strategy of the Roman Empire - From the First Century A.D. to the Third.* (1. John Hopkins paperbacks edition, Ed.) Baltimore, Maryland, EEUU: The John Hopkins University Press.

Mattis, J., & West, B. (2019). *Call sign chaos - Learning to lead.* New York: Random House.

Perez, C. (2nd Quarter - April de 2016). Errors in Strategic Thinking: Anti-Politics and the Macro Bias. (N. D. University, Ed.) *Joint Force Quarterly* (81). Recuperado el 23 de marzo de 2019, de https://ndupress.ndu.edu/JFQ/Joint-Force-Quarterly-81/Article/701997/errors-in-strategic-thinking-anti-politics-and-the-macro-bias/

Rendón Aldana, M. (mayo/agosto de 2000). Castells: la era de la información. Realidades y reflexiones sobre la Globalizacíón. (Espiral, Ed.) *Espiral - Universidad de Guadalajara,* 18, 285-316. Recuperado el 12 de junio de 2020, de https://www.redalyc.org/pdf/138/13861811.pdf

Robbins , S., & Coulter , M. (2010). *Administración - Décima edición.* México: Pearson Educación, Inc. Publicado como Prentice Hall. Recuperado el 16 de Marzo de 2020, de http://ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administración-Robbins.pdf

Sanchez de Gallardo, M., & Nava Romero, M. (septiembre - diciembre de 2007). Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas. (U. d. Zulia, Ed.) *Revista venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 4* (3), 71-90. Recuperado el 1 de julio de 2020, de https://www.redalyc.org/pdf/823/82340306.pdf

Segura, E. E. (Octubre de 2011). Liderazgo estratégico en organizaciones cívico militares y combinadas. (A. Argentina, Ed.) *Revista de La Escuela Superior de Guerra Naval - Armada Argentina,* 127-140. Recuperado el 27 de Junio de 2020, de http://www.esgn.edu.ar/revista/biblioteca/anteriores/revista_57/RevistaESGN_N57LiderazgoEstrategicoEnOrganizacionesCivicoMilitaresCombinadas.pdf

Smith, R. (2007). The Utility of Force. New York: Alfred Knoff.

Soriano López, T. E. (2013). Buscando un líder. En M. d. Armadas, *Monografía 136. El liderazgo de las Fuerzas Armadas en el siglo XXI*. Madrid, España: Mini. Recuperado el 30 de Junio de 2020, de www.bibliotecavirtualdefensa.es

US ARMY, Headquarters. (31 de Julio de 2019). *Army Leadership and the Profession*. Recuperado el 31 de marzo de 2020, de https://usacac.army.mil/sites/default/files/misc/doctrine/CDG/adp6_22.html

›INDICE

Complejidad, Organización y Liderazgo.

El liderazgo militar en sistemas complejos

Capitán de Navío (R) Claudio Gabriel Grossi

CN (R) Claudio Gabriel Grossi es Licenciado en Sistemas Navales, Profesor de Sistemas Navales, Magíster en Dirección de Organizaciones, Especialista en Gestión Estratégica de los Recursos Humanos y Diplomado en Liderazgo. Actualmente se desempeña como Coordinador del Curso Estado Mayor Especial y es docente e investigador docente en esta Escuela.

Complejidad, Organización y Liderazgo. El Liderazgo Militar en Sistemas Complejos

CN (R) Claudio Gabriel Grossi

Resumen

Las condiciones en las que operan las organizaciones han cambiado. Sumergidas en contextos complejos se ha debido analizar a las mismas en el marco del paradigma de la complejidad, considerándolas un sistema complejo por sí mismas de base social, política y técnica. Estas organizaciones en cuyo seno actúan todas las propiedades y características de un sistema adaptativo complejo, y que son consideradas como tales, nos llevan a repensar el sistema de liderazgo abandonando los conceptos tradicionales. El liderazgo tiene entonces una nueva dinámica, que es sintetizada por la Teoría del Liderazgo en Contextos Complejos, la que destaca al liderazgo adaptativo como una fuerza emergente de abajo hacia arriba, que se caracteriza por contar con agentes que se reúnen para lograr resultados adaptativos. Este planteo no es exclusivo del ámbito civil, alcanzando a la actividad militar e imponiendo la necesidad de repensar su estilo de liderazgo.

Abstract

The conditions in which organizations operate have changed. Submerged in complex contexts, they have had to be analyzed within the framework of the complexity paradigm, considering them a complex system by themselves with a social, political and technical base. These organizations within which all the properties and characteristics of a complex adaptive system act and which are considered as such, lead us to rethink the leadership system, abandoning traditional concepts. Leadership then has a new dynamics, which is synthesized by the Complexity Leadership Theory, which highlights adaptive leadership as an emerging force from the bottom up, characterized by having agents that come together to achieve adaptive results. This approach is not exclusive to the civil sphere, reaching military activity and imposing the need to rethink its leadership style.

Introducción

El mundo se ha convertido en un ámbito complejo y las organizaciones tienen que enfrentar estos desafíos del mundo actual, no solo desde el punto de vista de la aceleración del cambio que sufren ámbitos como el contexto social, económico, competitivo, tecnológico, sino también dentro de la misma organización, como innovación tecnológica, estructuras y procesos, redefinición de las funciones de las áreas de la orgánica, conceptos de liderazgo, de formación, etc.

Los sistemas administrativos tradicionales se basaban en principios que supuestamente ofrecían una mejor manera de administrar. Había entonces, una manera correcta de organizar, delegar, dividir el trabajo. Esta manera correcta era aplicable a todo tipo de organizaciones o situaciones.

La realidad emerge imprevisible y los conocimientos y experiencias acumuladas son disfuncionales para el contexto actual. En esta etapa de crisis buscamos un liderazgo erróneo, alguien con respuestas, decisiones y un mapa del futuro. Alguien que convierta en simples los problemas difíciles[1]. ¿Cuál es entonces la solución para asegurar la supervivencia de las organizaciones a las que pertenecemos? ¿Cómo hemos de gestionar esa incertidumbre?

Una de las propuestas es analizar la realidad de las organizaciones en el marco del llamado paradigma de la complejidad, que considera a la organización como un espacio donde opera una relación de fuerzas complementarias, pero también divergentes o indiferentes. En definitiva, un sistema complejo, de base social, política y técnica2.

Desde ese paradigma, las organizaciones deben ser consideradas como sistemas complejos, donde sus cambios están determinados por la interacción de sus miembros y donde se debe destacar la influencia del liderazgo como proceso.

En estas organizaciones, el liderazgo emerge del sistema mismo a partir de las interacciones de poder e influencia que se dan en su seno.

1 - Heifetz, R. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuesta para un nuevo diálogo social en tiempos difíciles. Barcelona: Paidós, p. 22
2 - Etkin, J. (2005). Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires: Granica.

Más allá de la visión del enfoque tradicional, donde el líder orienta su influencia hacia los seguidores para originar el comportamiento deseado y el cambio organizacional necesario, es ineludible ampliar dicha visión reconociendo también al líder como un facilitador que permite y favorece que la organización se auto organice y que de ella emerjan nuevas formas más adaptativas.

El liderazgo es concebido entonces como un fenómeno social y relacional, que es el resultado de la interacción entre las personas. De esta manera, el concepto de poder merece una mirada relevante, ya que éste actuará independientemente de la posición jerárquica, para ser comprendido como el resultado de las interacciones internas y externas de la organización, entendida esta como un sistema[3].

Todos estos aspectos, ¿hasta qué punto pueden ser considerados en el ambiente militar? ¿Es una organización militar una organización que opera en un ambiente complejo? ¿Debe ampliarse el concepto del liderazgo militar para recoger las experiencias del ámbito civil? En el siguiente desarrollo intentaré responder estos interrogantes.

Las organizaciones

El ser humano es un ser social y por ende tiende a agruparse y a organizase en comunidades para alcanzar sus objetivos. Estas agrupaciones dependerán de numerosos factores, como número de individuos que la integran, extensión territorial, sus fines, la relación de sus múltiples elementos físicos y cognitivos, el nivel de dificultad y complejidad para realizar las tareas, de cómo la dinámica interna genera diferentes niveles de estructuras organizativas que conducen a distintos grados de complejidad relacional, del entorno en el cual se encuentra inmersa, de las condiciones cambiantes, tanto internas como externas. De estos factores dependerá la complejidad de la organización[4].

Este análisis se ha encarado desde el punto de vista de la Teoría de Sistemas, interpretándola como un conjunto complejo de relaciones entre re-

3 - Contrera Torres, F., & Castro Rios, G. (2013). Liderazgo, poder y movilización organizacional. Estudios gerenciales (29), 72-76. Recuperado el 2018, de www.redalyc.org
4 - Zapata Rotundo, G. (2008). La complejidad en las organizaciones: aproximación a un modelo teórico. Revista de Ciencias Sociales. Obtenido de www.ve-scielo.org

cursos humanos, físicos y de trabajo, relacionados en una red de sistemas; entendiéndola como una pauta de relaciones dentro de un marco pertinente destinado a la realización de cierto propósito.

Ahora, estos sistemas están sujetos a las influencias de su entorno y sus partes se encuentran relacionados con otras partes de éste. Son entonces sistemas abiertos.

La relación de la organización como sistema abierto con su entorno se puede entender como múltiples ajustes (adaptaciones) en los que se busca coherencia entre la estrategia, la estructura, las competencias de los recursos humanos, la cultura, el sistema de gestión, los procesos y ese entorno en el que se opera, fundamentalmente con sus grados de incertidumbre ambiental.

Esa coherencia no es otra cosa que el intento de reducir las tensiones entre aquella incertidumbre y la racionalidad organizativa.

¿Qué es la Complejidad?

Es difícil precisar una definición de complejidad. Es complejo aquello que no puede resumirse en una palabra maestra, aquello que no puede retrotraerse a una ley, aquello que no puede reducirse a una idea simple. Como expresa Morin[5] la complejidad es una palabra problema y no una palabra solución.

Sin embargo, el mismo autor considera que la complejidad es el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico. Se presenta con los rasgos inquietantes de lo enredado, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre. De allí la necesidad para el conocimiento de poner orden en los fenómenos, rechazando el desorden, de descartar lo incierto; es decir, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar[6].

La dificultad del pensamiento actual es que debe afrontar el juego infinito

5 - Morin, E. (1990). Introducción al pensamiento complejo. Gedisa, p 22.
6 - Morin, E. Ibid., p. 32

de multi interacciones, la solidaridad de los fenómenos entre sí, la bruma, la incertidumbre, la contradicción.

La organización como un sistema adaptativo

Entendemos entonces a las organizaciones como "… como sistemas sociales complejos, abiertos al cambio de energía materia e información con el medio exterior, con identidad espacio temporal y caracterizadas por la no linealidad, la interacción de individuos y grupos humanos (sistema de roles y comunicación), coordinada por una estructura de autoridad, en la búsqueda de objetivos y metas comunes..." [7].

El entorno en el que operan estas organizaciones es complejo e incierto, donde los problemas se encuentran entramados en sistemas complejos. Estas organizaciones donde la gestión no se construye sobre la base de planes, programas y controles requieren ser vistas como sistemas adaptativos, en las que el desarrollo de la capacidad organizacional y cultural para enfrentar con éxito los problemas, se construye a partir de las interacciones conversacionales entre personas y relaciones de poder[8].

En estas organizaciones, el orden jerárquico cuidadosamente establecido es reemplazado por un orden emergente desde la inestabilidad a través de un proceso de auto organización.

Como ya se ha dicho, la propuesta es analizar la realidad de las organizaciones en el marco del llamado paradigma de la complejidad. Desde este paradigma, las organizaciones se muestran como sistemas: alejados del equilibrio, en los que se hace característica su inestabilidad; donde emerge un orden fruto de la auto organización espontánea; y en los que predominan procesos de carácter no lineal, imprevisibles (emergentes).

Todas estas características tienen que ver con el funcionamiento organizacional e influyen en su capacidad de adaptarse y persistir[9].

7 - Ávila Vidal, A. (2020). La organización como sistema social complejo. Revista de la Asociación Latinoamericana para la Formación y la Enseñanza de la Psicología, 8(22). Obtenido de www.integracion-academica.org

8 - Etkin, J. (2005). Gestión de la complejidad en las organizaciones: la estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado. Buenos Aires: Granica, p. 29.

9 - Contrera Torres, F., Barbosa Ramírez, D., & Castro Ríos, G. (2012). La organización como sistema complejo: implicancias para la conceptualización del liderazgo. Criterio Libre.

La no-linealidad tiene que ver con una relación o función que no es estrictamente proporcional. Esto significa entonces la no certeza en los resultados debido a la no proporcionalidad entre una acción y el efecto a la misma que significa[10].

Los fenómenos auto organizativos se describen como la capacidad de desarrollar o cambiar sus estructuras internas de manera espontánea y adaptativa, con el objeto de hacer frente a su entorno[11].

En los sistemas sociales, la auto organización se produce producto de una tendencia natural de los agentes de interactuar en formas complejas y dinámicas. El comportamiento de los individuos suele tener consecuencias en los comportamientos de los demás, funcionando como información o retro información en su caso, para otra conducta. A partir de esta dinámica interactiva es que se producen cambios que le permiten al sistema adaptarse[12][13].

Como consecuencia de esos comportamientos se explica otra de las propiedades de las organizaciones complejas, son sistemas en inestabilidad limitada.

Esta inestabilidad es una valiosa fuente de creatividad y desarrollo. Cuando las organizaciones operan alejadas del equilibrio, emergen nuevos patrones de comportamiento a fin de una mejor adaptación del sistema, que aumenta la capacidad para innovar y crecer de la organización, evolucionando hacia formas de organización más complejas.

La emergencia trata acerca como se desarrollan nuevas capacidades (patrones) como resultado de la interacción entre las partes del sistema. Los fenómenos emergentes surgen como nuevas e inesperadas estructuras, patrones y procesos e inciden en la auto organización del sistema y, por ende, en su adaptación.

10 - Navarro Cid, J. (2014). Las organizaciones como agentes abiertos alejados del equilibrio. Tesis doctoral. Barcelona, España: Universitat de Barcelona.
11 - Ronn, H. (2011). Complexity and Leadership: Conceptual and Competency Implications. (S. University, Ed.) Obtenido de scholar.sun.ac.za
12 - Contrera Torres, F., Barbosa Ramírez, D., & Castro Ríos, G. (2012). La organización como sistema complejo: implicancias para la conceptualización del liderazgo. Criterio Libre
13 - Navarro Cid, J. (2014). Las organizaciones como agentes abiertos alejados del equilibrio. Tesis doctoral. Barcelona, España: Universitat de Barcelona.

Para tratar la adaptación de estos sistemas, primero debemos referirnos a los sistemas adaptativos complejos (CAS), que son la unidad básica de análisis y que pueden ser: rasgos, personas, rutinas, etc. Representan entidades semiautónomas que pueden interactuar y cambiar su comportamiento a partir de esas interacciones. Estos agentes se encuentran en cualquier nivel y responden tanto a las presiones del entorno como a las internas que se generan cuando pugnan por la interdependencia y las restricciones resultantes del conflicto[14][15].

Estos, debido a su diversidad y la retroalimentación logran continuamente favorecer el aprendizaje organizacional. En los sistemas sociales, este aprendizaje se logra cuando se fomenta la divergencia, la asimetría y la diversidad[16].

Entendido de esta manera, las organizaciones son comprendidas como sistemas adaptativos complejos y han de ser sometidas a un análisis focalizado en lo no lineal y lo emergente[17].

En este marco, diseñar estrategias es diseñar significados, crear realidades. Nuestra realidad es producto de una interacción cada vez más compleja y dinámica entre la organización y las personas involucradas, por lo que se hace necesario cambiar el foco hacia las personas y las interacciones. La gestión de la incertidumbre está en las relaciones y en los vínculos[18].

Las personas que las integran ya no son simples espectadores de las decisiones que toman otros, sino que se convierten en protagonistas a partir de sus interacciones.

La organización militar y la complejidad

Los contextos en los que deben operar los militares pueden ser considera-

14 - Hazy, J., Goldstein, J., & Lichtenstein, B. (2007). Complex Systems Leadership Theory: New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness. EUA: ISCE Publishing.
15 - Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. Management Department Faculty Publications(8). Obtenido de http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/8
16 - Contrera Torres, F., Barbosa Ramírez, D., & Castro Ríos, G. (2012). La organización como sistema complejo: implicancias para la conceptualización del liderazgo. Criterio Libre,
17 - Arbaiza, L. (2009). Liderazgo y complejidad: una nueva visión para la gestión. Obtenido de mba & educación ejecutiva: http: www.americaeconomica.com
18 - Manucci, M. (2004). La gestión de la incertidumbre. El desafío del liderazgo en contextos inestables. Técnicas administrativas. Obtenido de www.cyta.com.ar

dos en dos niveles que influyen en los procesos de liderazgo: el contexto institucional y los entornos operativos[19].
Sobre el primero, actúan la cultura de la organización militar, el sistema social, el entorno inmediato y el entorno general. Las consideraciones para este nivel serán las mismas que para cualquier organización, dentro de los parámetros de los valores de su cultura.

El segundo, serán los entornos operativos en los que operan las fuerzas militares. Son ambientes caracterizados por su austeridad, letalidad, complejidad e intensidad moral, que requieren contingencias distintas a líderes y seguidores.

Ambos ambientes, en definitiva, modelan la cultura organizacional necesaria y los valores necesarios para cumplir con sus objetivos. De ellos dependerán el tipo de líderes y seguidores que se requerirán.

Aquellos entornos operativos, otrora marcadamente definidos por el propósito principal de cualquier fuerza militar, cada vez se encuentran más afectado por las misiones secundarias. Cada vez más las Fuerzas Armadas participan en operaciones de apoyo a la comunidad o de establecimiento y/o mantenimiento de la paz. Inclusive, puede ocurrir que sus efectivos estén desplegados y afectados por más de una de estas operaciones a la vez, sirviendo junto a militares de otros países y a civiles de entidades no gubernamentales.

Un ambiente perfectamente delimitado, con ambos bandos soberanos tradicionales identificados y fuera de la zona urbana ha comenzado a ser más una situación extraordinaria. El entorno operativo está afectado por la globalización, la tecnología, los cambios demográficos, la urbanización, la demanda y escases de recursos, el cambio climático y los estados fallidos[20].

Se opera en un mundo cambiante, con un futuro poco previsible y donde las opciones aumentan exponencialmente. Todo está más interconectado que nunca y es necesario que los líderes tomen decisiones más rápido, teniendo

19 - Hannah, S. (2013). Leadership in the professional arms. Oxford Handbook of leadership. New York: Rumsey. Obtenido de www.defence.gov.au
20 - Hill, R. (2011). Complexity leadership. New Concepcions for dealing with soldier suicides. EUA, Military Review.

en cuenta no solo lo que es probable, sino lo es posible y donde la linealidad o el determinismo son formas de pensar irrelevantes y peligrosas[2122].

Todas estas circunstancias precisan de un enfoque global. Entornos de estas características, operando con fuerzas multinacionales, requieren tener en cuenta la diversidad e idiosincrasia de todos los actores presentes, militares y civiles, nacionales y de otros países; cada uno con su propia visión del mundo y quizás inclusive con diferente misión[23].

Estos entornos en los que vivimos y en los que las Fuerzas Armadas del siglo XXI deben desarrollarse han sido identificados como VUCA. Este concepto, introducido por el U.S. Army College en la década de los 90, se refiere a un mundo multilateral que se caracterizaba por su volatibilidad (Volatility), incertidumbre (Uncertainly), complejidad (Complexity) y ambigüedad (Ambiguity). El anacronismo, por sus siglas en inglés, describe un contexto[24]:

- Volátil, dado el incremento de los cambios en cuanto al tipo, velocidad, volumen y magnitud.
- De incertidumbre, por la ausencia de previsibilidad de los acontecimientos.
- Complejo, por la confusión generalizada, la no conexión clara entre causa y efecto, que envuelve hoy a cualquier organización.
- Ambiguo. La ausencia de precisión en la realidad y la existencia de múltiples sindicados en las condiciones que nos rodean.

En definitiva, el conflicto opera en sistemas complejos. Estos están formados por múltiples sistemas interactivos, cuyas acciones colectivas son difíciles de prevenir y cuyas respuestas no son lineales. Pequeños incidentes pueden desarrollar efectos no previstos, de magnitudes inicialmente indeterminadas[25].

21 - Tobar, P. (2016). Desafíos del liderazgo en el mundo VUCA. Obtenido de www.oxfordleadership.com
22 - Hill, R. Op. Cit.
23 - Serra Uribe, J. (2013). Liderazgo creativo: una receta para las Fuerzas Armadas del siglo XXI. En E. S. Armadas, El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI. Madrid: Ministerio de Defensa.
24 - Tobar, P. (2016). Desafíos del liderazgo en el mundo VUCA. Obtenido de www.oxfordleadership.com
25 - Bar-Yam, Y. (2003). Complexity of military conflict. Multi scale complex systems analysis of littoral warfare. Cambridge, EUA: Complex System Institute.

Todo ello lleva a buscar un marco teórico para abordar estas cuestiones y evaluar nuevamente la guerra y el manejo del conflicto a partir de diferentes conceptualizaciones que se han venido haciendo, tales como Construcción y mantenimiento de la paz26, Amenazas híbridas27, Doctrina de contrainsurgencia (COIN) 28 o la Guerra de los tres bloques (Three Block War) [29][30].

El desafío del liderazgo en contextos complejos

«No es posible resolver los problemas de hoy con las soluciones de ayer»
Roger Von Oech

Para gestionar en este nuevo contexto, dinámico y complejo es necesario diseñar nuevas herramientas para intervenir en las organizaciones y gestionar las relaciones entre los individuos; se hacen necesarias estrategias emergentes en vez de enfoques planificados y diseñados.

Esta realidad nos plantea la duda si todavía es esperable que los líderes sean capaces de visionar un futuro hacia el cual guiar a sus organizaciones, o que puedan hacer uso de su influencia para alcanzar los objetivos organizacionales, o que el uso de esa influencia, basada en la linealidad, los lleve a un futuro deseado[31].

El liderazgo tradicionalmente entendido se basa en la influencia interpersonal, relacionada al reduccionismo y al determinismo. El primero, como un intento de entender el todo, y el segundo basado en el supuesto de que, el conocimiento de conductas precedentes permite cierta predicción de eventos futuros.

Sin embargo, la teoría de la complejidad se basa en el holismo, por lo que se supone que no se puede comprender el todo a través de la focalización

26 - van Lieburg, A., Le Grand, N., & Schut, M. (2009). The application of complex system in a military context. Netherlands Artificial intelligence conference. Belgian: TNO Defensie en Veilkigeid. Obtenido de www.researchgate.net
27 - Cojocar, W. (2013). Adaptative Leadership in the Military Decision Making Process. Military Review. Obtenido de www.armyupress.army.mil
28 - Slocum, D. (2013). Six Creative Leadership Lessons From The Military In An Era of VUCA And COIN. Forbes.
29 - Szepesy, J. (2005). The strategic corporal and the emerging battlefield. The nexus between the USMC´s Three Block War. The Fletcher School. Obtenido de fletcher.tufts.edu
30 - Lammers, J. (2016). Comanding the strategic corporal. King College London. Obtenido de www.academia.edu
31 - Brown, B. (2011). Complexity Leadership: An Overview and Key Limitations. Integral leadership review. Obtenido de integralleadershipreview.com

de una de sus partes. Además, existe un nivel básico de incertidumbre en cualquier sistema complejo.

Esto nos lleva a comprender que, en un sistema complejo no se puede predecir el futuro. Así, cuando analizamos el liderazgo bajo una mirada holística, la conceptualización de las partes es parcial e inciertamente determinante del liderazgo. En consecuencia, y como expresa Arbaiza32, "desde la perspectiva de la complejidad, líderes y seguidores, con sus metas comunes no equivales al liderazgo". De esta manera, la conducta de los líderes y la respuesta de los seguidores no aseguran los resultados de un sistema de liderazgo.

La teoría de la complejidad ofrece una nueva perspectiva al considerar al liderazgo en el marco de la idea de un (CAS). De esta manera, las relaciones se basan en las interacciones entre agentes heterogéneos y redes de agentes[33].

De esta manera, el liderazgo como dinámica compleja, ve orden en un sistema que emerge de abajo hacia arriba producto de la interacción de los agentes, cambiando la visión establecida de un proceso de arriba hacia abajo hacia uno de abajo hacia arriba.

El liderazgo entonces es una dinámica de interacciones, que trasciende al individuo en solitario, producto de esas interacciones, la tensión y las reglas que rigen los cambios, que puede ser definido como *"... el evento que se produce en un segmento percibido de acción, cuyo significado es creado por la interacción de los actores involucrados en la acción"* [34].

La teoría del liderazgo en contextos complejos (CLT) permite el aprendizaje, la creatividad y la capacidad de adaptación de los (CAS), mientras que se realiza una adecuada coordinación de control por parte de las estructuras organizacionales tradicionales para poder producir resultados alineados a los objetivos de la organización[35].

32 - Arbaiza, L. (2009). Liderazgo y complejidad: una nueva visión para la gestión. Obtenido de mba & educación ejecutiva: www.americaeconomica.com
33 - Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems. Management Department Faculty Publications(8). Obtenido de http://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/8
34 - Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., & Schreiber, C. Ibid.
35 - Uhl Bien, M., Marion, R., & Mc Kelvey, B. (2007). Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. Leadership Quarterly(18), 298-317. Obtenido de www.sciencedirect.com

La (CLT) es un marco general que se contextualizada en un sistema burocrático que se construye a partir de tres funciones[36]:

- El liderazgo adaptativo,
- El liderazgo administrativo
- La habilitación del liderazgo

El *liderazgo adaptativo* se refiere a las acciones de adaptación, producto de la interacción de los (CAS) en su esfuerzo por ajustarse a las tensiones. No es un acto formal proveniente de una autoridad, sino que surge de la interacción entre agentes (por ejemplo: grupos de trabajo o individuos en conversación) como una dinámica informal.

El *liderazgo administrativo* son las acciones de los individuos cuando éstas surgen desde una posición formal dentro de la organización (por ejemplo: la planificación y coordinación de las actividades). Se centra en la alineación y el control.

Es función de la *habilitación del liderazgo* que catalicen las condiciones para que pueda operar el liderazgo adaptativo. Esta función la puede llevar cualquier miembro de la organización en cualquiera de sus niveles.

Un cuarto elemento significativo es el enredo. Este describe la relación dinámica entre lo formal (el arriba hacia abajo) y las fuerzas emergentes adaptativas, permitiendo el trabajo en tándem de ambas fuerzas.

En definitiva, la teoría nos expresa que para que los (CAS) funcionen adecuadamente generando una capacidad de adaptación, la burocracia debe proporcionar una estructura de coordinación y orientación. Es este el desafío del liderazgo en contextos complejos, la gestión adecuada el enredo, para asegurarle a la organización una flexibilidad adecuada para enfrentar sus desafíos.

Es importante señalar que, si bien esta teoría destaca el liderazgo adaptativo, no descarta la necesidad de sostener un liderazgo individual que pueda desempeñar un papel en la interacción con esta dinámica.

36 - Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A Meso Model. Management Department Faculty Publications. Paper. Obtenido de digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/38

Entonces, al comprenderla debemos asumir al comportamiento de las personas involucradas en el liderazgo de manera totalmente distinta, lo cual involucra cambios en sus actitudes, competencias y modelos mentales.

El liderazgo adaptativo

Este es un liderazgo considerado en términos de trabajo adaptativo, al que se define como *"el aprendizaje requerido para abordar los conflictos entre los valores de las personas, o para reducir la brecha entre los valores postulados y la realidad que se enfrenta"* [37].

Ya no tiene que ver con seguidores influenciados por los deseos de un líder, sino con agentes que se reúnen para lograr resultados adaptativos.

Entonces, este liderazgo ya no es una facultad de un líder en la cúspide de la organización, sino de un liderazgo en todos los niveles de la organización, para lograr que sea trabajo de todos. Es una dinámica activa, permanente, donde todos pueden ser líderes y seguidores, en distintos momentos y para diferentes propósitos, de acuerdo con las circunstancias y los requerimientos del entorno[38].

Este liderazgo requiere poner foco en las interacciones y en las personas, entendiendo la naturaleza compleja, no lineal y emergente de la organización. Aquí no se trata de motivar a los subordinados, como en el concepto tradicional de liderazgo, más bien se trata de operar para favorecer ciertas condiciones. Ante todo, este liderazgo debe comprender los contextos dinámicos y complejos en los que operan, para poder producir los necesarios cambios adaptativos.

Un momento de adaptación está relacionada con la experiencia de los agentes que interactúan y generan ese momento y la capacidad de su pensamiento crítico.

Uno de los conceptos fundamental para entender el comportamiento de los (CAS) es el concepto de no linealidad. Un cambio en un agente causal no

37 - Heifetz, R. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuesta para un nuevo dialogo social en tiempos difíciles. Barcelona: Paidós, p. 49.
38 - Maruri, I. M. (2009). Liderazgo adaptativo y autoridad. Cuadernos de liderazgo (19). Barcelona: ESADE. Obtenido de itemsweb.esade.es

provoca necesariamente un cambio proporcional en otro agente. Esta no linealidad proviene de las interconexiones ricas que definen a los sistemas complejos y la recurrencia en los bucles de retroalimentación. No linealidad y recurrencia ameritan la atención del liderazgo ya que facilitan la comprensión de la dinámica compleja[39].

Siendo los agentes quienes, a través de sus interacciones, proponen las ideas que conducen a un futuro productivo, fuente futura de la visión de la organización, es necesario centrarse en su capacitación, su estimulación (creatividad) y en catalizar sus interacciones, proporcionando vínculos con las estructuras emergentes[40].

Las interacciones se producen entre agentes con distintas agendas. Estos agentes son heterogéneos, interdependientes y su vinculación es por necesidad, preferencia, perspectiva, responsabilidad, etc., pudiendo ser no cooperativa y hasta conflictiva. Mas que por una visión común, su relación es por una necesidad compartida (interdependencia). Estas interacciones no lineales ayudan a los (CAS) a ser sumamente adaptativos y a dar respuestas emergentes que ayuden a clarificar la incertidumbre[41].

Para beneficiar estos procesos se deben favorecer los flujos de información mediante la creación de redes de relación e interdependencia, que inyecten ideas y la información en el sistema para reflexionar y procesar. Este trabajo en red demandará un pensamiento sistémico[42].

Las interacciones son fundamentales, ya que esta perspectiva requiere un examen realista en la producción de resultados socialmente útiles, es decir sopesar la interpretación de un problema y sus fuentes de datos, cotejándolas con otras interpretaciones.

Pero esta interacción debe ser dinámica, y con esto se quiere decir que los individuos dentro de un sistema responden más a las necesidades inmediatas, las preferencias, las presiones, conflictos y a la información, porque se trata

39 - Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A Meso Model. Management Department Faculty Publications. Paper 38. Obtenido de digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/38
40 - Brown, B. (2011). Complexity Leadership: An Overview and Key Limitations. Integral leadership review. Obtenido de integralleadershipreview.com
41 - Uhl-Bien, M., & Marion, R. Op. Cit.
42 - Brown, B. Op. Cit.

de aspectos de los que están al tanto y los afecta directamente. La toma de decisiones está fuertemente afectada por necesidades locales. Por ello, se deben fomentar las condiciones para que se den las interacciones dinámicas.

Otro aspecto importante es heterogeneidad, que se refiere a las diferencias entre los agentes tanto humanos y físicos (habilidades, preferencias, información, tecnología, técnicas o visiones del mundo). Esto conlleva a que los agentes deban trabajar a través de sus diferencias, produciendo respuestas innovadoras (no lineales), llevando al sistema a trabajar a través de las restricciones conflictivas[43].

Las organizaciones para enfrentar estos nuevos desafíos deben *operar lejos del equilibrio*, a partir de nuevas ideas, innovación y fuerzas desestabilizadoras típicas de la complejidad. El equilibrio es un *estatus quo* perfectamente aceptable, pero solo el desequilibrio nos lleva a ser creativos, a cambiar y adaptarnos. Como expresa Heifetz[44] hay que r*egular el malestar* y ese desequilibrio debe ser regulado entre que se sienta la necesidad de cambiar y que se dé tiempo a la gente a aprender, a no sentirse abrumada.

Todos estos aspectos donde se requiere que los miembros asuman la responsabilidad de la problemática planteada, resultan angustiante para ellos. Tienen que asumir nuevos roles, nuevas conductas, nuevos valores y enfoques para trabajar. No es una situación fácil, hay una relación directamente proporcional entre el riesgo y el cambio adaptativo, cuanto más profundo es el cambio y más conocimiento se requiere, mayor resistencia habrá[45] [46].

Por esa razón las personas tratan de aferrarse a los supuestos del pasado, negando el problema o saltándose las conclusiones, buscando recobrar el equilibrio y experimentar menos estrés, evitando asumir las responsabilidades que el desafío complejo requiere. A estas pautas de respuesta a los desequilibrios se los denomina *mecanismos de evitación del trabajo*, y son similares a las rutinas defensivas[47].

43 - Uhl-Bien, M., & Marion, R. Op. Cit.
44 - Heifetz, R. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuesta para un nuevo dialogo social en tiempos difíciles. Barcelona: Paidós.
45 - Heifetz, R., & Laurie, D. (2001). The Work of Leadership. Harvard Business Review. Obtenido de www.hbr.org
46 - Heifetz, R., & Linsky, M. (2016). Liderazgo sin límites: manual de supervivencia para mánager. Buenos Aires: Paidós, p. 27.
47 - Heifetz, R. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. Propuesta para un nuevo dialogo social en tiempos difíciles. Barcelona: Paidós, p. 67.

Este liderazgo debe orientar a la gente hacia los desafíos de adaptación, que exigen trabajo y responsabilidad por parte de todos. En vez de dar respuestas a los problemas y de protegerlas de las amenazas externas, se debe permitir que sientan el efecto de la realidad, no hay que calmar el conflicto sosteniendo un malestar social adentro de la organización dentro de una gama tolerable, se debe alentar a generar nuevas relaciones, alentar la diversidad, desarrollar normas acerca de la asunción de responsabilidades, desafiar las normas, aprender los patrones que impulsan el comportamiento de la organización y hay que ayudar a los otros a distinguir entre los valores inmutables de aquellos que hay que dejar ir.

Por último, este liderazgo debe proteger las voces de *liderazgo de la gente*, dando cobertura a las personas que apuntan las contradicciones internas de la organización.

Todo esto requiere del liderazgo adaptativo una estrategia de aprendizaje. Al ser una actividad en la que todos podemos ser líderes y seguidores, en una intervención puntual y desde cualquier posición de la organización, su desarrollo requiere un proceso de aprendizaje conjunto, tanto del individuo como de la organización[48].

El liderazgo militar en sistemas complejos

Como vemos, el entorno ha cambiado y se debe analizar si hay que repensar el concepto de liderazgo imperante. Si bien es cierto que no existe una receta única, práctica y aplicable a las necesidades de liderazgo de las Fuerzas Armadas del siglo XXI, también es evidente que sus miembros deberán saber adaptarse a numerosos, continuos y veloces cambios[49].

No solo debemos analizar el liderazgo en lo institucional, sino también el de los nuevos líderes tácticos, que debido a los multifacéticos roles ya descriptos requerirán identidades complejas para desempeñarse como líderes tácticos en acciones ofensivas, defensivas o de contrainsurgencia, diplomáticos y negociadores, agentes de ayuda humanitaria o reconstructores de naciones[50].

48 - Brown, B. (2011). Complexity Leadership: An Overview and Key Limitations. Integral leadership review. Obtenido de integralleadershipreview.com
49 - Garcia Sanchez, F. (2013). El líder de las Fuerzas Armadas en el siglo XXI. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas
50 - Tobar, P. (2016). Desafíos del liderazgo en el mundo VUCA. Obtenido de www.oxfordleadership.com

Esto conlleva ahora una doble responsabilidad, con sus propias tropas y con la población local. Los límites de cada rol son tenues y los líderes deben saber orquestarlos rápidamente y sin problemas[51].

Este nuevo liderazgo, que apoya el mando de un *clásico guerrero y soldado de la paz* a la vez, demanda de una amplia lista de competencias que le permita actuar en las polivalentes situaciones, que le permitirán no pensar linealmente, sino de una manera que le permita comprender la complejidad de las situaciones antes de intervenirlas[52] [53].

Lo descripto requieren de un liderazgo efectivo, basado en valores y que sepa gestionar la diversidad, con líderes comprometidos y con capacidad de flexibilidad y rápida adaptación. ¿Esto es posible en organizaciones donde tradicionalmente se ha entendido el liderazgo como una herramienta para ejercer el mando, basado en el control?

Lo cierto es que muchas veces se ve en el comportamiento de los militares una clara dependencia de la autoridad formal (quien ostenta el mando), donde se conduce más que se lidera y en donde la creatividad puede ser sofocada por la disciplina y sus restricciones.

Este cambio requerirá una superioridad que se convierta en *líderes complejos*[54], que acepten procesos de aprendizaje de abajo hacia arriba y que permita que los conflictos sean abordados de manera distinta[55].

Los líderes que operen en ambientes complejos deberán ser proactivos a todo nivel, requerirán de habilidades para el proceso de información, con competencias de creatividad e innovación, de flexibilidad táctica, con autonomía personal, de poder interpretar los aparentes planes tácticos y la mente del enemigo[56].

51 - Laurence, J. (2011). Military leadership and the complexity of combat and culture. Military Phychology. Obtenido de www.reserchgate.net
52 - Garcia-Guiu López, C. (2012). El liderazgo militar ante la complejidad. Documento de Opinión. Obtenido de www.ieee.es
53 - Cojocar, W. (2013). Adaptative Leadership in the Military Decision Making Process. Military Review. Obtenido de www.armyupress.army.mil
54 - Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2001). Leadership in complex organization. Management Departament Faculty Publications. Obtenido de digitalcommons.unl.edu
55 - Vanoni, G. (2013). Liderazgo militar: una aproximación desde la complejidad. Heurística.
56 - Granatstein, J. (2012). Tommy Burns as a military leader: a case study using integrative complexity. Canadian Military History. Obtenido de www.researchgate.net

Muchos de estos conceptos pueden parecer paradójico, pero lo cierto es que algunos de ellos como creatividad e innovación siempre han estado presentes en las Fuerzas Armadas.

La pregunta es ¿cómo los militares debemos utilizarlos para enriquecer el liderazgo, sin perder los valores organizacionales que le dan identidad a través de su cultura?

Seguramente la respuesta se base en que no se busca reinventar el liderazgo militar, pero que si ese líder tradicional deberá desarrollar nuevas habilidades, herramientas y estilos que le faciliten el mando a través del liderazgo en beneficio de la transformación y adaptación continua que se requiere[57].

En definitiva, los contextos imponen contingencias únicas y que los liderazgos están integrados y socialmente construidos en y desde ese contexto[58].

La riqueza de nuestro capital humano nos pone en condiciones de enfrentar este desafío, sin embargo, se deberán vencer desconfianzas y reticencias al cambio, típicas de una Institución tradicional como la nuestra.

Una de las propuestas operantes es el *liderazgo adaptativo*. El Field Manual (FM) 6-22 del US Army avanza sobre este concepto, explorando la práctica del pensamiento creativo, utilizando enfoques adaptativos extraídos de experiencias aprendidas junto con la creación de enfoques innovadores. Sigue más al respecto y expresa que la adaptabilidad es la capacidad de reconocer los cambios en el entorno, identificar los elementos críticos y producir los cambios para cumplir con los nuevos requisitos. Así, los líderes adaptables escanean el entorno, identifican las características claves de la situación y son conscientes de lo que se necesitará para operar en el entorno modificado[59].

Para sobrevivir organizacionalmente en ambientes complejos hay que pensar un liderazgo en red, donde la información esté disponible a todos los

57 - Garcia Sanchez, F. (2013). El líder de las Fuerzas Armadas en el siglo XXI. Escuela Superior de las Fuerzas Armadas.
58 - Hannah, S. (2013). Leadership in the professional arms. Oxford Handbook of leadership. New York: Rumsey. Obtenido de www.defence.gov.au
59 - Cojocar, W. (2013). Adaptative Leadership in the Military Decision Making Process. Military Review. Obtenido de www.armyupress.army.mil

niveles y donde se entienda que el liderazgo es un rol que cualquiera puede desempeñar en un momento determinado. Es conveniente que las decisiones se tomen en el nivel en el que está la información relevante y que exista una distribución dinámicamente *arriba-abajo y abajo-arriba*[60].

Los líderes adaptativos son agentes de cambio, ayudando a reconocer cuando un entorno está cambiando y a generar consensos en la medida que se produce el cambio. Esta clase de líderes deben sentirse cómodos trabajando en la ambigüedad[61].

Estos líderes deberán tener un conocimiento profundo de sí mismos que les permita una comprensión de sus propias fortalezas y debilidades y en consecuencia ser conscientes de un conjunto de respuestas de comportamiento disponibles a las distintas demandas según los roles que estén en juego. Además, deberán contar con complejidad emocional que les permita manejar sus propias respuestas emocionales y las de los demás[62].

Un concepto difícil y nuevo es el liderazgo compartido. Los efectos de liderazgo en las unidades son multinivel, unidades con alta especialidad y operando en forma descentralizada resaltan este tipo de liderazgo, aprovechando mejor las habilidades y capacidad cognitiva del grupo en general[63].

La toma de decisiones centralizada será cada vez más difícil. Habrá que saber delegar para retener flexibilidad e iniciativa. A la vez, se deberán involucrar múltiples y diversas perspectivas. La diversidad de puntos de vista estimula la creatividad.

Operar en ambientes multiculturales demanda generar confianza, crear alianzas, leer intenciones e influir y comprender a las personas y sus motivaciones. La confianza, el respeto y la congruencia de valores mejoran ese liderazgo. Son necesarios entonces empatía, respeto, interés por la otra persona, flexibilidad de comportamiento, tolerancia a la ambigüedad, iniciativa, mentalidad abierta y sociabilidad[64] [65].

60 - Bar-Yam, Y. (2003). Complexity of military conflict. Multi scale complex systems analysis of littoral warfare. Cambridge, Estados Unidos de América: Complex System Institute.
61 - Cojocar, W. Op. Cit.
62 - Tobar, P. (2016). Desafíos del liderazgo en el mundo VUCA. Obtenido de www.oxfordleadership.com
63 - Zaccaro, Ely y Nelson, en Tobar, P. (2018). Como liderar en VUCA. Obtenido de pablotobar.com
64 - McFate, en Laurence, J. (2011). Military leadership and the complexity of combat and culture. Military Phychology. Obtenido de www.reserchgate.net
65 - Early y Ang, en Ibid.

Líderes y seguidores necesitan de habilidades metacognitivas para comprender situaciones complejas, que le faciliten la comprensión de las relaciones entre los requerimientos de la tarea y las capacidades individuales[66].

Este liderazgo estará fuertemente basado en relaciones. Es mucho más que la interacción entre líder y seguidor y están en juegos aspectos que van más allá de los atributos y las capacidades del líder para ser eficaz.
La formación continua que permita desarrollar competencias que minimicen las debilidades individuales es una responsabilidad tanto organizacional como personal[67].

Todo líder debe tener una comprensión holística de su Unidad, de su personal y de la organización en general, que le permitirán trasmitir con claridad los objetivos compartidos, mejorar la coordinación y conseguir una mejor claridad al indicar los objetivos, permitiendo tomar decisiones rápidas68.
El liderazgo adaptativo es un proceso que involucra tres actividades clave: (1) observar eventos y patrones; (2) Interpretarlos; (3) diseñar intervenciones basadas en la observación[69].

Para dar respuestas, tanto en el ámbito institucional como en el operativo, David Slocum[70] comenta sobre los esfuerzos del US Army en la búsqueda de la autoconciencia, la adaptabilidad, la conciencia situacional y la mejora permanente en las competencias de la complejidad de los líderes militares. Estos esfuerzos lo han llevado a la aplicación del concepto "Be – *Know* – Do" en su Manual de Liderazgo; la construcción de un liderazgo que apueste a la planificación estratégica en la toma de decisiones, la preparación, la gestión del riesgo y la resolución de problemas situacionales para operar en ambientes *VUCA*; y a indicar que para operar a partir de la doctrina *COIN* se hace necesario ceder el control y permitir un liderazgo más adaptable y situacional, donde líderes subordinados puedan tomar decisiones sin la supervisión directa de un comando superior.

66 - Hannah, S. (2013). Leadership in the professional arms. Oxford Handbook of leadership. New York: Rumsey. Obtenido de www.defence.gov.au
67 - Serra Uribe, J. (2013). Liderazgo creativo: una receta para las Fuerzas Armadas del siglo XXI. El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI. España: Escuela Superior de las Fuerzas Armadas.
68 - Serra Uribe, J. Ibid.
69 - Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2012). La práctica del liderazgo adaptativo: las herramientas y tácticas para cambiar su organización y el mundo. Buenos Aires: Paidós.
70 - Slocum, D. (2013). Six Creative Leadership Lessons From The Military In An Era of VUCA And COIN. Forbes

En definitiva, el liderazgo de las Fuerzas Armadas del siglo XXI no se puede ejercer como en el pasado. La participación exitosa en el conflicto complejo requiere un completo conocimiento de la misión a cumplir y de su entorno (físico como cultural), permitiéndole modelar las posibles respuestas a las circunstancias operativas que se le presente. Habrá que hacer hincapié en cualidades como la inteligencia emocional, el autoconocimiento, el respeto por las ideas del otro, la atenta observación, la escucha activa, una mente abierta, flexibilidad, capacidad de ver los temas desde distintas perspectivas, curiosidad constante, valorar la diferencia de ideas, aceptar la diversidad y pensamiento crítico, que generen el clima necesario para que fluyan las ideas, necesarias para que institucionalmente nuestra organización tenga una capacidad de adaptación que el cambio le requiere[71].

Vanoni[72] nos recomienda que las organizaciones militares y sus procesos de formación deben tomar nota de lo hasta ahora expuesto, de manera de asegurar líderes flexibles, adaptativos, seguros de sí, listos para operar en la ambigüedad, en entornos cambiantes, donde su función está claramente enfocada a las relaciones y en la que su influencia no está basada en su grado en la jerarquía militar.

71 - Serra Uribe, J. (2013). Liderazgo creativo: una receta para las Fuerzas Armadas del siglo XXI. El liderazgo en las Fuerzas Armadas del siglo XXI. España: Escuela Superior de las Fuerzas Armadas.
72 - Vanoni, G. (2013). Liderazgo militar: una aproximación desde la complejidad. Heurística.

Conclusiones

El nuevo contexto imperante obliga a replantear a las organizaciones y a las dinámicas que se desarrollan en su seno, entre ellas el liderazgo.
Una de las maneras es analizarlas en el marco del paradigma de la complejidad, considerándolas un sistema complejo por sí mismas.

La Teoría del Liderazgo en Contextos Complejos nos presenta toda una propuesta para plantearnos un liderazgo institucional, que distingue al liderazgo adaptativo como una fuerza emergente de *abajo hacia arriba*, que se caracteriza por contar con agentes que se reúnen para lograr resultados adaptativos.

Este planteo no es exclusivo del ámbito civil, alcanzando a la actividad militar e imponiendo la necesidad de repensar su estilo de liderazgo.

›INDICE

Necesidades de la Gestión de los Recursos Humanos del Instrumento Militar

Capitán de Navío de IM (R) Eduardo Raúl Echazú Rico

Capitán de Navío de Infantería de Marina (R) Eduardo Raúl Echazú Rico se graduó de Oficial de Marina en 1969 y completó sus estudios alcanzando el título de Licenciado en Sistemas Navales. Complementó su formación académica con una Licenciatura en Administración de Empresas, una Maestría en Seguridad e Higiene Laboral y una Especialización en Protección Ambiental. Se desempeñó en la Armada Argentina como Oficial de Infantería de Marina durante 42 años, alcanzado el grado de Capitán de Navío, con el cual pasó a retiro efectivo en el año 2008. Ocupó en ese lapso puestos de mando de tropa, de Oficial de Estado Mayor y de docente en institutos navales de formación de oficiales y de suboficiales, y de perfeccionamiento de oficiales. Fue Comandante de Unidad operativa, de Unidad logística y de Fuerza, de la Infantería de Marina. Fue destacado a la ex Yugoslavia como integrante de las Fuerzas de Paz de las Naciones Unidas entre marzo de 1992 y marzo de 1993, siendo condecorado con la Medalla por Servicios de Paz, en reconocimiento por su desempeño en UNPROFOR. Así mismo fue destacado a la República del Paraguay, donde se desempeñó como Agregado Naval en los años 1998 y 1999, siendo condecorado por la Armada del Paraguay con la Medalla de Honor, en reconocimiento de servicios distinguidos prestados a la misma.

Necesidades de la Gestión de los Recursos Humanos del Instrumento Militar

CNIM (R) Eduardo Raúl Echazú Rico

Resumen

En las organizaciones armadas que instrumenta un Estado Nacional para la defensa de sus intereses nacionales, es el factor humano el que vigoriza su eficacia para alcanzar los objetivos políticos establecidos por sus gobernantes. Consecuentemente, para la gestión de los recursos humanos de dichas organizaciones, es menester la atención de las consideraciones que se describen en el presente artículo, en virtud de las características de la naturaleza del Homus Militaris y del ámbito de su trabajo, que difiere radicalmente con el de cualquier trabajo civil, por la presencia del fenómeno antropológico de la muerte.

Abstract

In the armed organizations that a National State implement for the defense of its national interests, it is the human factor that invigorates its effectiveness to achieve the political objectives established by its rulers. Consequently, for the management of the human resources of these organizations, attention must be paid to the considerations described in this article, by virtue of the characteristics of the nature of the Homus Militaris and the scope of its work, which differs radically from that of any civilian work, by the presence of the anthropological phenomenon of death.

Introducción

No es el propósito de este trabajo el desarrollo de un análisis profundo del fenómeno de la guerra, pero si algunos aspectos de la psicología vinculados, que su tratamiento compromete, y que resultan necesarios para comprender mejor las necesidades particulares de la gestión de los recursos humanos del Instrumento Militar.

Vamos a considerar en los conceptos de la guerra que nos interesan, también a las acciones militares que pueden ser desarrolladas en cualquier marco de intervención de las fuerzas armadas, donde se presente un escenario de características bélicas, como puede suceder en las misiones de paz.

La particularidad de este tipo de acciones se caracteriza por el desarrollo de una negociación dramática que intercambia vidas y bienes, en procura de alcanzar objetivos fijados en términos generales por la política, y en términos particulares por el mando militar, el cual, en el más alto nivel, es ejercido por el Jefe de Estado en sus funciones de Comandante en Jefe de las Fuerzas Armadas.

El Ámbito de Trabajo

La guerra es violenta y cruel, y responde a un fenómeno de la naturaleza humana que se manifiesta en acciones virulentas desarrolladas en un ambiente agresivo, donde la perturbación del estado de ánimo de las personas involucradas se origina en las emociones negativas sostenidas en el tiempo en que experimentan la angustia de riesgos reales o imaginarios.

Las personas que operan los sistemas que conforman la maquinaria de guerra son expuestas a la estimulación traumática de la guerra, como así también a la observación directa o indirecta de otras personas afectadas por dichos traumas, y quedan sujetas a los efectos principales del miedo, que se manifiesta a partir de la experiencia subjetiva del suceso, modificando su condición humana.

Los estímulos atemorizantes a los que son comprometidos los sujetos en esas condiciones de tremenda excepcionalidad, se manifiestan primariamente a partir del ruido, las imágenes, la sorpresa y el dolor, desencade-

nando una respuesta del sistema nervioso autónomo y del sistema endócrino, que moviliza los recursos corporales para reaccionar en protección del individuo mediante el ataque al factor que está provocando la amenaza, la huida del escenario donde se manifiesta el mismo, o la paralización que responde a un mecanismo de negación del suceso.

Estas reacciones, para cumplir una función de protección que responde al instinto de conservación, se manifiestan de distintos modos, pudiendo ser diferenciados en:

- **Preocupación:** reacción ante una amenaza que no causa ninguna influencia en la conducta.
- **Ansiedad:** reacción ante una amenaza no inmediata a la que la persona puede poner fin antes que se materialice.
- **Miedo:** reacción de supervivencia ante una amenaza inmediata.
- **Estrés:** reacción continuada ante una amenaza que sigue sin resolverse.
- **Terror:** reacción ante una amenaza imaginada, de acción nefasta.
- **Pánico:** miedo extremo sin razón justificada, generalmente colectivo.

Todas estas manifestaciones que gravitan sobre el individuo, alterándolo en su condición humana y exponiéndolo a sufrir estados de ánimo negativos que perturban la eficacia de la organización que integra, se originan en el fenómeno de la muerte.

El Fenómeno Antropológico de la Muerte

De la noción de la muerte surge un complejo traumático que determina las perturbaciones que sufre la persona ante la amenaza de la pérdida de su existencia, que siguiendo la línea de pensamiento de descrita en ***El hombre y la muerte*** (EDGAR MORIN - 1970) se da en una constante antropológica de triple dimensión, que partiendo de la conciencia del hecho de la muerte, conduce a la creencia en la inmortalidad, a través del traumatismo de la muerte, creando una contradicción que opone el hecho de la muerte a la expectativa de la supervivencia.

En el trance de la muerte se realiza la mayor afirmación del individuo, porque es su propio YO el que lo experimenta, y la afirmación incondicional de la individualidad es la realidad humana primaria que relativiza toda otra

realización antropológica, pero puede llegar a ser desplazada ante la afirmación de un OTRO o incluso de un IDEAL, que motive el sacrificio de la propia existencia para su supervivencia.

Pero hay otra realidad humana primaria que colisiona con la anterior y que es la afirmación del grupo social sobre el individuo, que permite inferir que el horror a la muerte depende estrechamente de la ligazón que el individuo tenga con su grupo, porque pareciera que una presencia imperativa del mismo, inhibe o adormece la conciencia rechazando el horror a la muerte.

Cuando el grupo social se afirma en la intimidad del individuo, entonces este siente disolverse la presencia traumática de la muerte, porque al experimentar esta afirmación como más auténtica que su individualidad percibe que el rechazo y el horror a la muerte se difuminan.

El estado de guerra es una muestra de la disolución de la presencia de la muerte, por el predominio de la afirmación del grupo social sobre la afirmación de la individualidad. La sociedad se cierra sobre si misma y se endurece fortificándose para sobrevivir, y provoca en plena angustia de la guerra la imagen de la patria en peligro, y entonces la sociedad estrecha fuertemente sus lazos alrededor del individuo, que ya no prevalece, porque ahora lo que importa es la patria.

En el momento cumbre de la batalla, todo lo que conforma la antropología de la muerte (conciencia – traumatismo – inmortalidad) puede ser invalidado en la solidaridad de la lucha, porque la sociedad le concede al combatiente el consuelo inmediato de la muerte de su enemigo, y el individuo acepta morir para que el rival muera, porque ese es su objetivo, lográndose la actitud mágica del sacrificio, que es recompensada con la inmortalidad del héroe en la memoria de sus semejantes.

En el estado de paz los lazos sociales se relajan y reaparece el miedo individual a la muerte, por lo que la muerte retoma el tormento del individuo, pero las instituciones armadas son preservadas incubando en sus integrantes el patriotismo que el estado estimula para defender sus intereses, y promueve en los individuos el arrojo, la exaltación, el heroísmo y una predisposición a la búsqueda del peligro como desafío de prueba a su valentía.

Las Organizaciones Armadas

Una fuerza armada no se puede improvisar incorporando los medios necesarios para su constitución, frente a la emergencia que demande su empleo, porque el factor humano de las mismas, requiere de una preparación adecuada para poder manejarse con su condición humana alterada por la violencia, lo que se logra sosteniendo en el tiempo una educación y entrenamiento que le permita al individuo mantener un estado de ánimo positivo, para sobreponerse a las reacciones emergentes de su principio de conservación enfrentado al traumatismo de la muerte antes referido.

Las fuerzas armadas llevan el vigor de su vitalidad, en su factor humano y no en sus medios materiales, y sus fuentes son el espíritu militar, el espíritu de cuerpo, la disciplina y el honor, las cuales dan lugar en el individuo, a las manifestaciones favorables a su condición humana, en la valentía, el espíritu de sacrificio y la solidaridad, y por el contrario, la ausencia de esa vitalidad, se manifiesta de manera nefasta, mediante la cobardía, la pérdida de la voluntad de lucha, el egoísmo y la discordia.

Las bases del comportamiento deben ser desarrolladas en el campo afectivo estimulando la evaluación y activación positiva, para lograr en el individuo reacciones satisfactorias al grupo social que integra en la organización, que puedan mantenerse a pesar de la elaboración cognitiva que merezcan las amenazas a las que se exponga en sus funciones y a la alteración de su condición humana por influencia del miedo al enfrentar el traumatismo de la muerte.

Contribuyente a la valoración del sacrificio personal, en el marco de los integrantes del grupo es sustancial la evaluación en la percepción de los otros, la activación de los paradigmas del héroe y de los líderes de la organización de reconocido prestigio, fomentados desde el sentido de pertenencia generado en el espíritu de cuerpo.

En la organización de las fuerzas armadas se requiere, para cumplir eficazmente su función de agente del estado para emplear la violencia, una gestión de los recursos humanos basada en el poder de mando y el deber de obediencia, que obliga a todos sus integrantes a rendir al máximo de sus capacidades, en beneficio del servicio que se brinda a la sociedad, que es quien ha de juzgar el resultado obtenido.

Así pues, el ejercicio del mando que encuadra las actividades de la vida militar, en un marco regulatorio que atiende la naturaleza del ***Homus Militaris***, da lugar a una institución que es la disciplina militar, que permite estructurar el mando haciendo posible que quien deba dar las órdenes tenga la respuesta adecuada de quienes deban cumplirlas.

La institución de la disciplina militar estructura la conducta del militar sobre dos columnas que la sostienen, para evitar que un quebranto a la misma afecte la relación de mando-obediencia. Ellas son la convicción, emergente de los principios rectores de las instituciones armadas y la coerción, emergente de un régimen jurisdiccional inherente al ejercicio del mando, que la tutela como máximo bien jurídico.

Así, quien tiene la responsabilidad de ejercer el mando de una fuerza armada, también tiene que tener la capacidad de desarrollar la investigación, el juicio crítico, y proceder al reproche consecuente ante un quebranto de la disciplina, para restablecer la misma en forma rápida y eficaz, buscando que la alteración de la estructura del mando y la obediencia se vea afectada de la menor manera posible, siendo preciso como atributo del mando, que esté investido de una autoridad suficiente para ejercer el contralor y la fiscalización sobre quienes tengan que intervenir en la investigación y juzgamiento de los quebrantos de dicha disciplina.

La Profesión Militar

La profesión militar está en el marco de organizaciones de personas con conocimientos especiales, que los distingue de todos o casi todos los demás grupos de la sociedad a la que pertenecen, por el manejo de la violencia para el logro del resultado de su empleo.

La dirección de las operaciones de estas organizaciones y el control de las mismas para la aplicación de la violencia requiere una aptitud peculiar del factor humano que las compone, para poder mantener su actividad, dominando los estados de ánimo alterados por las emociones sostenidas en el tiempo por los mecanismos del miedo, desarrollando una activación afectiva positiva.
La conducta de ese factor humano de las fuerzas armadas con respecto a

la sociedad está regulada por la conciencia de que su capacidad de destrucción sólo puede ser aplicada para fines aprobados por esa sociedad por medio de su agente político que es el Estado.

El profesional de las armas se somete voluntariamente a un severo proceso de selección para ser admitido como candidato a la formación militar y después de ser educado, instruido y adiestrado para el uso de la violencia, cuando es sometido a una programación de su conducta, condicionada por el cumplimiento del deber, emerge como agente del factor humano del brazo armado de la Nación, asumiendo una responsabilidad indelegable frente a su sociedad.

Las fuerzas armadas no se pueden improvisar incorporando las armas que la tecnología militar ofrece en el momento, por más novedosas que las mismas sean, porque si no se han dado los pasos formativos de los hombres que las deben usar, la eficacia de su empleo en acciones de guerra será nula o escasa y las consecuencias para la sociedad nefastas, defraudando a la misma con los resultados obtenidos.

La formación de fondo de la profesión militar debe estar desarrollada sobre la base de convicciones fundadas en principios rectores conformes al esquema cultural de la sociedad, que les posibilite a sus integrantes el dominio de su conducta a pesar de enfrentar sus estados de ánimos alterados por emociones violentas.

La formación específica de la profesión militar debe estar suficientemente anticipada en el tiempo, a las posibilidades de su empleo en los diferentes escenarios y situaciones en que pueda ser requerido por los intereses de la Nación, aún en la tendencia actual de la globalización, donde se busca resolver los conflictos mediante las intervenciones de las organizaciones multinacionales, o por la mediación de terceros países.

La tremenda decisión política que significa el empleo de las fuerzas armadas en acciones militares y el compromiso que implica para toda la sociedad, exige que el Estado regule la organización y funcionamiento de ellas, considerando las características particulares que requieren para asegurar que su factor humano se desempeñe con eficiencia, aún expuesto a

la alteración de sus estados de ánimos, y logren el desenvolvimiento eficaz de la organización armada.

El manejo de la violencia no es una aptitud que se puede dominar simplemente aprendiendo técnicas; la aptitud militar para la guerra requiere un fundamento cultural para organizar y aplicar la violencia conforme a todo el esquema de la vida comunitaria de la sociedad.

Conclusiones

La preparación de los recursos humanos de una organización militar, sustentada en la aceptación del sacrificio de la individualidad por el grupo social, permitirá dominar la alteración de los estados de ánimo afectados por las emociones violentas.
La gestión de dichos recursos humanos, orientada por una evaluación positiva de las situaciones emocionales, contribuirá a una activación favorable al mantenimiento de un estado de ánimo que promueva reacciones tónicas en los estados de alerta que experimente el individuo frente a las amenazas bélicas.

Un espíritu de cuerpo que fomente la evaluación de la percepción de los integrantes del grupo social y la activación en paradigmas del héroe y del líder, favorecerá la respuesta emocional del individuo frente a los riesgos de la experiencia militar.
El manejo de la violencia por el instrumento militar en el marco cultural de la sociedad a la que provee su servicio de la defensa motivará a dicha sociedad a sostener el esfuerzo bélico y el aporte de los recursos humanos requeridos.

Una disciplina militar establecida sobre la impronta de firmes convicciones de obediencia y sostenida por instrumentos adecuados para su tutela, permitirá una estructura del mando que asegure que quien deba dar las órdenes tenga la respuesta adecuada de quienes deban cumplirlas, a pesar de la alteración de los estados de ánimo por las emociones violentas.

Bibliografía

El hombre y la muerte (EDGAR MORIN - 1970)

›INDICE

El Análisis de Confiabilidad Operacional y Riesgos, una Herramienta para los Comandantes

CNIM (R) Armando Eugenio Vittorangeli

El Capitán de Navío de Infantería de Marina (R) Armando Eugenio Vittorangeli es Consultor en la Asociación Argentina de Mantenimiento y Gestión de Activos; Investigador / consultor en el Centro de Investigación de Gestión de Activos Físicos, UTN – FRBA y miembro del equipo de ese Centro que llevó a cabo la primera implementación de ISO 55.000 en nuestro país. Investigador en Researchgate en "Casos de optimización del proceso de gestión de activos", Universidad de Sevilla. Licenciado en Sistemas Navales de I.M., Posgraduado en Gestión Logística (INUN), Diplomado en Gestión de Activos y Mantenimiento (Univ. Austral). Certificado en Confiabilidad Operacional, Gestión de Activos y Mantenimiento (ICOGAM), autoridad emisora INGEMAN / Universidad de Sevilla. Facilitador certificado en las metodologías Mantenimiento Centrado en Confiabilidad (RCM) y Análisis Causa Raíz (RCA), autoridad emisora INGEMAN. Implementador y auditor interno Certificado de ISO 9.000 e ISO 37000. Profesor en posgrados de UTN y UAI y conferencista en diversos foros nacionales e internacionales. Es miembro fundador del Foro Argentino de Defensa.

El Análisis de Confiabilidad Operacional y Riesgos, una Herramienta para los Comandantes

CNIM (R) Armando Eugenio Vittorangeli

Resumen

En estos tiempos en que los recursos son magros, el equipamiento tiene sus años y los periodos de adiestramiento son cortos, dentro de las tantas incertidumbres que tiene un Comandante aparece la duda sobre si su unidad realmente está en condiciones de cumplir la misión que tiene asignada o de cumplir una tarea particular que se le ordene. Cada subunidad o Unidad es un sistema, que tiene componentes complejos que se interrelacionan entre sí para alcanzar un objetivo.

El Análisis de Confiabilidad Operacional y Riesgos le permitirá determinar cómo está su unidad para cumplir su misión, donde debería o podría mejorar, dentro de las posibilidades que tiene, para mejorar su condición y cuál es el nivel de riesgos que tendrá que asumir al iniciar el cumplimiento de la tarea.

Abstract

In these times when resources are meager, equipment has its years and training periods are short, within the many uncertainties that a Commander has, there is doubt about whether his unit is really in a position to fulfill the mission assigned to him or to fulfill a particular task that is ordered. Each subunit or Unit is a system, which has complex components that interrelate with each other to achieve a goal. The Operational Reliability and Risk Analysis will allow the commander to determine how his unit is to fulfill its mission, where it should or could improve, within the possibilities it has, to improve its condition and what is the level of risks that it will have to assume when starting the fulfillment of the task.

En estos tiempos en que los recursos son magros, el equipamiento tiene sus años y los periodos de adiestramiento son cortos, dentro de las tantas incertidumbres que tiene un Comandante aparece la duda sobre si su unidad está realmente en condiciones de cumplir la misión que tiene asignada o de cumplir una tarea particular que se le ordene. Cabe señalarse que este análisis no reemplaza el Proceso de Planeamiento Militar, dado que no analiza las capacidades del enemigo, pero es una buena herramienta para saber "cómo está" la Unidad para cumplir una misión.

El esquema que se propondrá puede ser aplicado a sistemas navales, aeronavales y de infantería de marina y si bien los ejemplos que se plantearán se referirán a unidades navales exclusivamente, pueden ser extrapolados a los otros componentes.

Cada Unidad, o subunidad, es un sistema, definido como un conjunto de partes o elementos (como personas, materiales, equipos, software, instalaciones, datos, etc.) organizados y relacionados, que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Reciben (entrada) datos, energía o materia1 del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia1. En el mundo militar, a ese contexto lo llamamos "Situación" y está representado en el esquema de la Figura 1.

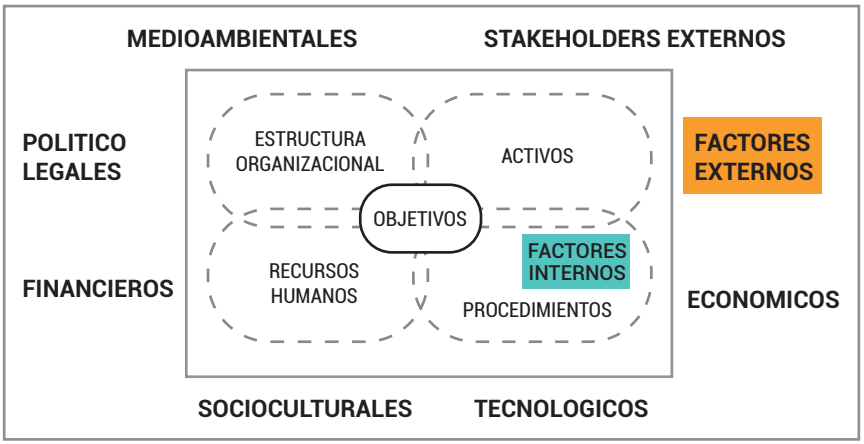


Figura 1. Contexto

1- https://gerencialisiutn.wordpress.com/2017/03/15/enfoque-sistemico-de-las-organizaciones/

Un buque, un batallón o una escuadrilla encuadran dentro del concepto de Sistema.

También es necesario agregar que los Sistemas de las Fuerzas Armadas pueden ser utilizados en distintos tipos de misiones y algunas veces, es necesario utilizarlos en tareas que son diferentes a su propósito principal o que implican una exigencia mayor para la cual han sido previstos, por ejemplo el uso de buques de transporte diseñados para el litoral atlántico cumpliendo tareas en la Antártida.

A comienzos del presente siglo, luego de un trabajo realizado con varias organizaciones, The Woodhouse Partnership LTD planteó el concepto de **"Confiabilidad Operacional"**[2], definido como "la capacidad de un sistema / instalación (procesos, tecnología, personas), para cumplir su función o el propósito que se espera de ella, dentro de sus límites de diseño y bajo un específico contexto operacional"[3] y señaló que para lograrla, se requiere armonía entre los cuatro pilares que la conforman, la **"Confiabilidad de los Activos"**, la **"Confiabilidad de los Procesos"**, la **"Confiabilidad de las Personas"** y la **"Mantenibilidad"**.

Los activos, más allá del empleo que se le dé, tienen tres atributos que lo condicionarán en su función: la Confiabilidad (cuan confiables son sus componentes), la mantenibilidad (cuan simple es mantenerlo) y la operabilidad (cuan simple es operarlo).

La **Confiabilidad**, por tradición, se la ha enfocado desde la perspectiva del Mantenimiento y en ocasiones es utilizada de manera aislada y limitada, incurriendo en enfoques selectivos que restringen su beneficio y que en casos más graves podría convertirse en una fuente de mal uso de valiosos recursos4, cuando en realidad es una herramienta que debe ser utilizada a nivel Organización, sobre el sistema en su conjunto.

Si bien la **Confiabilidad Operacional** es muy útil, para ser usada en las FF.AA. debería ser adaptada en los siguientes aspectos:

2- Reliabilityweb.com. La Cultura de la Confiabilidad Operacional. https://reliabilityweb.com/sp/articles/entry/la-cultura-de-laconfiabilidad-operacional .
3- L. Amendola. Modelos mixtos de confiabilidad. www.mantenimientomundial.com
4- José y Johanna Duran. "Confiabilidad Organizacional". www.linkedin.com

Respecto a la Confiabilidad de los Activos:

- La **Confiabilidad** es la "probabilidad de que un equipo o sistema opere sin falla por un determinado período de tiempo, bajo condiciones de operación previamente establecidas"[5]. Hablar de una "Probabilidad", en definitiva de estadística, en una Unidad Naval implicaría respuestas automáticas del tipo de "no tenemos un sistema computarizado que nos permita obtenerla" o "para que vamos a medir una probabilidad de falla si está todo roto". Si bien en las FF.AA se registra todo, es muy poco lo que se utiliza de esos datos y esa información acumulada, si se la explota convenientemente, es muy valiosa al momento de tomar decisiones. El militar promedio no es afecto al uso de cálculos y formulas estadísticas y eso puede hacerlos desistir de esta o cualquier propuesta, pero hoy, con una computadora y un Excel, aplicando formulas muy sencillas y utilizando la misma información que estaban registrando, se pueden obtener datos valiosísimos que al momento de tomar una decisión, confirmaran, o no, lo que el personal a través de su experiencia, que cada vez es menos, percibe. Los indicadores que se sugieren llevar, por sistema y en particular aquellos equipos que son críticos (los incluidos en MOVINAU por ejemplo), son la Frecuencia de Fallas (FF), el Tiempo Medio Entre Fallas (MTBF), el Tiempo Medio para Reparar (MTTR) y la Confiabilidad (R). Si se trata de sistemas, se debe tener en cuenta que en equipos en serie (el funcionamiento de un equipo depende del funcionamiento de otro), las confiabilidades se multiplican y si son en paralelo, se suman. También se debería calcular para equipos redundantes, por ejemplo en el sistema de generadores de un buque donde para una determinada actividad se requieren "al menos x" en funcionamiento. Todo lo que se ha mencionado es muy simple de obtener en la web, incluso hay disponibles algunos programas libres fáciles de usar, ergo, no debería haber excusa para no poder saber la confiabilidad de sus equipos. No obstante ello, para el método aquí propuesto no es necesario.

- Se debería determinar si el diseño del equipo es o no compatible con la tarea asignada. Esto surge de la definición misma de la Confiabilidad Operacional, cuando indica funcionar en "dentro de sus límites de

5- ISO 14224 – 2016. Petroleum, petrochemical and natural gas industries - Reliability modelling and calculation of safety systems.

diseño". De no estar el activo diseñado para cumplir la tarea ordenada, podría haber una afectación a la confiabilidad del sistema que deberá ser cuantificada o al menos tenida en cuenta.

- En algunas Unidades habría que separar los sistemas que conforman la plataforma o base de la Unidad y los sistemas específicos para combate de la misma. Por ejemplo en un avión de exploración, los sistemas base son los que le permiten volar con seguridad y los de combate son los medios de exploración (radar, guerra electrónica, etc.), ya que los segundos tienen valor en la medida que los primeros funcionan. En los buques, cobra importancia el MOVINAU y dentro de él, es fundamental determinar los equipos críticos, aquellos que si dejan de funcionar pondrán en peligro el sistema y por sobre todas las cosas, las vidas de los operadores / tripulantes / dotación y sobre ellos prestar especial atención y hacer un seguimiento más detallado. La salida de servicio de un equipo crítico, si no existen redundancias, debería poner fuera de servicio a la Unidad.

- La Armada posee un mecanismo que permite determinar el Índice de Calificación del Estado del Material (ICEM) de las Unidades, que podría ser de utilidad para cuantificar la confiabilidad de los Activos.

Respecto a la **Confiabilidad Humana**, se debe hablar de las Competencias Individuales en términos de conocimientos, experiencia, habilidades personales y actitud para desarrollar su rol operativo. Acá también debe tenerse en cuenta la Operabilidad de los Equipos, porque para uno difícil de operar se requiere que el personal tenga mayor conocimiento y habilidades y eso implica mas tiempo de adiestramiento (no de instrucción) y una adecuada superposición entre veteranos y novatos.

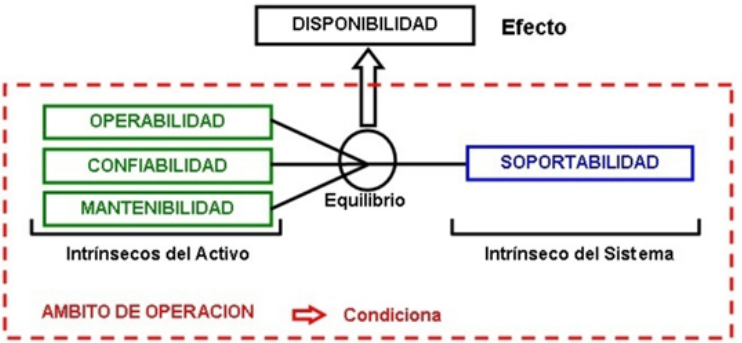
En cuanto a la **Confiabilidad de Procesos**, es el conocimiento y entendimiento de todos los procedimientos relativos a la operación de los sistemas y su eficacia para ejecutarlos a nivel Unidad (buque, batallón, escuadrilla), tal que aseguren un funcionamiento confiable o sea, el Nivel de Adiestramiento o Eficacia de la Unidad. Acá se diferencian dos niveles, uno Básico, definido como el Nivel de Adiestramiento suficiente para operar con seguridad el sistema sin influencia del oponente y otro denominado Operativo,

que permite operar con seguridad y eficacia el sistema en presencia de la voluntad del oponente. En este ensayo se analizará solamente el primero, porque es el que habilita a entrar en el segundo. Otro aspecto a tener en cuenta es el nivel de cubrimiento de los puestos previstos en el rol de la Unidad, dado que en una Unidad disminuida en personal, el esfuerzo de este será mayor y la probabilidad de cometer errores se incrementará.

Woodhouse planteó la Mantenibilidad que como se vio, es un atributo intrínseco del activo físico. Por esa razón en este ensayo se hablará de Soportabilidad, que es un atributo del sistema y un tema casi desconocido en casi todos los ámbitos civiles, pero que no debería ser tan desconocido entre los militares.

El Departamento de defensa de los EE.UU. (DoD) definió a fin de la década de 1990 este concepto. La publicación MIL-HDBK-502 dice que "la **Soportabilidad** es el grado en que las características del diseño del sistema y los recursos logísticos planificados cumplen con los requisitos del sistema en tiempos de paz y de guerra", o sea, hay dos soportabilidades, una intrínseca del diseño del sistema y otra asociada a los recursos planificados para sostener el sistema funcionando correctamente. Agrega a continuación que "La soportabilidad es la capacidad de un sistema diseñado integralmente para apoyar las operaciones y las necesidades de alistamiento durante la vida útil del sistema a un costo asequible". Eso implica que no solo hay que soportar el sistema, sino que debe hacerse con los menores costos posibles. En resumen, la Soportabilidad es la capacidad de un sistema integrado para apoyar las operaciones y las necesidades de alistamiento durante la vida útil del sistema a un costo asequible.

Visto desde la óptica de un Sistema, la Confiabilidad de un Activo, su Operabilidad y su Mantenibilidad, condicionados por el Ámbito de Operación (Contexto) en el que está inmerso, determinarán la cantidad de Soportabilidad que se necesita aplicar, la cual incluye a Mantenimiento, para asegurar su "Disponibilidad" para el uso en el momento que se lo requiera. La figura ilustra el concepto:

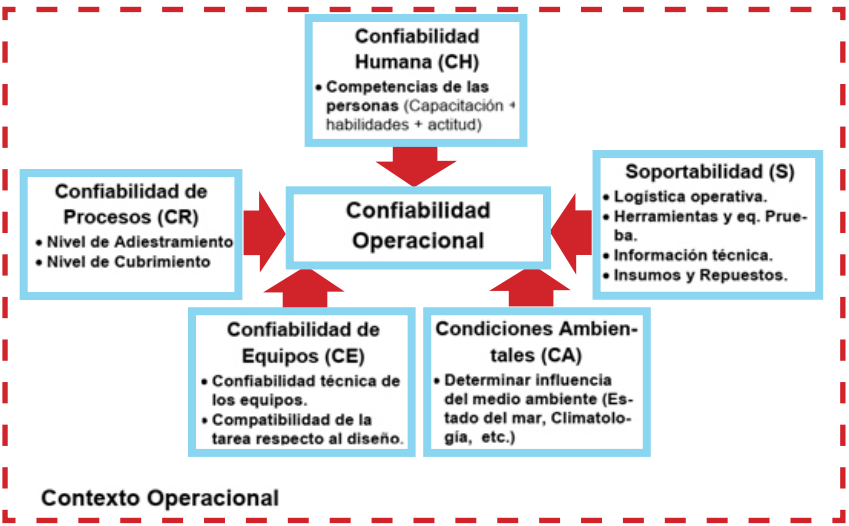


Ahora bien, ¿la soportabilidad del sistema es una función exclusiva de Mantenimiento? Indudablemente dependerá del nivel del sistema que se analice, independientemente que en todos existe una actividad de mantenimiento. Si el nivel observado es una Unidad en su conjunto, la soportabilidad está dada por el conjunto de los habilitadores que permiten que el sistema de principal pueda cumplir su objetivo, por ejemplo en un Batallón de Infantería que debe atacar y destruir al enemigo, todos los EFLOs de la logística son los habilitadores, más un comando que ejerce el liderazgo y conduce la acción.

El problema de la soportabilidad es que una falla en la actividad de soporte en cualquier EFLO, produce normalmente una falla en cascada que puede sacar de servicio a todo el sistema. Por ejemplo en un destructor, si tres de cuatro generadores salen de servicio porque hubo componentes que no fueron cambiados a tiempo por un error en la logística del mantenimiento, la función mantenimiento falló y como es un habilitador de la función principal, produce una falla en cascada que afecta todo el sistema y lo deja fuera de operación. Si por un problema logístico el destructor alcanza un nivel de combustible tan bajo que afecta su operación, la función logística falló y nuevamente se produce una falla en cascada que afecta a todo el sistema, porque probablemente no podrá poner en marcha las turbinas de alta y entrará en combate sin la velocidad necesaria.

Existe otra cuestión que la Confiabilidad Operacional de Woodhouse no miró, la influencia del Contexto o Ámbito de Operación. Indudablemente no es objeto de este análisis indicar a los Comandantes sobre cómo actuar en cada situación en la que se vea envuelto, sobre todo con los “stakehol-

ders externos" a la Unidad. Su experiencia le indicará como hacerlo y este sistema de análisis es una herramienta más para la decisión. De ese Contexto Operacional, se tomará solo el factor Medioambiental porque influye directamente en la Confiabilidad Operacional, porque la mayoría de los "sistemas" que componen las FF.AA. no operan dentro de una instalación y en consecuencia es mandatorio analizar el clima, terreno, estado de mar, etc. relacionados directamente con el cumplimiento de la misión o tarea a ejecutar porque van a tener efectos sobre los sistemas, en particular los equipos y las personas. Hoy existen conocimientos e instrumentos que permiten pronosticar, con razonable probabilidad, eventos climatológicos adversos con varios días de antelación y esta es una herramienta que no debe ser soslayada. En definitiva, la Confiabilidad Operacional para una Unidad podría representarse de la siguiente forma:



Para el cálculo de la **Confiabilidad Operacional (CO)** se emplea el mismo sistema que para calcular la confiabilidad en serie de un sistema, teniendo en cuenta que esta es siempre menor que la confiabilidad de los parámetros individuales y su fórmula es:

$$CO = CH \times CP \times CE \times S \times CA$$
$$\text{Donde } 0 < Co < 1$$

El problema a resolver es cómo cuantificar las confiabilidades. Se podría esbozar un sistema de ponderaciones para cada tipo de Unidad, pero requiere un estudio de grandes proporciones y no es motivo del presente ensayo. Hay una forma más simple y rápida para hacerlo, que es utilizar la parametrización que hace el S3P sobre los riesgos. Al efecto, se tomaron los parámetros fijados para el Riesgo Patrimonial y se introdujeron en una **Tabla de Coeficientes** incluida como **Agregado 01** donde se pondera cada confiabilidad en función de los mismos.

Se plantea el siguiente ejemplo:
En el mes de junio le comunican al comandante de un Buque de Transporte Costa Sur que deberá participar de la Campaña Antártica de Verano reabasteciendo las Bases situadas al norte de la Península Antártica. En ese momento sabe que: su buque fue diseñado para la Costa Atlántica, no para el hielo; salió de reparaciones generales, tiene sus equipos en muy buenas condiciones y son confiables, con un ICEM del 95 % y el MOVINAU al 100%; tiene la dotación completa, todo el personal tiene aprobados los cursos correspondientes al buque, posee la habilidad y la actitud para hacerlo y un 70 % es veterano de la campaña pasada; la situación de adiestramiento es buena, pero en este momento está en nivel de actividad B; su stock de repuestos está al 80 % y el resto está en proceso de adquisición, al igual que los insumos necesarios para la operación; y la zona en la que operará es extrema, con presencia de hielo en el mar, condiciones meteorológicas cambiantes y rigurosas y posibilidades restringidas de abrigo. Entrando en la Tabla de Coeficientes, determina los siguientes parámetros:

P	SITUACION	Coef
CE	El buque está en muy buenas condiciones, pero no está preparado para operar en hielo	0.8
CP	Nivel de actividad B, 70 % de veteranos, dotación completa.	0.6
CH	Todo el personal tiene aprobados los cursos requeridos para el buque, posee la habilidad y la actitud.	0.95
S	Tiene el mantenimiento de los equipos completo en I, II y III escalón. Al momento el stock de repuestos está al 80% y lo que falta más los insumos están en proceso de adquisición.	0.8
CA	Zona extrema, con fuertes vientos y condiciones de mar gruesa. Hay una baja probabilidad de encontrar hielo.	0.8
CO	CE x CP x CH x S x CA	0.29

Como se puede ver, el coeficiente de CO es 29 %.

Hay dos parámetros que nunca serán cercanos a 1: la Confiabilidad de Equipos, porque ese tipo de buque no fue diseñado para operar en la Antártida y las Condiciones Ambientales, ya que va a operar un una zona extrema. Analizando la tabla surge lo siguiente:

1. Debe adiestrar en conjunto a la tripulación y para eso, deberá planificar y ejecutar una o más etapas de adiestramiento en el mar.

2. Tiene que seguir muy de cerca el tema adquisiciones y presentar a su superior los riesgos que implica no tener los abastecimientos necesarios antes de zarpar.

Suponiendo que dio solución a los parámetros con coeficiente bajo (CP y S), una nueva tabla le da el nivel de riesgo con el que iniciará la CAV:

P	SITUACION	Coef.
CE	El buque está en muy buenas condiciones, pero no está preparado para operar en hielo	**0.8**
CP	Nivel de actividad A durante 3 meses, 100% veteranos. Dotación completa.	0.95
CH	Todo el personal tiene aprobados los cursos requeridos para el buque.	0.95
S	Tiene el mantenimiento de los equipos completo en I, II y III escalón. Al momento el stock de repuestos está al 80% y lo que falta mas los insumos están en proceso de adquisición.	0.95
CA	Zona extrema, con fuertes vientos y condiciones de mar gruesa. Probabilidad baja de encontrar hielo.	0.8
CO	CE x CP x CH x S x CA	**0.55**

Como se puede apreciar, el coeficiente casi se duplicó y está en 55%

Suponiendo ahora que es septiembre, el buque, ya completó su plan de adiestramiento y hará una navegación hasta Ushuaia, con escala en la BNPB, para llevar carga. Se prevén buenas condiciones de tiempo en general. Los parámetros son los siguientes:

P	SITUACION	Coef.
CE	El buque está en muy buenas condiciones y cumplirá una tarea para cual fue diseñado.	0.95
CP	Nivel de actividad A durante 3 meses, 100% veteranos. Dotación completa	0.95
CH	Todo el personal tiene aprobados los cursos requeridos para el buque.	0.95
S	Tiene el mantenimiento de los equipos completo en I, II y III escalón. Al momento el stock de repuestos está al 90% y lo que falta más los insumos están en proceso de adquisición.	0.95
CA	Buenas condiciones de tiempo en general.	0.95
CO	CE x CP x CH x S x CA	**0.77**

Como se ve, el coeficiente de confiabilidad operacional será el más alto posible, 77 %.

Este concepto le permitirá a un Comandante analizar el estado de su Unidad para llevar a cabo una tarea en un lugar determinado y en un momento preciso, teniendo en cuenta que los factores medioambientales cambian.

Ahora bien, más arriba se mencionó que se iba a trabajar en la órbita del "Riesgo Patrimonial" definido en el S3P.

El Riesgo está definido en la Norma ISO 31000-2015 como el "Efecto de la incertidumbre sobre el logro de los objetivos". De esta definición se puede concluir que un efecto es un desvío respecto de lo esperado y que los objetivos pueden tener diferentes aspectos (financieros, seguridad, salud, medio ambiente) y ser aplicados en diferentes planos (estratégico, organizacional, proyectos, productos y procesos).

También se puede afirmar que el riesgo se refiere a "eventos potenciales" y sus "consecuencias" o una combinación de ambos, definiéndolos en términos de combinación de las consecuencias de un evento (incluyendo cambios en las circunstancias) y la probabilidad de ocurrencia relacionada. Si el Riesgo, matemáticamente hablando, es el producto de la Probabilidad por la Consecuencia, la única forma de reducirlo es disminuyendo uno de los dos factores, o ambos. Entonces, para minimizar la Probabilidad del Riesgo se debe incrementar la Confiabilidad Operacional.

Esta relación entre la Confiabilidad Operacional y el Riesgo ayudará a plantear, desde una base lógica, como se podría calcular el Riesgo en las Unidades de la Armada.

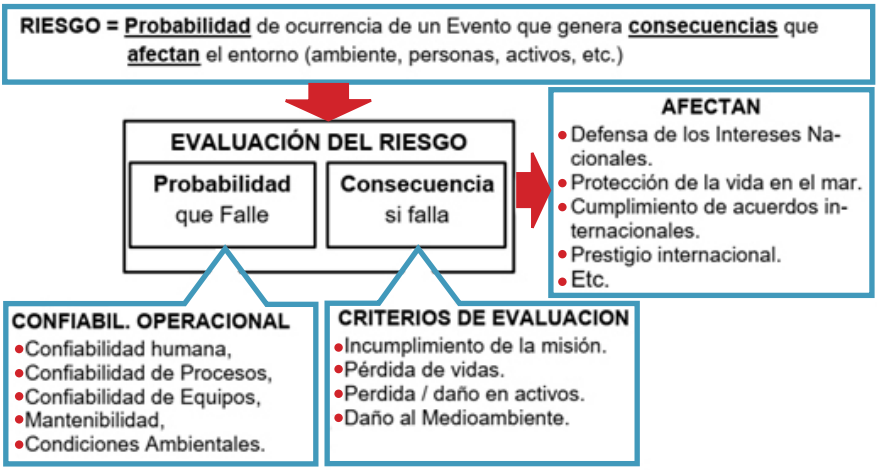
Existen métodos para cuantificar el Riesgo basados en simulaciones y probabilidades, pero son demasiado engorrosos para ser analizados en una Unidad Operativa y además, no tiene mucho sentido por lo siguiente:

- Las actividades que realizan las Unidades de la Armada no tienen un beneficio medible en dinero, no representan un rédito económico "ponderable" para el Estado Nacional y por eso no es posible estimar monetariamente el beneficio de tener un buque en condiciones y con el personal adiestrado.

- Las consecuencias de riesgo tampoco son cuantificables monetariamente. ¿Cuánto le costó al Estado Nacional el trágico accidente del Submarino San Juan? El costo monetario del hecho en sí se puede calcular, pero cuál es el costo que representa al estado la pérdida de una capacidad operacional, cuánto le cuesta reponer los tripulantes que se perdieron, más allá que para las familias y sus camaradas no existe reposición posible, cuánto vale el prestigio de la Fuerza y cuál fue el costo que tuvo el hecho sobre la moral del personal de la Fuerza, entre otras cosas. Son "costos" que son intangibles y si bien no son cuantificables, pueden tender a infinito.

- Tampoco se puede medir la probabilidad sobre frecuencia de fallas de los equipos solamente. La falta de adiestramiento, los problemas logísticos, el estado del material y la afectación de las condiciones meteorológicas también deben ser medidos.

Para calcular el Riesgo se puede utilizar un sistema semicuantitativo, para lo cual hay que definir en primer lugar los Criterios de Evaluación con los que se apreciarán los efectos de los riesgos contra la misión y objetivos de la organización, en este caso del Sistema, o sea la consecuencia de los mismos. Estos deberían ser el Incumplimiento de la misión; la Pérdida de vidas; la Perdida / daño en activos; y los Daños al Medioambiente.



También se debe considerar los riesgos del sistema que afectan a la Nación, tal como se ve en la figura.

Como se dijo, para evaluar los riesgos se puede utilizar un sistema semicuantitativo, planteando que la **Probabilidad del Riesgo Patrimonial (P)** es:

$$P = 1 - CO.$$

Esto deviene de que la confiabilidad es la probabilidad que funcione un sistema y su complemento es la probabilidad que falle, o sea, si se establece que un sistema tiene una Confiabilidad Operacional de 0,77 significa que la probabilidad que funcione sin fallas es del 77 %, o sea, la probabilidad que falle es del 23 % y en consecuencia, el Riesgo que acarrea que ese sistema falle se va a definir por el producto de esa Probabilidad de que falle, de 0,23, por las Consecuencias si falla. Y esto puede ser asociado a un sistema operativo de la Armada.

Respecto a las Consecuencias, en primer lugar se revisará la definición de **Riesgo Patrimonial** en el S3P, que dice que es "el riesgo derivado de la incapacidad del usuario o la falta de mantenimiento que no permitan que los medios mantengan las capacidades técnicas para las que fueron adquiridos".

Esta definición puede ser considerada incompleta y contradictoria con las condiciones que lo definen en la publicación porque cuando indica: "que no permitan que los medios mantengan las capacidades técnicas para las que fueron adquiridos" está hablando de una condición de los activos, pero cuando se analizan las condiciones que definen ese riesgo en el S3P, se miden parámetros más relacionados con la Confiabilidad Operacional que con el Estado Operativo de los Medios.
Las Consecuencias del riesgo, que se ejemplificaron en la figura anterior pueden llegar a ser graves y nunca serán baratas, pero la afectación del riesgo puede ser mucho más grave, porque podrían lesionar, por ejemplo, Intereses Vitales de la Nación.
Es posible ver entonces que la materialización de un Riesgo Patrimonial podría tener consecuencias graves y transitivamente, la afectación que puede causar podría ser gravísima. Para priorizarlos se usará la Probabilidad, tomada como el complemento de la Confiabilidad Operacional, que permitirá distinguir claramente la magnitud del riesgo.
Desde ese punto de vista y sin considerar las consecuencias, la Probabilidad del Riesgo Patrimonial (1-CO) en el ejemplo del Transporte sería de 71% en la primera situación, 45% en la segunda y 23% en la tercera.
Esto constituye un criterio importantísimo para la toma de decisiones. Por ejemplo salir a navegar en cualquier condición de tiempo con un estado operativo regular y/o con una parte importante de la tripulación sin adecuado adiestramiento individual y/o de conjunto, tiene un riesgo altísimo.

Esto no significa que el buque no deba salir a una operación, sino que se deberán extremar las medidas tendientes a eliminar las "debilidades" que se tienen para poder hacer frente a las "amenazas" que se presenten. En ese sentido es importante que al tomar una decisión se interprete el concepto del método FODA (Fortalezas, Amenazas, Debilidades, Oportunidades), entendiendo que las Fortalezas y Debilidades están dentro de la organización y las puede manejar / modificar el Comandante y las Oportunidades y Amenazas son externas a ellas y no las puede manejar / modificar. Evidentemente el Comandante de un buque no puede influir sobre la climatología, que puede ser una oportunidad o una amenaza, como tampoco puede hacerlo sobre la falta de un repuesto que está incluido en el PACE para ser comprado el año próximo, con suerte y si todo indica que podría llegar a necesitarlo en navegación, claramente se transforma en una amenaza.

La matriz de riesgos que se adjunta como **Agregado 02**, es una propuesta de **Matriz de Riesgo Patrimonial**, la cual permitirá evaluar los riesgos antes de iniciar una tarea, cualquiera sea su naturaleza. Las Consecuencias son los criterios indicados en el gráfico anterior y la Probabilidad, como se dijo, es el complemento de la Confiabilidad Operacional. Este Riesgo Patrimonial debería ser la Base para analizar el Riesgo Operacional donde juegan otros parámetros, como el estado de los sistemas de detección internos y externos a la Unidad, el estado de los sistemas de armas, el nivel de Cl V, el adiestramiento para combate, el liderazgo, etc., que no son motivo del presente análisis.

Una vez evaluados, los riesgos deben ser tratados y eso puede implicar:
1. Evitar el riesgo al decidir no iniciar o continuar con una actividad.
2. Aceptar el riesgo en función de la trascendencia de la tarea a ejecutar.
3. Eliminar la fuente del Riesgo.
4. Modificar la probabilidad mediante acciones internas o requerimientos perentorios.
5. Modificar la consecuencia mediante previsiones internas.
6. Retener el riesgo, informando el mismo por la cadena de comando.

La Armada Argentina fijó como principios para la Gestión de Riesgos los siguientes:
1. Aceptar el riesgo cuando el beneficio supere el costo.
2. No aceptar riesgos innecesarios.
3. Anticiparse y manejar el riesgo mediante planeamiento.
4. Tomar decisiones de riesgo en el nivel adecuado.

Este sistema, simple de utilizar, empleando información que hoy se dispone en la Armada y reinterpretando la Reglamentación vigente (S3P), permitirá a los Comandantes determinar el nivel de riesgo de su Unidad antes de iniciar una actividad y en función de la afectación del mismo, tomar una decisión o adelantarse a los hechos, adoptando previsiones que mitiguen la afectación en cada uno de los Pilares de la Confiabilidad Operacional. Las conclusiones obtenidas aportarán también, información valiosa a la Conducción de la Fuerza para la toma de decisiones.

Bibliografía:

Armada Argentina. El Sistema Naval de Planeamiento, Programación y Presupuestación - S3P (1987).

ASNZ - ASNZ-4360 – 1999. Risk Management.

Durán, J. ¿Qué es Confiabilidad Operacional? The Woodhouse Partnership Ltd. (2000) http://www.mantenimientomundial.com/

ISO - IS0 31.000 – 2015. Risk Management.

ISO - ISO 14224 – 2016. Petroleum, petrochemical and natural gas industries - Reliability modelling and calculation of safety systems.

ISO - ISO 55.000 – 2014. Assets Management.

Ministry of Defence UK. Integrated Logistic Support. Requirements for MOD Projects. (2014). Defence Standard 00-600.

USA DoD. Guide for achieving Reliability, Availability, and Maintainability – RAM. (2005).

USA DoD. MIL-HDBK-502 Acquisition Logistics. (1997).

USA DoD. MIL-STD-i388-IA Integrated Logistics Support Guide (1986).

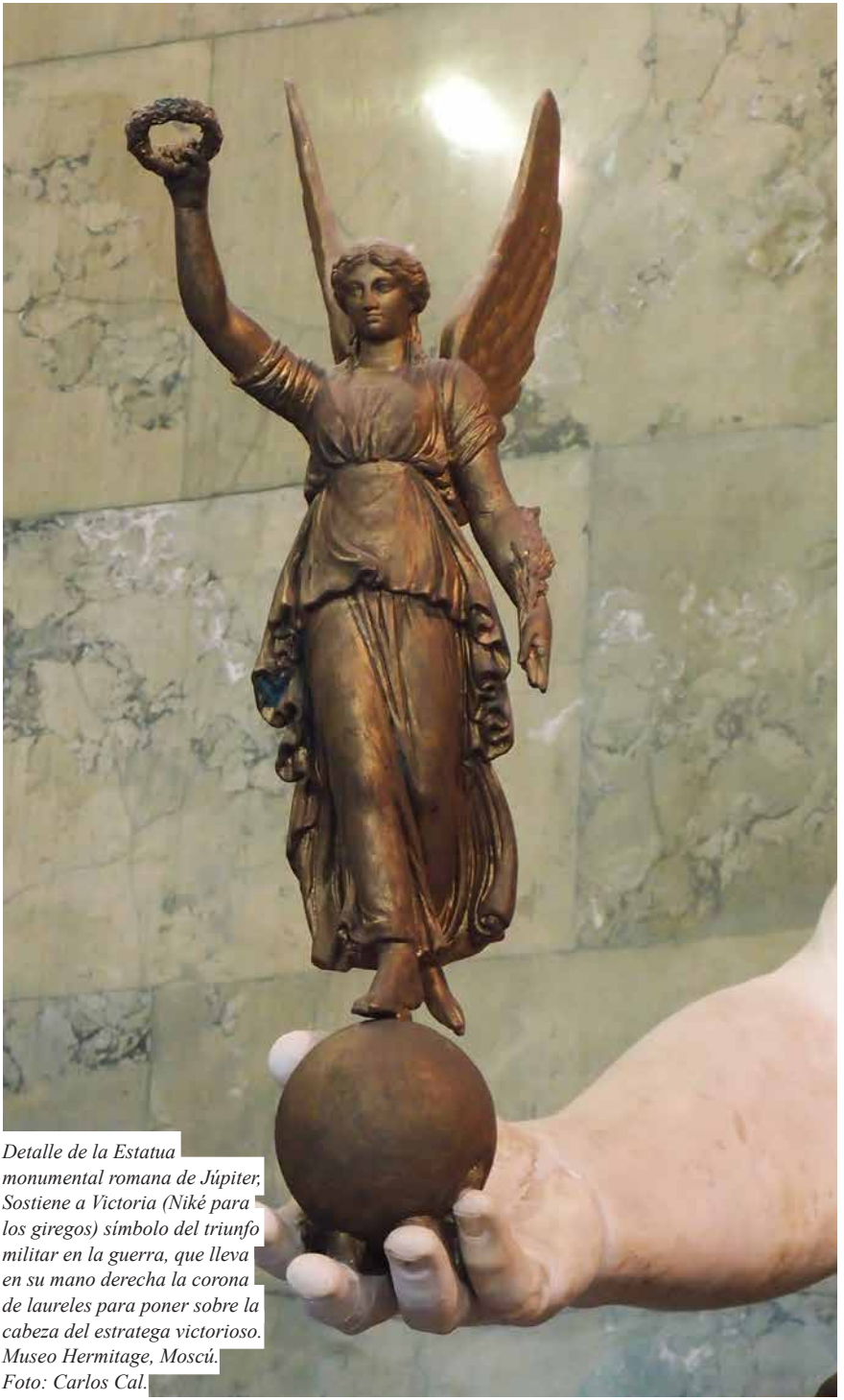
Vittorangeli, Armando - Ch. 4: Support Process Aligned With a Maintenance Management Model. (2021). Cases on Optimizing the Asset Management Process (Compilation Gonzalez Prida, Parra, Crespo Marquez).

Coef	0,30	0,6	0,8	0,95
CE	Compatible con la tarea ICEM < 60% MOVINAU < 95 %	Compatible con la tarea ICEM > 60% MOVINAU > 95%	Compatible con la tarea ICEM > 80% MOVINAU > 95%	Compatible con la tarea ICEM > 95% MOVINAU > 95 %
	No Compatible con la tarea ICEM < 80% MOVINAU < 95%	No Compatible con la tarea ICEM > 80% MOVINAU > 95%	No Compatible con la tarea ICEM > 95% MOVINAU > 95%	No Compatible con la tarea - - -
CP	Nivel actividad "C" > 1 año Cubrimiento personal < 70 % Veteranía 6 meses < 70 % del personal	Nivel actividad "B" > 3 meses Cubrimiento personal > 70 % Veteranía 6 meses > 70 % del personal	Nivel actividad "B" > 12 meses Cubrimiento personal > 80 % Veteranía 6 meses > 80 % del personal	Nivel actividad "A" > 3 Meses Cubrimiento personal > 95 % Veteranía 6 meses > 95 % del personal
CH	Personal con competencias completas < 70 %	Personal con competencias completas > 70 %	Personal con competencias completas > 80 %	Personal con competencias completas > 95 %
S	Mant Preventivo I Elon completo. Mant Preventivo II Elon < 50 % III Elon solo correctivo. Dotación de repuestos < 40 %. Sin redundancias de equipos. Abastecimientos Cl III ajustado a la tarea sin reserva.	Mant Preventivo I Elon completo. Mant Preventivo II Elon > 50 % Mant III Elon solo correctivo. Dotación de repuestos > 50 %. Sin redundancias de equipos. Abastecimientos Cl III ajustado a la tarea + 25 % reserva.	Mant Preventivo I, II Elon completo. Mant Preventivo III Elon > 80 %. Dotación de repuestos 80 %. Redundancias de equipos > 50 %. Abastecimientos Cl III ajustado a la tarea + 50 % reserva.	Mant Preventivo I, II y III Elon completo. Dotación de repuestos completa. Redundancias de equipos completas. Abastecimientos Cl III completo.
CA	Viento Beaufort 11 y 12. Mar Douglas 9. Alta probabilidad de encontrar hielo.	Viento Beaufort 9 y 10. Mar Douglas 8. Probabilidad de encontrar hielo.	Viento Beaufort 7 y 8. Mar Douglas 6 y 7. Poca probabilidad de encontrar hielo.	Viento Beaufort 0 a 6. Mar Douglas 0 a 5. No hay probabilidad de encontrar hielo.

Gravedad	Clasificación	CONSECUENCIAS				PROBABILIDAD (1-CO)				
		Pédida de vidas	Incumplimiento de la misión	Perdida / daño de activos.	Daño al medio ambiente	0% > P > 30%	30% > P > 45%	45% > P >70%	70% > P >85%	> 85
						Remota	Improbable	Poco probable	Probable	Muy probable
						1	2	3	4	5
5	Catástrofica	Multiples fatalidades	No puede cumplir con la misión principal.	Perdida total del activo	Daño-catastrófico al medio ambiente.	5	10	15	20	25
4	Muy grave	Algunas fatalidades y lesiones graves con efectos permanentes	Su capacidad para cumplir la misión principal esta restringida en mas de un 30 %.	Daño / avería / falla crítica que lo saca de servicio por un plazo mayor a 30 días.	Daño mayor. Remediación supera las capacidades de la fuerza.	4	8	12	16	20
3	GRAVE	Lesiones moderadas y/o sin efectos permanentes	Su capacidad para cumplir la misión principal esta restringida en menos de un 30 %.	Daño / avería / falla que lo saca de servicio por un plazo menor a 30 días.	Daño medio Remediación posible con las capacidades de la Armada	3	6	9	12	15
2	MODERADA	Lesiones leves	Solo puede cumplir misones secundarias	Degradación menor que limita parcialmente su aptitud para el servicio.	Degradación menor. Remediación con las capacidades de la Unidad / servicio local.	4	4	6	8	10
1	LEVE	No produce lesiones	Puede cumplir con las misones principal y secundarias	Degradación menor que no afecta su aptitud para el servicio.	No produce daño.	1	2	3	4	5

Riesgo inaceptable
Riesgo alto
Riesgo aceptable
Riesgo bajo

›INDICE



Detalle de la Estatua monumental romana de Júpiter, Sostiene a Victoria (Niké para los giregos) símbolo del triunfo militar en la guerra, que lleva en su mano derecha la corona de laureles para poner sobre la cabeza del estratega victorioso. Museo Hermitage, Moscú. Foto: Carlos Cal.

El Camino al Polo Sur

Capitán de Navío VGM (R)
Juan José Membrana

El Capitán de Navío VGM (R) Juan José Membrana, es oriundo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ingresó a la Armada en 1970 como parte de la promoción 102 de la ESNM y luego de su egreso como Guardiamarina en 1973, realizó su curso de Aviador Naval durante 1974. Efectuó cursos de su orientación en la Armada de los EE.UU. en 1978 y 1987. Se capacitó en Exploración y Guerra Antisubmarina y como Señalero de Aterrizaje en Portaaviones. En 1982 cumplió 11 misiones de combate durante la Guerra de Malvinas. Fue Comandante de la Escuadrilla Aeronaval Antisubmarina en 1990, 1991 y 1992. Realizó el Curso de Mando y Estado Mayor en la Escuela de Guerra Naval del Reino de España en 1993 y 1994, formando parte de la Promoción XLI. Fue Comandante de la Escuadra Aeronaval N°2 (Antisubmarina) en 1996, 1997 y 1998. Oficial de Enlace de la Armada ante la Fuerza Aérea Argentina (1999) y ante el Honorable Congreso de la Nación entre 2000 y 2002. En 2002 solicitó su retiro voluntario de la Armada. Es Licenciado en Sistemas Navales, posee una Maestría en Administración de Organizaciones y trabaja en la Gestión de la Respuesta ante Emergencias Aeronáuticas en la empresa Aerolíneas Argentinas. Es autor de numerosos trabajos sobre la Historia de la Aviación en la República Argentina, Presidente del Instituto Aeronaval y miembro correspondiente del Instituto Nacional Newberiano, de la Academia Alberto Santos Dumont- Argentina y de la Academia Jorge Chávez Dartnell-Argentina.

El Camino al Polo Sur

CN VGM (R) Juan José Membrana

Resumen

Este año 2022 se cumplieron 80 años del primer vuelo argentino en la Antártida, 75 del primer cruce aéreo del círculo polar antártico desde el Continente Americano, 70 desde el cruce desde la Argentina Continental a la Antártida Argentina, con acuatizaje y regreso, y 60 años de la hazaña del primer aterrizaje argentino en el Polo Sur. Muchas fechas para recordar y celebrar, que abrieron el camino a la actividad aérea en la Antártida Argentina, dejando a su paso hitos históricos de reafirmación de nuestra soberanía en esos helados territorios. Este artículo evoca todos estos acontecimientos y muchos otros, con profusa iconografía y registro fotográfico.

Abstract

This year 2022 marked the 80th anniversary of the first Argentine flight in Antarctica, 75th of the first aerial crossing of the Antarctic Circle from the American Continent, 70th since the crossing from Continental Argentina to Argentine Antarctica, with waterboarding and return, and 60th of the feat of the first Argentine landing at the South Pole. Many dates to remember and celebrate, which opened the way to air activity in the Argentine Antarctic, leaving in its wake historical milestones of reaffirmation of our sovereignty in those frozen territories. This article evokes all these events and many others, with profuse iconography and photographic record.

Introducción

…" *Anevizamos (aterrizamos sobre la nieve) a las 21:15 hs (06 de enero de 1962) y después de estacionar los aviones, desembarcamos sintiendo el orgullo de ser los primeros argentinos que llegaban a ese confín de la Patria. Pasadas las presentaciones, concurrimos a la base donde colocamos una placa en honor a Amundsen y Scott, quienes habían llegado al Polo Sur 50 años antes y después de cenar llegó el gran momento, nos trasladaron hasta el mástil que señala el Polo Sur, situado a unos 700 metros de la base, donde izamos por primera vez nuestra bandera y nos tomamos las fotos de rigor con -25° C, siendo aproximadamente medianoche y con el sol sobre nuestras cabezas."*

(Primera expedición Argentina al Polo Sur, Contraalmirante VGM (RE) Héctor A. Martini – Expedicionario al Polo Sur, BCN 831/2011).

Se había cumplido un gran objetivo expedicionario planteado como una de las acciones recomendadas del Informe de la Campaña Antártica 1960/1961, producto de un exhaustivo análisis, planeamiento y una ejecución detallada y precisa. ¿Pero cuándo había iniciado la Argentina ese camino al Polo Sur? ¿Era sólo la respuesta a un Plan Anual? Ciertamente no, la Argentina había iniciado ese camino casi 60 años antes.

En 1904, por decreto del entonces Presidente Julio A. Roca, el país se hacía cargo de las instalaciones de investigación en la Isla Laurie del grupo Orcadas del Sur, construidas por el Dr. William Speirs BRUCE en marzo de 1903.

Primeros vuelos argentinos en la Antártida

A partir de entonces comenzaron las periódicas Campañas Antárticas y la habilitación de refugios y Destacamentos Navales que fueron generando experiencias y conocimientos científicos, que a su vez le permitieron a la Armada ir extendiendo en cada verano sus derrotas de exploración y reconocimiento hidrográfico.

Una década después, la Armada abordó la conquista de la tercera dimensión, al recibir la orden del Presidente Victorino de la Plaza en febrero de

1916, de crear el "Parque y Escuela de Aerostación y Aviación de la Armada" en Fuerte Barragán, con dependencia directa del Ministro de Marina.

A partir de allí y de la cesión de material de la Misión Aeronáutica Italiana, la Aviación Naval creció de manera constante y al llegar la década de los años 40 estaba bien constituida tanto en organización, material de vuelo y pilotos, mecánicos y tripulantes.

En la primera mitad del siglo pasado, más precisamente el 20 de diciembre de 1928 el explorador y piloto Australiano Sir George Huber Wilkins, acompañado por el piloto Estadounidense Carl Ben Eielson volaron por primera vez en la Antártida desde la laguna interior de la isla. Decepción. Esto fue seguido en noviembre de 1929 por el vuelo a las inmediaciones del Polo Sur del Almirante de la Marina de los EE.UU. Richard Byrd y luego en diciembre de 1935 por el piloto y explorador Lincoln Ellsworth y su navegante y copiloto Herbert Hollick-Kenyon, que realizaron por primera vez un intento de vuelo Trans Antártico.

A fines del año 1941 al organizarse la IV Campaña Naval Antártica argentina, expedición que se prolongaría por espacio de tres meses, y en el más estricto secreto, se planificó y se concretó el primer vuelo argentino sobre las tierras Antárticas, que tenía como objetivo principal la realización de un relevamiento aerofotográfico, cartográfico y de balizamiento.

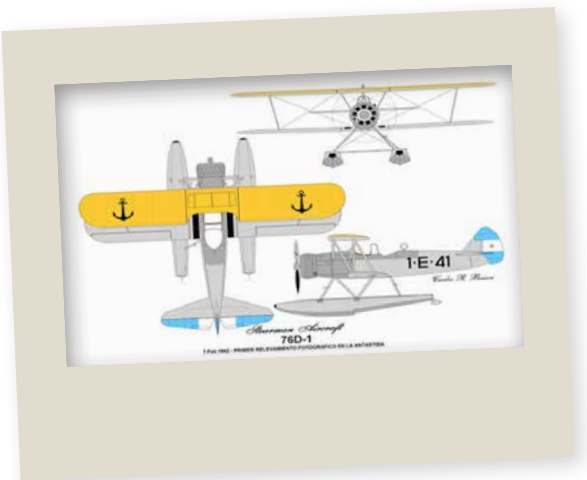
Esta misión se cumplió con un avión de instrucción avanzada de la Aviación Naval, el Stearman 76D-1 matrícula 1-E-41, tripulado por el Teniente de Fragata Aviador Naval Eduardo Lanusse, el Cabo Principal Mecánico Erick Blomquist, el Cabo Primero Radioperador Antonio G. Silva y el Cabo Segundo Aeronáutico Mecánico Mario A. Pape.

Los aviones Stearman 76-D1 se habían incorporado entre 1936/37 para la instrucción y para esa misión se instalaron en el E-41 los adelantos radioeléctricos del momento: un transmisor-receptor y un radiogoniómetro manual que le permitía de manera permanente tomar una marcación a la señal emitida por el buque que el operador recibía de manera audible. Se llevó también una cámara fotográfica de buena resolución, modelo F-8 y un laboratorio de campaña para revelar en navegación las fotografías obtenidas.

Hidroavión Stearman 76D1, en Is. Decepción-1942 (Instituto Aeronaval)

El buque elegido para el transporte fue el ARA "1° de Mayo", un pequeño buque auxiliar de transporte de materiales y equipos, construido en Alemania en 1894 y con su popa acondicionada para llevar a cielo abierto al Stearman sobre una cuna estructural de madera.

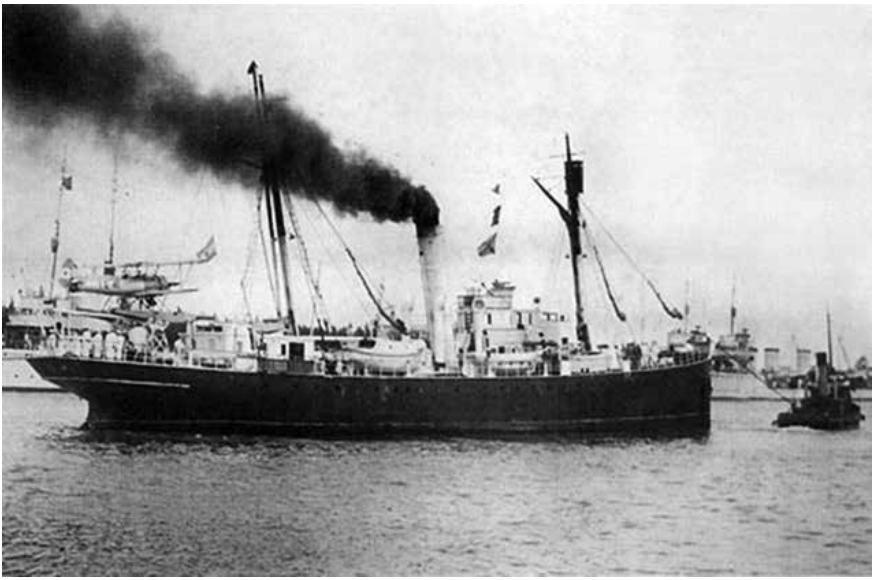
Zarparon de Buenos Aires el 14 de enero de 1942 con el buque al mando del Capitán de Navío Alberto Odera y como Segundo Comandante el Capitán de Fragata Luis García. Luego de varias escalas en la costa patagónica, alcanzaron la Isla Decepción el 06 de febrero y el día 07 se concretó el primer vuelo de un avión Argentino sobre el territorio Antártico.



Stearman 76D-1
Lámina del Instituto Aeronaval

La navegación siguió hacia el archipiélago Melchior y luego hacia las Islas Argentinas. Regresaron a Buenos Aires el 22 de marzo con la satisfacción de haber concretado una hazaña para la Nación y dispuestos a regresar en vuelo a Puerto Belgrano, su base de operaciones natural.

Desgraciadamente la operación tuvo un final inesperado y trágico, al despegar de una calle del puerto de Buenos Aires y ante los ojos atónitos de numeroso público y familiares, a las 09:15 del 10 de abril el avión se encontró con unos cables aéreos contra los que impactó, cayendo al suelo e incendiándose, falleciendo de manera instantánea el Teniente Lanusse y el Cabo Blomquist poco después.



El ARA "1° de Mayo", zarpando de Buenos Aires (Instituto Aeronaval)

A partir de ese año 1942, la actividad fue continua y año a año alcanzaron objetivos que fueron previamente planificados y concretados por aviones y pilotos de la Armada.

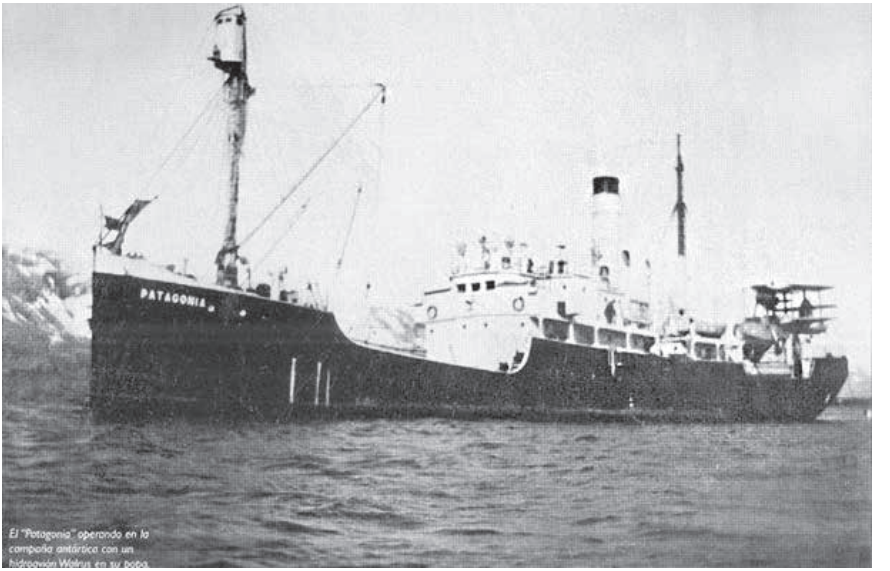
En febrero de 1943, zarpa nuevamente el 1° de Mayo, al mando del Capitán de Fragata Silvano Harriague, ahora con el Stearman 1-E-42 y con la tripulación compuesta por: Alférez de Navío Cristian R. Beláustegui, Cabo 1° Radio Alfredo Ardizzi y Cabo 2° Mecánico Ángel Bossero.

Es interesante notar que uno de los objetivos de esta campaña fue analizar desde el punto de vista geológico, si las islas y archipiélagos del arco antillano austral, son prolongación de la masa continental americana. Situación que hoy está absolutamente probada y demostrada.

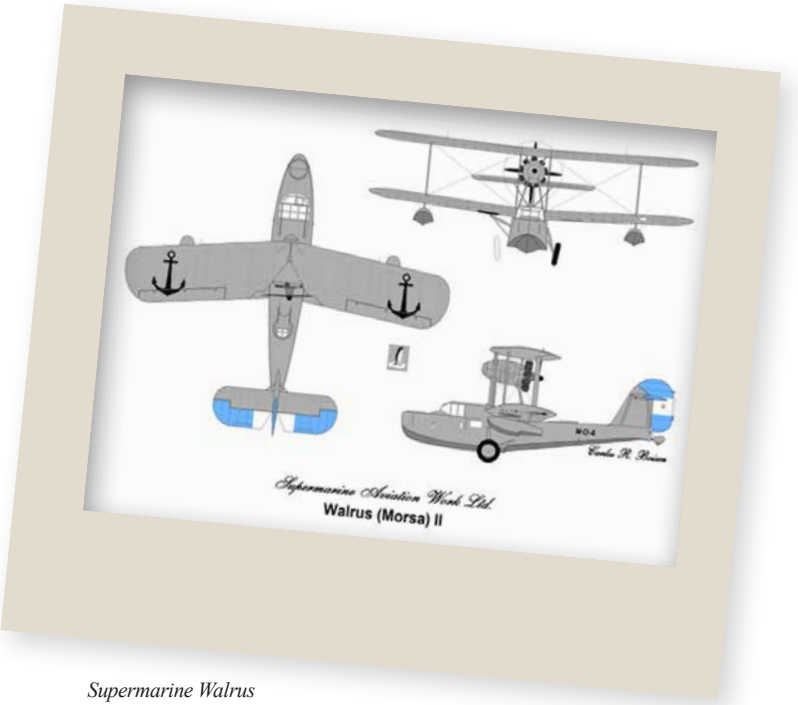
Se volaron más de 20 horas en las difíciles condiciones de un avión con cabina abierta.

En marzo de 1947 a bordo del ARA "Patagonia" al mando del Capitán de Corbeta Leandro M.B. Maloberti se traslada un avión un poco más apto, ya que tiene su cabina cerrada en el fuselaje, es el Supermarine Walrus 2-O-24, cuya tripulación está compuesta por: Teniente de Fragata Oscar Tachella, Cabo 1° Mecánico R. J. Román y el Sr. Pedro Pouchulú fotógrafo. Una de las tareas asignadas fue, intensificar la actividad aérea de reconocimientos y comenzar a usar la aerofotogrametría en los levantamientos hidrográficos, tarea esta que decidirá la incorporación de aviones y equipos aptos para cumplir ese tipo de relevamientos por la próxima década.

Avión Walrus M-O-2 en Is. Decepción (Instituto Aeronaval)



Transporte ARA "Patagonia, con el Walrus y sus alas plegadas sobre su popa (Histarmar)



Supermarine Walrus
Lámina del Instituto Aeronaval

Cruzando el Círculo Polar Antártico

Hacia fines del año 47, poco antes de comenzar el verano, un vuelo se convertirá en un hito trascendente para la Armada y la Nación Argentina.

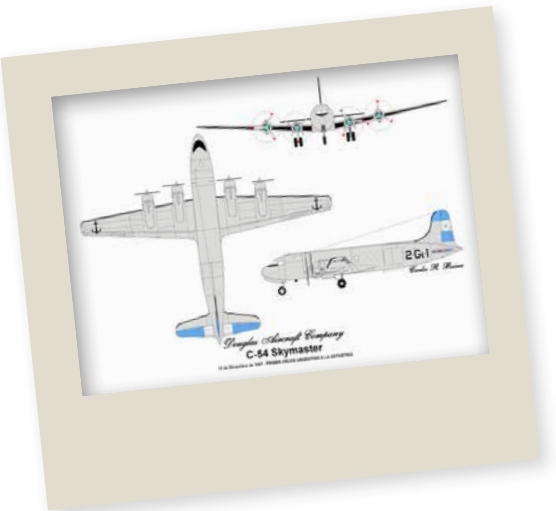
Habían trascurrido cinco años de vuelos antárticos con pequeños hidroaviones embarcados que habían permitido adquirir experiencia en meteorología y condiciones extremas de operación y todo eso debía capitalizarse en una operación más ambiciosa: era necesario intentar volar de manera directa entre el Continente y la Península Antártica, para demostrar que construyendo una pista apta esos vuelos se podían cumplir sin demasiados inconvenientes.

Para ello en los últimos meses de 1947 el Comando de la Aviación Naval inició los preparativos para la misión que implicaría despegar desde una base en la Patagonia, alcanzar el Círculo Polar Antártico y regresar a la base de salida, en un vuelo sin escalas.

Los dos objetivos definidos fueron:

- Estudio de la operación aérea en la zona del Círculo Polar
- Obtención de experiencias prácticas de vuelo hacia y desde la Antártida sin escalas intermedias.

El avión elegido fue un Douglas DC-4, (versión militar C-54) cuatrimotor de largo alcance equipado con tanques auxiliares de combustible ubicados en el fuselaje, matrícula 2-Gt-1 llegado al país durante 1946.



Douglas C-54 Skymaster - Lámina del Instituto Aeronaval

Su tripulación estuvo compuesta por: Comandante de la Aviación Naval Contralmirante Gregorio Portillo, Comandante de avión Capitán de Corbeta Gregorio Lloret, Capitán de Corbeta Mario de Ugarriza, Teniente de Navío Jorge Bassi, Capitán de Corbeta Médico Alfredo Walker, Suboficial 2° Mecánico Luis A. Muiño, Cabo Principal Mecánico Mario Pape, Cabo Principal Mecánico Antonio González, Cabo Principal Radio José Lezana, Cámara y filmación Sr. Pedro Pouchulú.
Se estableció la base de despegue en el aeródromo Luis Piedrabuena, en Santa Cruz, dotado de una estación meteorológica y una de radio transmisiones.

Archivo Instituto Aeronaval

El 13 de diciembre de 1947 a las 04:45 se inició el vuelo, se atravesó sobre el estrecho de Drake un frente de tormenta, se sobrevoló el destacamento Decepción y luego Melchior y a las 13:47, se alcanzó el Círculo Polar Antártico. Se regresó en vuelo directo desde más al sur del Círculo Polar hasta Piedrabuena, donde se aterrizó a las 20:15, resultando el vuelo de 15 horas y 30 minutos en el aire, siendo la primera vez en el mundo que despegando desde el Continente Americano se alcanzara el mencionado Círculo Polar sobre el paralelo 66° 33’45.9” al sur del Ecuador.

Al haberse cumplido con todo éxito la tarea, quedó demostrado que ya no habría destacamentos aislados en el invierno y que la Armada podría reabastecerlos por modo aéreo cuando se lo necesitara.

Avión Douglas C-54 (DC-4) en Piedrabuena, en fecha cercana al vuelo
Foto Archivo Instituto Aeronaval

Derrota cumplida por el 2-Gt-1, en su vuelo - Lámina Instituto Aeronaval

Emisión Correo Argentino, en Homenaje al 60° Aniversario del Primer vuelo desde la Argentina a la Antártida. Sobre original archivo Instituto Aeronaval.

Continúan las actividades aéreas en la Antártida

El 12 de junio de 1947 los gobiernos de Chile y Argentina acordaron una Declaración Conjunta respecto de la Antártida Sudamericana, hasta tanto se pactara, mediante un acuerdo amistoso, la línea de común vecindad entre sus respectivos territorios antárticos.

Para llevar a cabo sus objetivos, la Armada envió una Fuerza Naval de seis buques, de los cuales tres eran transportes. En uno de ellos el, ARA Pampa al mando del Capitán de Corbeta Oscar H. Rousseau, era trasladado el avión Walrus M-O-2 teniendo como tripulantes y mecánicos a:

Teniente de Navío Osvaldo Guaita, Teniente de Corbeta Gregorio Diaz Echeverria, Cabo Principal J. Larrea, Cabo 2° Roberto Chaparro, Cabo 2° Raúl Pérez, Cabo 2°Bernardo Pensa y Marinero 1° Jaime Lenua.

Zarparon desde Buenos Aires y Puerto Belgrano a medios de noviembre y regresaron a sus apostaderos a fines de marzo de 1948.

Tenía como tarea, fotografiar ambas costas de la Is. Decepción (mosaico y panorámicas) y realizar vuelos de reconocimiento, para lo que empleó 40 horas de vuelo.

Transporte ARA Pampa (Histarmar)

Pero a partir de 1950 y en seis campañas más de verano, a la Aviación Naval se le ordenó una tarea titánica, efectuar el relevamiento aerofotogramétrico de la Península Antártica y de las Islas Shetland del Sur. Para ello se eligió un modelo de avión pequeño compacto y anfibio, que le permitiría operar desde cualquier espejo de agua tranquila y despejada de hielos. Equipado con un sistema de cámaras Fairchild T3A, campaña tras campaña se obtuvieron más de 3500 imágenes que permitieron la restitución geodésica y la elaboración de cartas de alta precisión, que se utilizan aún hoy en día. El avión fue el Grumman Goose JRF6 B que, con un alcance de más de 1300 km, pudo operar con el apoyo de buques de superficie, desde casi cualquier lugar de la Península.

Grumman JRF-5 Goose
Lámina Instituto Aeronaval

Grumman Goose, en operaciones en la isla Decepción – Inst. Aeronaval

Grumman Goose, subiendo a la playa en Decepción – Inst. Aeronaval

En diciembre de 1951 daba comienzo la decimoquinta Campaña Antártica, que se prolongaría hasta fines de marzo de 1952. Si bien el objetivo general era continuar con el despliegue de exploración hacia el Sur, al Grupo Aéreo de Reconocimiento se le había ordenado una tarea especial.

El enlace aéreo

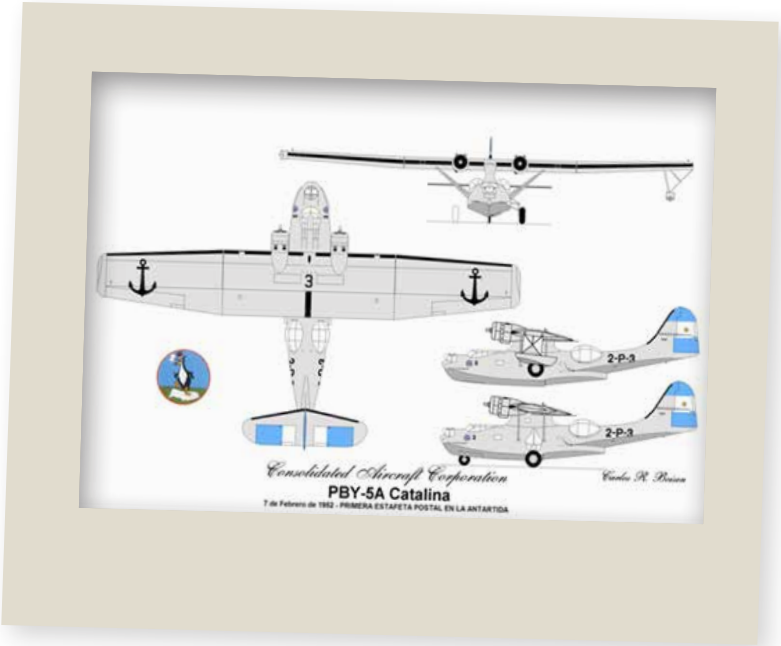
Basada en las experiencias adquiridas en 1947 durante el vuelo del cruce del Círculo Polar Antártico, la Aviación de la Armada estaba decidida a inaugurar la ruta aérea entre el continente y la península, que se extendía a lo largo de 1000 km de distancia en una zona de condiciones meteorológicas extremas y condiciones de supervivencia y rescate casi imposibles.

Los aviones utilizados fueron el 2-P-3 y el 3-P-5, quedando como relevo el 2-P-6 en la Base Aeronaval Río Grande. Al 3-P-5 como equipo nuevo y avanzado se le agregó un radar aéreo APS-4 /de Banda X que le aseguraba la capacidad de recalar en la isla Decepción, aunque hubiera nubosidad baja.

Ambos cruces estuvieron apoyados por unidades de superficie que estuvieron a 150 Mn al sur de Ushuaia y a 150 Mn de Decepción. Los buques fueron, en el primer cruce las Fragatas ARA “Sarandí” y ARA Hércules y en el segundo la Fragata ARA Heroína y la ARA Santísima Trinidad. El Aviso ARA Sanavirón se constituyó en buque de apoyo en Decepción.

El 07 de febrero de 1952, luego de un detallado prevuelo meteorológico, a las 10:00 decolaron ambos aviones a plena carga desde la Base Aeronaval Río Grande, en Tierra del Fuego.

Cumplieron el vuelo a 300 m de altura y por debajo de la capa de nubes para asegurarse el no formar hielo en las alas y la cola. A las 14:10 el radar detectó la Isla Smith a 75 millas náuticas de distancia, en 40 minutos más sobrevolaron la entrada de la Isla Decepción y poco antes de las 15:00 acuatizaron suavemente en su espejo de agua interior.



Consolidated PBY-5 Catalina Lamina Instituto Aeronaval

Los aviones estuvieron amarrados a boyones el 08 y el 09 aunque con algunos problemas por el mal tiempo de esos días, que fueron solucionados por el personal que traía abordo la Fragata ARA Hércules. Con buen pronóstico, el día 10 a las 05:00 y asistidos con dos JATOS ((Jet Assisted Take Off System – Sistema de Cohetes para asistir el despegue)) se elevaron rumbo a Río Grande donde arribaron sin problemas poco después de las 10:00 hs. De inmediato se reabastecieron de combustible y volvieron a despegar rumbo a la Capital Federal. A las 22:30 aterrizaron en Aeroparque, logrando así unir en el día, la Antártida con la ciudad de Buenos Aires.

En este primer cruce el Comando del Grupo fue ejercido por el Capitán de Fragata Pedro E. Iraolagoitía, quien años más tarde sería Presidente de la Comisión Nacional de Energía Atómica.

Colección del Instituto Aeronaval.
Trabajo realizado por Aerofila

Sobres y matasellos originales de la Primera Estafeta, donados al IA, por la Asociación Aerofila.

PBY-5 Catalina acuatizado en Isla Decepción – Archivo Museo de la Aviación Naval

En vuelo de regreso hacia Base Aeronaval Río Grande – Archivo Museo de la Aviación Naval

Dotaciones

Comandante del Grupo de Reconocimiento Aéreo (embarcado en el avión 3-P-5

Capitán de Fragata Pedro Eusebio IRAOLAGOITIA

Primer Cruce

3-P-5	Comandante	Capitán de Corbeta	Edgardo Samuel ANDREW
	Copiloto	Teniente de Fragata	Halfdan C. HANSEN
	Navegante	Teniente de Corbeta	Alfredo MARTINEZ MAGAÑA
	Navegante	Teniente de Corbeta	Néstor DIAZ QUIJANO
	Mecánico	Suboficial Auxiliar	José Eugenio PARISI
	Radiooperador	Suboficial Auxiliar	Basilio Pablo DIGNANI
	Ayudante Mecánico	Cabo Mayor	Felipe BENENATTI
2-P-3	Comandante	Teniente de Navío	Guillermo Jorge CAMPBELL
	Copiloto	Teniente de Fragata	Guillermo Heraclio FERREIRA
	Navegante	Teniente de Corbeta	Roque Esteban BERTEA
	Navegante	Teniente de Corbeta	Edmundo Aridio GRIMAUX
	Mecánico	Suboficial Auxiliar	Wilfredo H. CIARALLO
	Radiooperador	Cabo Mayor	Guillermo CAREGLIO
	Ayudante Mecánico	Cabo Mayor	Héctor S. PUGLIESE

Segundo Cruce

3-P-5	Comandante	Capitán de Corbeta	Edgardo Samuel ANDREW
	Copiloto	Teniente de Corbeta	Ramón Amadeo CORVERA
	Navegante	Teniente de Corbeta	Rosendo Eduardo LEIVA
	Navegante	Guardiamarina	Eldo Jesús BUZZO
	Mecánico	Suboficial Principal	Saúl LACHARI
	Radiooperador	Subo. Principal	Jesús LAGUNAS
	Ayudante Mecánico	Cabo Mayor	Blas HALL
2-P-3	Comandante	Teniente de Fragata	Guillermo Heraclio FERREIRA
	Copiloto	Teniente de Corbeta	Alfredo Roberto DEL FRESNO
	Navegante	Teniente de Corbeta	Lionel MARTIN
	Navegante	Guardiamarina	Eduardo Esteban PEREZ-TOMAS
	Mecánico	Suboficial Auxiliar	Luis Bernardo CABRERA
	Radiooperador	Suboficial Auxiliar	Juan Daniel AFONSO
	Ayudante Mecánico	Cabo Mayor	Augusto R. SCHULZE

Listado de los tripulantes -
Historia de la Aviación Naval Tomo IV Vol. 1

El segundo cruce se realizó casi un mes después el 02 de marzo y tal como en el vuelo anterior se realizó desde Río Grande. Los mismos dos aviones

salieron a las 09:00 rumbo a Decepción. Llegando a la mitad de la ruta, la meteorología empeoró severamente teniendo que descender hasta los 70 metros de altura, para colmo de males estando próximos a recalar sobre la isla el motor izquierdo del 3-P-5 empezó a perder aceite y a despedir humo.

A las 14:00 y, aun humeando el comentado motor, ambos aviones acuatizaron sin inconvenientes. Desde allí en los días subsiguientes exploraron las rutas de navegación hasta Bahía Margarita y colaboraron con el despliegue de las unidades de superficie. Finalmente, el 06 de marzo a las 10:20 decolaron rumbo al Norte, aterrizando en Río Grande a las 16:00 dando fin a la campaña de ese verano.

El 12 de marzo de 1953 todas las tripulaciones fueron recibidas por el Presidente de la Nación, General Juan Domingo Perón, quien destacó el valor y la importancia de lo realizado y alentó la necesidad de renovar el material para que se aumentara la seguridad y eficacia de los cruces.

Como sucediera en ocasión de otros destacados eventos, todos fueron realizados por hombres a los cuales el destino había puesto en esa posición y con el material del momento, dando muestra de la aptitud y eficacia del personal de la Armada.

Continúan las campañas antárticas de verano

En las campañas de los próximos años, entre 1953 y 1958, se utilizaron los Grumman Goose para continuar los relevamientos aerofotográficos, se operó por primera vez con un helicóptero Sikorsky S-51 (LV-XXV) civil desde el ARA Bahía Aguirre, se incorporó el rompehielos ARA Gral. San Martín, se adquirieron tres helicópteros Sikorsky S-55 y se sostuvo la operación de bases y destacamentos camino al Año Geofísico Internacional (A.G.I., 1957-1958). También se dio apoyo a los cruces de aviones de la FAA (Avro Lancastrian “Cruz del Sur”).

La potente combinación operativa del empleo del rompehielos y los helicópteros embarcados le dio a la República Argentina capacidades de apoyo logístico y de búsqueda y rescate únicas sobre la zona Atlántica del Continente Antártico.

Rompehielos ARA Gral. San Martín (1954-1979) – Instituto Aeronaval

S-55 A Operando a bordo del Rompehielos – Instituto Aeronaval

Llegamos así a finales de 1957 y comienza la Campaña Antártica de Verano 57/58, que finalizará en marzo de 1958, y que estuvo dedicada plenamente a las tareas de apoyo al A.G.I. En esta campaña se realizó otro vuelo de largo alcance despegando con un hidroavión Martin Mariner PBM-5 el 19 de diciembre desde la bahía de Ushuaia hasta la isla Decepción y en ese mismo día unir Decepción con la ciudad de Buenos Aires, luego de 14 horas de vuelo, estableciéndose otro año más la Estafeta Aeronaval.

La tripulación de cuatro hombres era: Capitán de Corbeta Justiniano Martínez Achával, Teniente de Navío Edmundo Heraclio Acuña, Suboficial Principal Santiago Miguez y el Cabo Principal Dino Ravani.

Hidroaviones Martin Mariner camino a Ushuaia – Foto Aviación Naval

Se recibió la Estación Científica Ellsworth de parte de los EE.UU. y el rompehielos trasladó de regreso a Ushuaia (Feb 1958) a los Aviones C-47 USAF (SN 51134 y 49554) del USAF Electronic Test Unit (1957-58) que habían operado allí entre mediados de noviembre de 1957 y mediados de enero de 1958. Esta Estación fue fundamental para el camino al Polo Sur que se cumpliría en 1961-1962 por parte de la Aviación Naval Argentina.

Embarque de aviones C-47 B norteamericanos, en el ARA Gral. San Martín enero 1958

Archivo Instituto Aeronaval

Durante las campañas 1958-59 se llevó a cabo un nuevo vuelo de la Estafeta Aeronaval Antártica con Martin Mariner y se embarcaron helicópteros Bell 47 G y Sikorsky S-55. Se desarrolló de manera casi completa el Relevamiento Aerofotográfico y Geodésico de la Zona de la Península Antártica y se puso en funcionamiento la Estación Ellsworth con científicos Argentinos.

Una actividad extraordinaria en el invierno del año 59 fue la búsqueda y reabastecimiento de una patrulla del Ejército Argentino extraviada que iba de regreso a la Base Esperanza desde la costa del Mar de Larsen. En ella intervinieron aviones de la FAA, ARA, Aerolíneas Argentinas y la USAF.

Le cupo en suerte al Avión CTA-2 (ex 2Gt1 de Portillo) al mando del Capitán de Corbeta Guillermo Campbell encontrarla sana y salva a las 12:05 del 15 de junio. Fue uno de los primeros ejemplos de trabajo conjunto y combinado en aras de la salvaguarda de la vida humana en la Antártida.

En la campaña 1959-60 se embarcaron dos helicópteros S-55 y fue una campaña muy difícil por la formación de barreras de hielo compactas durante todo el período, la dotación de la Base San Martín fue relevada por estos helicópteros estando el buque a 100 Mn de la Base. No se pudieron hacer el reabastecimiento ni los relevos de la Base Grl. Belgrano ni la estación Ellsworth ubicadas en la costa más lejana del mar de Weddell.

Al llegar la campaña 1960-61, el relevo y reabastecimiento de ambas bases se constituyó en tarea prioritaria ya que no se habían cumplido en la campaña anterior. Se cubrieron en el planeamiento todas las alternativas en función de la situación del campo de hielo en el Weddell y se embarcaron dos helicópteros S-55 y dos aviones Beaver DHC-2.

Avión De Haviland DHC-2 Beaver – Instituto Aeronaval

El campo de hielo del Mar de Weddell estuvo despejado y los relevos y reabastecimientos se hicieron sin novedad, utilizando el tiempo restante disponible para la adaptación y entrenamiento de las dotaciones de ambas aeronaves de cara al desafío de la próxima campaña, el vuelo de asalto hacia el Polo Sur.

Campaña 1961-62. Primeros argentinos en el Polo Sur

Esta sería una Campaña muy especial ya que, en completo secreto, la Nación había decidido volar hasta el Polo Sur. Recibidas las órdenes iniciales el Comando de Transportes Aeronavales comenzó el análisis y planeamiento de detalle de la operación elevando al Comando de Aviación Naval su apreciación positiva el 05 de septiembre. Los requerimientos logísticos eran importantes y variados y debían estar cumplidos para el 1° de noviembre, allí también estaría finalizada la preparación de ambos aviones.

Los elegidos fueron dos C-47, el CTA-12 y el CTA-15, que habían finalizado sus inspecciones calendarías hacía poco tiempo y tenían disponibles más de cien horas de vuelo cada uno.

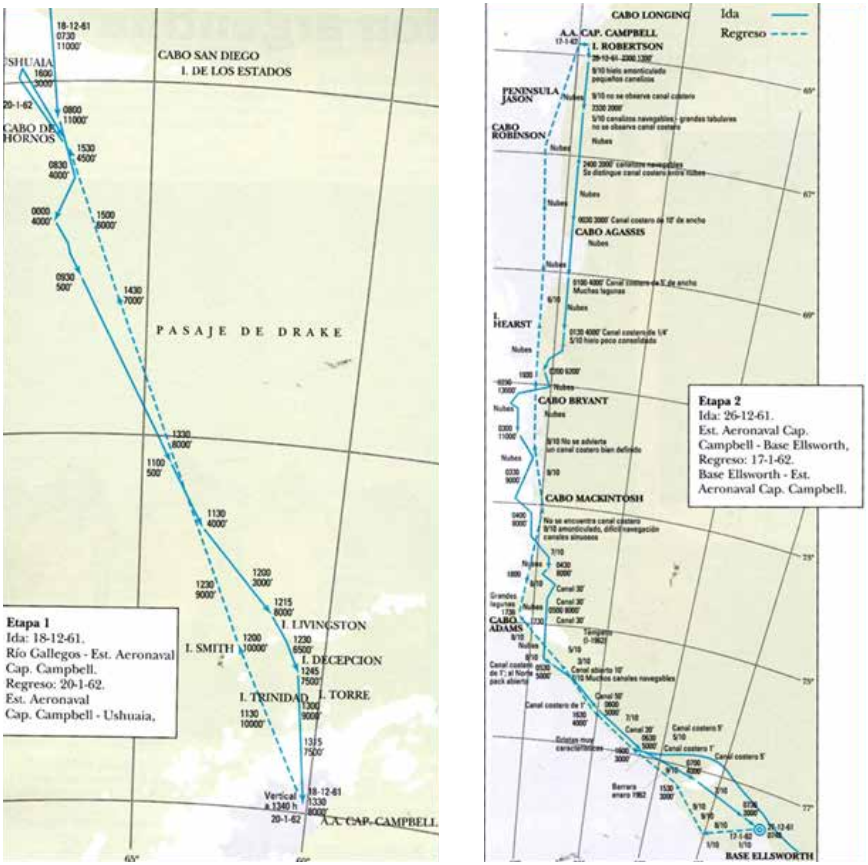
Había dos incentivos importantes además del logro en sí mismo:

- Explorar la navegación aérea con miras a una ruta transpolar
- Encontrar una ruta alternativa para el reabastecimiento anual de la Base Gral. Belgrano y la Estación Científica Ellsworth, dado que por su ubicación ya habían quedado aisladas en dos campañas anteriores.

Avión original del vuelo al Polo Sur, restaurado para exhibición y conservado en el Museo de la Aviación Naval, en la Base Aeronaval Comandante Espora (B. Blanca, Pcia. De Buenos Aires)

Ya hacía casi veinte años que la Aviación de la Armada volaba en la Antártida y se contaba con experiencia adecuada entre sus tripulaciones como para planificar con todo detalle las modificaciones a los aviones y los recursos para asegurar la navegación en esa zona casi desconocida del planeta.

Se definió, que se debían utilizar motores recién recorridos que fueron adquiridos en los EE.UU. se debían agregar tanques auxiliares que permitieran volar hasta como mínimo 16 horas, preparar una cabina para navegación y descanso con calefacción y asientos, instalar esquíes en las ruedas y JATOS, y adquirir equipamiento de supervivencia para el mar y territorio antártico.



Primera y segunda etapas. Cruce del Drake y vuelo hacia Elsworth.
BCN 831, pags. 250 y 251.

El 05 de diciembre de 1961 comenzó la expedición, uniendo en el día la Base Aeronaval Ezeiza y la Estación Aeronaval Río Gallegos. Allí se esperó hasta el día 18 la meteorología adecuada para cruzar el pasaje Drake y a las 05:48 se despegó hacia la Estación Campbell en la Península Antártica. Allí se instalaron los esquíes y se esperó otra etapa de buen tiempo, lo que los llevó a pasar en ese lugar las Navidades de 1961. El 26 de diciembre despegaron hacia la base americana, cedida a Argentina, Ellsworth donde anevizaron luego de diez horas de vuelo.

A partir de allí, luego de tener todo preparado, comenzó la tensa espera para el asalto con seguridad al Polo Sur. Diariamente se comunicaban con la estación Amundsen –Scott en el Polo y requerían la información y pronóstico meteorológico, datos estos fundamentales para poder realizar esa última navegación con éxito. Pasó el Año Nuevo 1962 y siguieron esperando. El 06 de enero, como si fuera un regalo del Día de Reyes, el Doctor Luis Aldaz, Jefe Científico de la Base del Polo Sur y madrileño de nacimiento, les dio las buenas noticias del tan esperado buen tiempo.

Tan preparados estaban que a las 13:05 despegaron los doce hombres en sus dos aviones rumbo al Polo Sur, junto a cuatro científicos norteamericanos que para esa época no habían podido ser recuperados por el rompehielos San Martín que estaba fuera de alcance atrapado en el campo de hielos del mar de Weddell y que habían decidido tomar el riesgo y regresar vía el Polo Sur.

Las tripulaciones fueron:

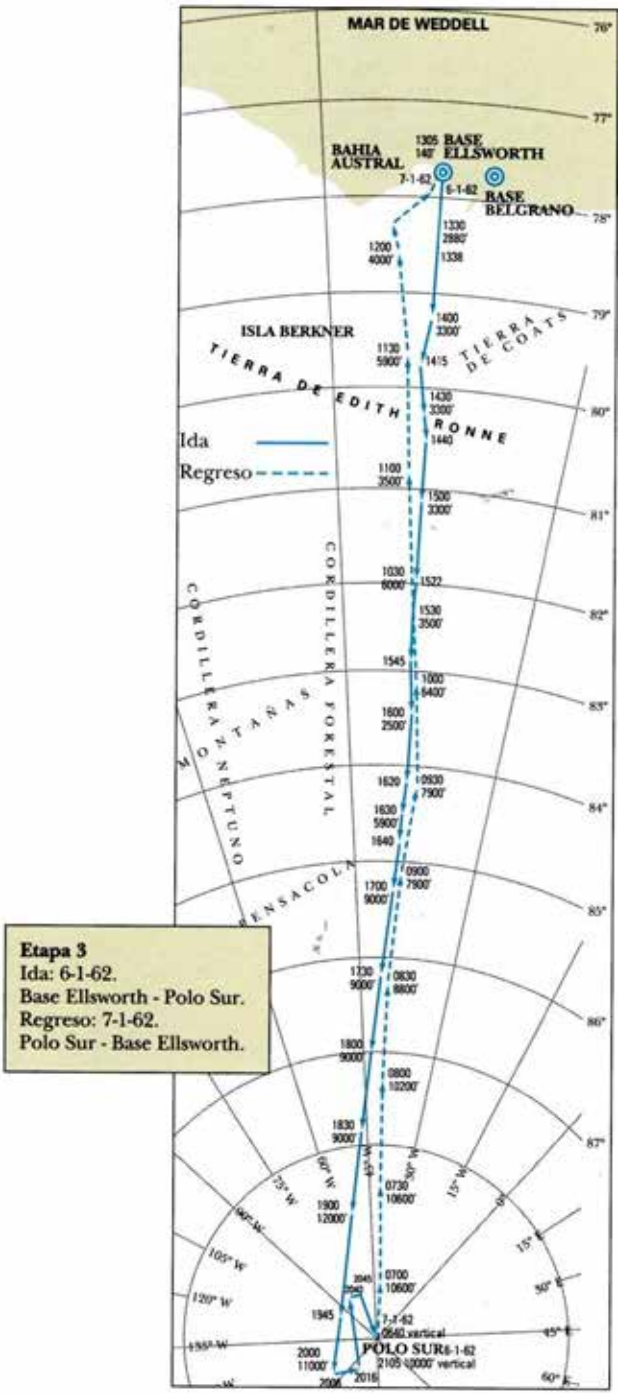
CTA-12: Capitán de Fragata Hermes Quijada (Comandante)
Capitán de Corbeta Pedro Margalot (jefe de Operaciones)
Teniente de Fragata Miguel Grondona (Copiloto)
Teniente de Corbeta José L. Pérez (Navegante)
Suboficial 1° Edmundo Franzoni (Mecánico)
Cabo 1° Elías Gabino (Radioperador)

CTA-15: Capitán de Corbeta Rafael Cecchi (Ingeniero)
Teniente de Navío Jorge Pittaluga (Comandante)
Teniente de Fragata Héctor Martini (Copiloto)
Teniente de Fragata Enrique Dionisi (Navegante)
Cabo Principal Ricardo Rodriguez (Mecánico)
Cabo 1° Raúl Ibasca (Radioperador)

Tripulaciones completas del 1° vuelo Argentino al Polo Sur. 06 y 07 de enero de 1962, Archivo Instituto Aeronaval

Si bien el CTA-15 tenía un navegador Doppler recién instalado sus datos no fueron confiables y toda la navegación se llevó por rumbo y rectas de sol, tomadas con el sextante periscópico.

Luego de siete horas y diez minutos de vuelo y estando con buen enlace de comunicaciones, la base se negaba a ser avistada por lo que el Capitán Quijada ordenó iniciar una búsqueda cuadrada expandida (trayectoria de búsqueda visual). Primera pierna sin novedad, giro de 90° a la derecha, segunda pierna sin novedad 90° grados a la derecha, la base los ha visto pasar, tercer giro sin novedad y ahora a las 20:45 hs en el comienzo de la cuarta pierna, el Capitán Margalot descubre uno pequeños puntos negros y junto con el otro avión les brota la alegría: ¡lo han logrado! A las 21:15, con tres minutos de intervalo, aterrizan en la pista del Polo Sur. ¡La Misión estaba cumplida!



Tercera etapa Base Ellsworth – Polo Sur, BCN 831, pag.252

Se había concretado un hito en la Historia de la Aviación Argentina y Mundial: nuestra Nación lo había logrado luego de veinte campañas con buques, aviones, helicópteros y personal militar y científico, también se habían hecho sacrificios y esos eran la muestra viva de que la Antártida ¡no perdona jamás!

Fueron muy bien recibidos por las autoridades de la Base, dejaron una placa en nombre de toda nuestra Nación, izaron el pabellón nacional, una frugal comida un breve descanso y a las 06:30 del 07 de enero iniciaron el vuelo de regreso con un largo despegue de 2 minutos y 11 segundos de corrida, producto del peso máximo por el combustible cargado y la densidad de la atmósfera en esa planicie que se encuentra a 3000 m sobre el nivel del mar. Luego de hacer las mismas escalas que a la ida, el 22 de enero los aviones arribaron al Aeroparque Jorge Newbery.

Fueron felicitados por el Señor Presidente de la República Dr. Arturo Frondizi y quedo bien claro que la ruta era factible y se adquirieron infinidad de conocimientos que fueron volcados a toda nuestra comunidad científica e internacional.

El Comandante de la Misión resumió en breves palabras todo su sentir y el de quienes lo acompañaron:

> ***"El vuelo que hemos realizado, no es mas que una de las tantas misiones que la armada de mi pais cumple sobre estas aguas y zonas deserticas, desde que la primera comision naval invernara en la antartida en 1904".***
>
> ***Capitán de Fragata Hermes Quijada***

La Misión estaba cumplida y ya en marzo la actividad de las Unidades de la Armada y sus Comandos iniciaban su plan de adiestramiento anual, sin pausa en un modesto silencio, planteando nuevas metas y desafíos para contribuir a la exploración y el trabajo científico de la República Argentina. En ese camino habían transitado los últimos 58 años y 20 de ellos habían sido volando en la Antártida.

Lamina del vuelo completo, Museo de la Aviación Naval

6 de enero de 1962. Primer pabellón argentino izado en el Polo Sur. Margalot 2008.

Bibliografía

Martini, Héctor - Historia de la Aviación Naval Argentina – Tomo IV/Vol. 1 Instituto Aeronaval, Buenos Aires 2011

Boletín del Centro Naval (BCN) N° 831, Dic 2011

Margalot, Pedro F. "Primeros Argentinos en el Polo Sur" Servicio de Hidrografía Naval. Buenos Aires, 2008.

Martini, Héctor - La Primera expedición Argentina al Polo Sur–Pag.249 - Página Fundación Histarmar http://www.histarmar.com.ar Archivo del Instituto Aeronaval.

Archivo del Museo de la Aviación Naval.

Las láminas son autoría del Señor Carlos Boisen, miembro honorario del IA.

Actividades Académicas 2022

El 1° de febrero de 2022 dio inicio el Ciclo Lectivo de los cursos que dicta la Unidad Académica Escuela de Guerra Naval de la Facultad de la Armada Argentina, dependiente de la Universidad de la Defensa Nacional.

El 11 de ese mismo mes asumió la Dirección de este instituto de estudios superiores el señor Capitán de Navío D. Leonardo Jorge Campana en reemplazo del señor Capitán de Navío D. Ciro García Reppeto.

La Escuela de Guerra Naval asume la siguiente oferta académica:

Cursos de grado:

Curso de Comando y Estado Mayor y la a (CUCOM)
Curso de Estado Mayor Especial. (CUEMES)

En el área de los posgrados, dicta los siguientes cursos:

Maestría en Estudios Estratégicos (MAESES)
El Seminario de Intereses Marítimos
Curso de Historia Marítima y Naval
Especialización en Conducción Táctica y Operacional Naval (ECTON)

Ejercicios internacionales

Bajo un programa de colaboración con la Armada de la República de Ecuador, la Escuela de Guerra Naval procedió, en marzo, a la cesión del software instalación y capacitación del simulador “JÚPITER” en la Academia de Guerra Naval de Ecuador.
En los primeros días de mayo se desarrolló en la Academia de Guerra Naval VIÑA DEL MAR - CHILE la XXII versión del Juego de Manejo de Crisis, bilateral entre las Armadas de Chile y de Argentina.

El 28 de junio esta Escuela de Guerra Naval participó del Inter American War Game (IAWG) junto al Comando de la Flota de Mar.

Durante los días 27 y 28 de junio, se llevó a cabo el Juego de Simulación "ACRUX" entre oficiales jefes alumnos del Curso de Comando y Estado Mayor (CUCOM) de la ESGN, y alumnos de la Cátedra de Teoría del Conflicto del Posgrado de Asesoría Jurídica de Empresas de la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.

Entre el 8 y 12 12 de agosto se realizó, de manera presencial en RIO DE JANEIRO, el Juego de Guerra Trilateral 2022, oficiando de sede la Escola de Guerra Naval de la Marinha do Brasil.

El 23 de septiembre finalizó la tercera fase del XLVIII Juego de Guerra Interamericano realizado en la República de Ecuador. La ESGN participó de manera virtual en esta etapa.

Conferencias e intercambios

Entre el 28 de marzo y el 1 de abril, tuvieron lugar las XI Jornadas Nacionales de Ciencias del Mar (JNCM) y el XIX Coloquio de Oceanografía. Con la participación del profesor Dr Mariano FERRO.

El 2 de abril la ESGN participó de la Ceremonia conmemorativa de los 40 años del Conflicto del Atlántico Sur.

El 4 de mayo se realizó la presentación del Libro “MAR DE GUERRA”, por parte del grupo de investigación dirigido por la Dra. Rosana GUBER.

Los días 16 y 17 de mayo, en el contexto del 40º aniversario de la Guerra del Atlántico Sur, se realizaron diversas exposiciones y muestras de afiches alusivos de proyectos correspondientes a los programas UNDEF, UNDEFI Y UNDEX.

El 17 de mayo, Día de la Armada Argentina. se llevó a cabo la Ceremonia conmemorativa 208º aniversario de la Batalla Naval de Montevideo o del Buceo, hecho histórico que dio lugar a la creación del día de la Armada Argentina.

Los días 23 y 24 de junio, la Escuela Superior de Guerra Conjunta, realizó un Simposio en el marco del 40º aniversario de la Guerra de Malvinas donde participaron docentes de la ESGN.

El 14 de junio se llevó a cabo una ceremonia en "Homenaje a los veteranos y caídos en el Conflicto del Atlántico Sur".

El 12 de julio se realizó una Conferencia virtual entre la Escuela de Guerra Naval y la Escuela de Altos Estudios de las Fuerzas Armadas Conjuntas de Colombia. Esta conferencia, tuvo como objetivo la transmisión de experiencias vividas durante el conflicto de Malvinas por parte del Capitán de Navío de Infantería de Marina (VGM) Waldemar Rigoberto AQUINO.

El 2 de agosto se realizó la Ceremonia Conmemorativa por haberse cumplido el día 30 de julio, un nuevo Aniversario de la creación de la ESCUELA DE GUERRA NAVAL.

El 7 de septiembre la Escuela realizó una serie de ponencias a cargo de Veteranos de Guerra de la Armada Argentina en la que participaron los oficiales estudiantes del Programa Académico Comando y Estado Mayor – Maestría en Estrategia Marítima de la Escuela Superior de Guerra Naval de Perú.

El 8 del mismo mes se llevó a cabo en la Escuela de Guerra una conferencia sobre zonas y actividades de injerencia del Área Marítima del Atlántico Sur (AMAS).

El 21 se realizó una conferencia virtual entre la Academia de Guerra Naval de la República de Ecuador y la Escuela de Guerra Naval en el 40º Aniversario de La Gesta de Malvinas y del Atlántico Sur.

Área Capacitación

1er Café Digital - Introducción a las Clases Híbridas en el posgrado (6/04/22)

Temario: Modelo híbrido, definiciones. ¿Por qué modalidad híbrida? ¿Cómo adaptarse al Aprendizaje Híbrido? Modelo de enseñanza del docente. El apoyo externo. Claves para avanzar en la propuesta híbrida. Estrategias pedagógicas claves - mediadas por la LMS. Issue de Clases Híbridas (barreras o palancas). LMS convenientes. Recursos educativos de LMS para clases Híbridas.

2do Café Digital sobre Clases Híbridas (21/6/22)

Temario: ¿Qué hacer en aula P y qué en LMS? Capacitar al estudiante (lo que va a ocurrir – lo obvio desaparece). Acordar recursos digitales y dispositivos. Producir para compartir y acceder. Planificación de tiempos y métodos. Revisar las clases: dejar lo expositivo por lo interactivo. Surgen como necesarios: Clase invertida, Aprendizaje Invisible, Aprendizaje colaborativo

1er Taller práctico de planificación e implementación de Clases Híbridas p/ docentes de MAESES (22/6/22)

Temario: Planificación de una clase híbrida y configuración de las herramientas digitales para su desarrollo. Prácticas posibles y formas de implementar para todo el curso (presencial o a distancia) y Configuración de herramientas y otros recursos para dicha clase (dentro de la Sala CUEMES)

4° Ateneo de Buenas Prácticas Docentes "Lo que nos dejó como Aprendizaje la Pandemia" (27/4/22)

Temario: Organizando una asignatura presencial en no presencial. Organización para la impartición de la materia planeamiento. Evaluación mixta: aprendizajes integradores del presencial y virtual. Por qué programar.

1er encuentro -Trabajo Colaborativo y Aprendizaje en Posgrado (24-05-22)

Temario: Metodologías Activas y el Trabajo Colaborativo (TC). Producción y Herramientas Digitales. Aprendizaje y TC: evaluación individual y grupal. El Seguimiento. Barreras y palancas de mejora del TC. Planificación y los entornos virtuales. La videoconferencia y el TC.

2do encuentro -Trabajo Colaborativo y Aprendizaje en Posgrado (30/6/22)

Temario: Introducir al tema desde el estudio de un caso. Puesta en común del caso, desde el enfoque de trabajo colaborativo. Revisión de teorías y marcos referenciales-intercambios de ideas y miradas sobre el caso y las metodologías activas. Criterios de selección de herramientas digitales para TC en posgrado. La evaluación del TC en plataformas y/o otras plataformas digitales

Taller de Evaluación -ECTON (17/08/22)

Temario: Posibilidad de calificar y ser justos en el ranking: ¿todos "pueden sacar lo mismo"? Calificar contenidos vs calificar objetivos: ¿cuántas evaluaciones son necesarias para evaluar una competencia? .Evaluar al alumno y la retroalimentación: ¿cómo poner el foco en ambos con sentido de aprendizaje? . Evaluar la asignatura es la suma de evaluaciones de unidades: ¿Sumar notas de evaluación sobre "comprensiones" es suficiente?

Café Digital: Aplicación de Genially en el aula (14/10/22)

Temario: Multimedia: concepto, lenguajes, sentido en educación. Genially: plataforma para la creación de contenidos digitales. Presentación de las características centrales de Genially. Ejemplos. Exploración sincrónica de un recurso creado en Genially

Proyectos de Investigación 2023

La Guerra Privada: ¿Hacia una Despersonificación del Jus Belli? Perspectivas Filosóficas de la "Nueva Condotta"

Directora: GAIADA, Griselda

Integrantes: LUPI, Luciano (maestrando MESES) / PETROCCHI, Ignacio (maestrando MESES)

La presente investigación se dirige a examinar desde lo filosófico la relación entre el concepto de estatalidad, jus belli y guerra privada a partir de la distinción de dos momentos analíticos. El primero de ellos se centra en la evolución de los conceptos filosóficos que hicieron posible la aparición del Estado soberano moderno; el segundo en el proceso de crisis que tales conceptos parecen sufrir en la actualidad. En ambos casos, la guerra privada está en el centro de la cuestión. Más precisamente, nuestra investigación sostiene la tesis de que la guerra privada está en el origen de la magnitud estatal y de los signos actuales de su declinación. Si el Estado moderno representó en esencia lo que llamaremos una "personificación del jus belli", el reverso de esta tesis deviene un paso obligado para una investigación que no sabría ceñirse al solo interés histórico dentro de su campo disciplinario. A este respecto, nuestra investigación, además de prever una casuística bélica, se moverá fundamentalmente bajo dos interrogantes, a saber: ¿el proceso de des-personificación del jus belli podría conducir a la desaparición de las diferenciaciones forjadas durante más de tres siglos? ¿La "nueva condotta" puede ser interpretada como un intento de simetrización de lo bélico ante actores que practican la guerra sin responder a una lógica estatal?

Intereses y Estrategia Marítima: Continuidades y Rupturas entre el Navalismo de la Segunda Mitad del Siglo XIX y el del Siglo XXI

Director: CORBACHO, Alejandro / Integrantes: BATTALEME, Juan – VIDELA, Roberto (maestrando MAESES)

Entrado el siglo XXI, creció nuevamente la rivalidad entre las Grandes Potencias (el llamado Big Game). Se incrementa la apetencia por expandir o asegurar fuentes de recursos naturales, proteger las líneas de comunicación marítimas y afianzar la presencia en los espacios marítimos comunes. Al mismo tiempo, se desarrollan profundos cambios tecnológicos que impactan en todos los aspectos de la vida humana y en particular, los relacionados con lo militar. Por esos motivos, las Armadas vuelven a recuperar preeminencia y surge así un nuevo Navalismo. Estos acontecimientos ocurren en el contexto de una Pax Americana, donde China busca reemplazar a los Estados Unidos como la nueva potencia predominante en un nuevo orden global.
La presente investigación propone un análisis histórico comparativo de este navalismo con el que se dio a fines del siglo XIX hasta la Primera Guerra Mundial, con el propósito de establecer las continuidades y las diferencias presentes en ambos procesos que se expresaron en el pensamiento estratégico marítimo.

Cooperación Transfronteriza en Materia en Materia Ambiental entre Argentina y Chile

Director: FERRO, Mariano
Integrantes: TARAPOW, Fernando / ELIZONDO, Silvana

Este proyecto se propone analizar la cooperación transfronteriza entre las repúblicas de Argentina y Chile en materia ambiental, en particular en lo referido la creación de áreas protegidas transfronterizas en espacios marítimos y en lo referido a la cooperación en la Antártida, resaltando su potencial para la conservación de áreas con elevados valores naturales y biodiversidad. Asimismo, se buscará analizar los aspectos geopolíticos, jurídicos y estratégicos. Ambos países comparten una de las fronteras más extensas del mundo de 5.308 km y, a su vez, son reclamantes del territorio antártico.

El Tratado de Paz y Amistad (1984) fue un catalizador de intercambios y fomentó la idea de "vecindad" la cual se concretó mediante el Acta de la Comisión Binacional Argentino-Chilena de Cooperación Económica de Integración Física, en abril de 1987. A partir de este hito, se crearon los Comités de Integración, como instancias clave para la cooperación y la integración entre provincias argentinas y las regiones chilenas. Desde 2005, Argentina y Chile iniciaron un acercamiento en materia de áreas protegidas binacionales a partir del proyecto de creación de una Reserva de Biosfera Transfronteriza de la UNESCO. Posteriormente se sumaron otros proyectos.

En la última década se sumaron otros proyectos y acuerdos, que incluyen las áreas marítimas y la Antártida, entre ellos: Memorándum de Entendimiento para la Cooperación en Materia de Biodiversidad Marina y el Cambio Climático (2018); Convenio sobre Parques Nacionales conjuntos (2019); Comité especializado Argentina-Chile en Parques Nacionales Conjuntos, creado en la XV Reunión de la Subcomisión de Medio Ambiente Chile – Argentina en 2017; Proyecto de creación del Parque Binacional los Pehuenes; la Comisión Bilateral de Cooperación Científica Marina Austral; Proyecto de creación de un área marina de investigación común Islas Diego Ramírez – Paso Drake y Yaganes; Proyecto de creación de una AMP en Antártida; la Implementación del Corredor Bioceánico. Sin embargo, hasta el momento no se ha concretado la creación de áreas protegidas binacionales, lo cual lleva a la necesidad de identificar los obstáculos (jurídicos, políticos, administrativos) a su concreción y las condiciones posibles de superación de estas barreras.

Transracionalidad y Meta Racionalidad Estratégica: Concepto y Teoría.

Director: CORREA, Horacio Esteban
Integrantes: FERRO, Mariano Damián / VILLEGAS, Sergio Gabriel.

El objetivo general de este proyecto es el de elaborar un concepto y una teoría acerca de la existencia de una "Trasnracionalidad" o "Meta racionalidad" de carácter estratégico en los actores socio-político-militares. Indagar en como la misma subyace a la Racionalidad Estratégica y la in-

fluye. Es decir, como puede direccionar o disgregar la consistencia de sus Fines, y en consecuencia le otorgue sentido a los Medios, o por el contrario, los haga superfluos en dicha racionalidad. También se trabajarán los conceptos de Situación, Meta situación, Radiación Adaptativa, Adaptación Dinámica al Medio en la experiencia humana y de actores socio-político-militares en el entrecruzamiento de espacio y tiempo, que lleva a establecer Fines por dicha "Transracionalidad" o "Meta racionalidad" y que condicionarían a la Racionalidad Estratégica. A partir de aquí la relación con distintos tipos de racionalidades, tales como la Racionalidad Ambiental.

Regulación Estratégica Jurídico Marino Ambiental de la Exploración y la Explotación de Hidrocarburos, Recursos Genéticos Marinos y de la Generación de Energía Renovable en el Mar Argentino (Año 2)

Directora: RADOVICH, Violeta
Integrantes: FERRO, Mariano – TARAPOW, Fernando

Cada vez un mayor número de actividades antrópicas se desarrollan en el ámbito marino, la navegación (a través de la cual se introducen especies exóticas que quedan adheridas a los cascos de los buques), la pesca, la exploración y explotación de hidrocarburos y minerales (nódulos polimetálicos, sulfuros de ferromanganeso, entre otros), la generación de energías renovables, técnicas de bioingeniería marina, la prospección y el patentamiento de recursos genéticos marinos que poseen propiedades medicinales y alimenticias.
Es necesario realizar un ordenamiento ambiental de estas actividades en el medio marino argentino para que las mismas se desarrollen de manera sostenible. La planificación espacial marina (PEM) se define como un proceso público para analizar y asignar la distribución espacial y temporal de las actividades humanas en zonas marinas para alcanzar objetivos ecológicos, económicos y sociales que normalmente se especifican por medio de un proceso político. Los primeros inicios de la PEM se han dado mediante la creación de áreas marinas protegidas (AMPs). Alemania y Bélgica han recurrido a la implementación de la PEM cuando comenzaron a regular la generación de energías renovables en el mar.

En la República Argentina, existe vacancia con respecto a la investigación jurídica ambiental sobre la PEM en general, y en especial sobre la gestión integral de la exploración y la explotación de hidrocarburos, de los recursos genéticos marinos y sobre la generación de energía renovable en el mar.
Por lo tanto, este proyecto pretende generar conocimiento sobre la situación actual normativa de estas actividades en la República Argentina. La exploración y explotación de hidrocarburos en el mar argentino es la actividad que cuenta con más desarrollo, hay plataformas instaladas en los espacios marinos jurisdiccionales argentinos, y por lo tanto es también la actividad que cuenta con mayor desarrollo normativo. Por otro lado, aun no se ha implementado en el país la bioprospección de recursos genéticos marinos, ni la generación de energía renovable en el mar, ya sea energía solar, eólica, mareomotriz, o la generación de hidrógeno.

Observatorio de Liderazgo (Año 2)

Director: GROSSI, Claudio
Integrantes: DI TELLA, Alejandro / GIL, Graciela / MATESA, Marcos / PLAZA, Félix / SANGUINETTI, Julio / GIANOLA OTAMENDI, Alberto

Una de las recomendaciones surgidas en la investigación titulada “Liderazgo en la Armada. Valores y supuestos” (Grossi, Di Tella, Gil, & Sanguinetti, 2020) fue la necesidad de establecer un «observatorio» que permita monitorear y detectar lo que ocurre en el ámbito de la Armada Argentina con relación al liderazgo y los valores como parte de su cultura organizacional. En este sentido, en este proyecto de investigación se propone implementar un Observatorio de Liderazgo el cual, a partir de la búsqueda de información, organizada de acuerdo a su relevancia y presentada de forma clara, funcione como un centro de documentación, un centro de análisis de datos y un espacio de información, intercambio y colaboración sobre esta temática.
En la investigación desarrollada en el año 2020, se analizaron los valores que los miembros de la Armada Argentina han hecho suyos, para luego, a partir de ellos, discernir cuáles son los supuestos básicos en los que se apoyan. Comprender esto permite entender desde el liderazgo estratégico si los valores presentes coadyuban al cumplimiento de la misión organizacional, y si no, introducir las correcciones necesarias.

A través del Observatorio se pretende relevar anualmente cuáles son los valores con los que un conjunto de ingresantes se incorpora a la Armada Argentina, cuál es la evolución en el desarrollo de maduración de ese conjunto de individuos y hacia qué modelo de cultura se orienta la Institución, todo esto analizado en el tiempo. Para ello se trabajará con cadetes de la Escuela Naval Militar, Oficiales Jefes Alumnos de la Escuela de Guerra Naval y Oficiales Superiores (Comandantes, Directores y Jefes).

Los Intereses Marítimos Argentinos en la Actualidad (Año 2)

Directora: VIVEQUIN, Sandra María
Integrantes: SANZ RODRÍGUEZ, Valentín Alejandro / NIEMCHIKOF TRAVIESO, juhyGabriela / FACCIN, Eugenio / TARAPOW, Fernando / BONUCCELLI, Pablo M / KOUTOUDJINA, Adolfo

Los Intereses Marítimos Argentinos (IMAs) forman parte de los Intereses Vitales de nuestra Nación. En consecuencia, la Ciencia y las Fuerzas Armadas, de manera conjunta, han estado y están presentes en la región del Atlántico Sudoccidental y en la Antártida.
Es de vital importancia reconocer los espacios geográficos, económicos y políticos en los que se encuentran los IMAs y apreciar su relación con las jurisdicciones determinadas por la Convención sobre el Derecho del Mar de 1982. Para ello se tendrán en cuenta las siguientes dimensiones: la Zona Económica Exclusiva argentina, la plataforma continental, la milla 201, los temas relacionados con la biodiversidad, los posibles corredores oceánicos, los desafíos futuros (falta de agua, piratería, cambio climático), los intereses compartidos entre los países.
El propósito de esta investigación consiste en indicar y proporcionar los requerimientos y las fortalezas que las Fuerzas Armadas y la Ciencia pueden aportar para salvaguardar y conservar los IMAs en forma sustentable. Para ello, se efectuará un análisis de las fortalezas, de los requerimientos y necesidades probables relacionados con los parámetros socioeconómicos y científicos posibles devenidos del manejo sustentable de los IMAs de las diferentes regiones elegidas según prioridades con especial interés en los recursos relacionados con la sustentabilidad desde un enfoque ecosistémico en el actual mundo globalizado.

1934 - 2020

86º ANIVERSARIO DE LA ESCUELA DE GUERRA NAVAL

Informe de Biblioteca

“Dr. Isidoro Ruiz Moreno” 2022

La Biblioteca “Dr. Isidoro Ruiz Moreno” de la Escuela de Guerra Naval se encuentra abierta al público en general y la comunidad educativa retira material bibliográfico a domicilio.

Cuenta con una amplia sala de lectura equipada con computadoras y conexión Wi-FI.

Contamos con un acervo bibliográfico de 7000 ejemplares entre libros y publicaciones periódicas y está compuesto por los siguientes temas: defensa, intereses marítimos, estrategia, conflicto de Atlántico sur, entre otros.

La Biblioteca está ubicada en Avenida Luis María Campos 480, PB. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Acceso

Para conocer y acceder a la colección de la Biblioteca se puede consultar el catalogo bibliográfico a través del sitio web de la Escuela: www.esgn.edu.ar/Biblioteca.html o de manera presencial en el Mostrador de Referencias.
Por Correo electrónico: biblioteca@esgn.edu.ar y bibliotecaesgndsi@gmail.com
Para consultas telefónicas: (+54 11) 4346-8600 Internos 3298.

Servicios

Servicio de Referencias: El personal bibliotecario recibe las consultas y solicitudes de información de los Usuarios sobre la temática de su interés ya sea de manera presencial y/o a través del Correo institucional: biblioteca@esgn.edu.ar y bibliotecaesgndsi@gmail.com

Diseminación selectiva de la información: A través de este servicio se crea un perfil de usuario en el que incluyen los intereses o necesidades de información del Usuario. De esta manera, se lo mantiene al tanto de las novedades que ingresan a la biblioteca.

Préstamo en sala o domicilio: Servicio que se presta dependiendo del carácter de la publicación.
Biblioteca Electrónica del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MINCyT)
Se gestionó, a través de la UNDEF, el acceso a la Biblioteca Electrónica del MINCyT y a sus recursos: libros, capítulos de libros, publicaciones periódicas, artículos, ponencias, tesis, etc., necesarios para el desarrollo de las actividades académicas y científicas.

Proyecto Malvinas 40 años.
En conmemoración por el 40° Aniversario de la gesta de Malvinas, se realizó una bibliografía con todo el material que hay en la biblioteca sobre dicha temática.
Horarios de atención
Lunes a jueves de 8:00 a 18:00hs.
Viernes de 8:00 a 12.00hs.

Material destacado ingresado durante 2021/2022

Nº	Autor	Titulo	Lugar - Editorial	Año	Donantes
1	González Levaggi, Ariel S.	Del Indo-Pacífico al Atlántico Sur: Estrategias marítimas de las grandes potencias del siglo XXI	Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales	2022	Instituto de Publicaciones Navales Oct. 2022
2	Ferro, Mariano [Compilador]	Áreas marinas protegidas en el Atlántico Sudoccidental y la Antártida	Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Instituto de Publicaciones Navales	2022	Instituto de Publicaciones Navales Oct. 2022
3	Tessey, Héctor Domingo	Malvinas, 40 años: Testimonios sobre la guerra del Atlántico Sur (x2)	Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Taeda	2022	Sr. Héctor Tessey VGM (05/05/2022)
4	Giró Martín, José Luis	Jefe designado : ¿Líder? : Ocho sugerencias para liderar en una organización: liderazgo organizacional	Buenos Aires: Dunken	2022	Escuela Superior de Guerra Conjunta 2022
5	Ferro, Mariano [Compilador]	Áreas marinas protegidas en el Atlántico Sudoccidental y la Antártida	Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Instituto de Publicaciones Navales	2022	Instituto de Publicaciones Navales - Oct. 2022
6	Guber, Rosana	Mar de Guerra: la Armada de la República Argentina y sus formas de habitar el Atlántico Sur en la Guerra de Malvinas, 1982	Ciudad Autónoma de Buenos Aires: SB	2022	Escuela Superior de Guerra Conjunta - Ago. 2022
7	Camilli, Gabriel Aníbal	La naturaleza geopolítica argentina y las opciones geoestratégicas	Buenos Aires : Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas	2021	Escuela Superior de Guerra Conjunta – Ago. 2022
8	Montivero, José Alberto	Medicina operativa. (Sobre el cuidado a los heridos en la Guerra y el apoyo de Sanidad Militar a emergencias y catástrofes, Misiones de Paz y poblaciones con salud vulnerable)	Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Dunken	2020	Donacion Jose A. Montivero

9	Facio, Ignacio Emili	Malvinas : La mentira inglesa	Ciudad Autonoma de Buenos Aires: Dunken	2020	Donacion Facio, Ignacio Emilio
10	Pigna, Felipe	Manuel Belgrano : el hombre del Bicentenario	Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Planeta	2016	Donación Luciano Tielens
11	Aragón, Roque Raúl (1926 - 2007)	Bajo estos mismos cielos	Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Vórtice	2014	Donación Sr. Carlos Julián Miganne. Comandante de la Fuerza Aeronaval Nro 1 de Punta Indio - 2022
12	Guelar, Diego	La invasión silenciosa: el desembarco chino en América del Sur	Buenos Aires: Debate	2013	Donación Nancy Erripa

Donaciones 2021/2022

Nº	DONANTE	CANTIDAD DE MATERIAL	AÑO
1	Flia. AUMANN	216	2021
2	TIELENS, Luciano	5	2021
3	Instituto de Publicaciones Navales	8	2021
4	CN (R) BERGALLO, Jorge	4	2021
5	Alte. (R) KENNY, Alejandro	14	2021
6	Contraalmirante ERRECABORDE, Ignacio	3	2021
7	CN (R) MAYORGA, Horacio	3	2021
8	Capitán PONS, Luis	40	2021
9	Secretaria de Subjefatura de Estado Myor de la Armada	41	2022

Biblioteca Electrónica del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MINCyT)
Se gestionó, a través de la UNDEF, el acceso a la Biblioteca Electrónica del MINCyT y a sus recursos: libros, capítulos de libros, publicaciones

periódicas, artículos, ponencias, tesis, etc., necesarios para el desarrollo de las actividades académicas y científicas.

Proyecto Malvinas 40 años

En conmemoración por el 40° Aniversario de la gesta de Malvinas, se realizó una bibliografía con todo el material que hay en la biblioteca sobre dicha temática.

UNDEF
Universidad de la Defensa Nacional

FACULTAD DE LA ARMADA
UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL

MAESTRÍA EN ESTUDIOS ESTRATÉGICOS (Meses)

Reconocimiento Oficial y Validez Nacional Res. MCyE Nro 1153/96
Acreditada por Res CONEAU Nro 288/2022

PERFIL DE EGRESO:

"El Magister en Estudios Estratégicos se encuentra habilitado para analizar, interpretar e investigar situaciones conflictivas en ámbitos de incertidumbre y riesgo, ante problemas poco estructurados.

Asimismo, está preparado para brindar asesoramiento y adoptar decisiones en niveles superiores de todo tipo de organizaciones (públicas y pr vadas) así como para el desarrollo de la investigación en el ámbito de la Estrategia."

El Magíster en Estudios Estratégicos Será Competente para:

- Analizar y resolver situaciones complejas en los ámbitos público y privado, mediante la aplicación de los adecuados métodos de decisión.
- Desarrollar una actitud que le permita actuar en contextos de cambio, crisis y conflicto, aceptando naturalmente la toma de decisiones con niveles de riesgo e incertidumbre.
- Comprender e interpretar variaciones del pensamiento estratégico y relacionarlas con la evolución de la escena internacional y con las peculiaridades históricas de cada actor, y su coincidencia con la actualidad.
- Actuar estratégicamente en los conflictos entre entes sociales conduciendo el accionar al logro los objetivos fijados.
- Valorar la importancia del comportamiento ético en el asesoramiento y en la toma de decisiones.
- Comprender los fundamentos filosóficos de la Estrategia.
- Conducir o integrar equipos de investigación en el campo de la Estrategia.

MODALIDAD DE CURSADO:

- Modalidad: Presencial
- Inicio de clases: lunes 6 de marzo 2022 Fin clases: 7 de diciembre 2023
- Días de concurrencia a clase: lunes a jueves
- Horario: 18:30 a 22:30 Hs
- Requisitos de Asistencia: 75% por materia.
- Lugar de clases Escuela de Guerra Naval - Av. Luis María Campos 480 – CABA

MATERIAS:

1ER CUATRIMESTRE
M1. Filosofía Aplicada y Ética (Dra Griselda Gaiada/Mg Clara Sachez)
M2. Evolución del Pensamiento Estratégico (Dr A. Corbacho/ Mg J. Battaleme)
M3. Psicosociología de las Organizaciones (Mg M. Pastor/ Mg A. Fuentes Cuiñas)
M4. Método de Decisión Estratégica 1 (Mg Alemanno/Mg Di tella/Mg Cornejo/Mg Moroni)

2DO CUATRIMESTRE
M5. Comunicación y Negociación Estratégica (Dr. D. Mercado/Mg A. Fuentes Cuiñas)
M6. Método de Decisión Estratégica 2 (Mg Alemanno/Mg Di tella/Mg Cornejo/Mg Moroni)
M7. Gestión de la Información (Dra M. Espona)
M8. Metodología de la Investigación (Dra L Destro/ Mg D Riera)

SEMINARIOS (a elección dos de cuatro)
EC1.1 Factores Geopolíticos en Estrategia (Lic. A Koutoudjian/ Mg G Koutoudjian)
EC1.2 Liderazgo Estratégico (Dr. D Mercado/ Mg A Fuentes Cuiñas)
EC2.1 Conflictos por Recursos Naturales Estratégicos (Lic. A Koutoudjian/ Mg G Koutoudjian)
EC2.2 Escenarios Estratégicos Mundiales (Dr A. Corbacho/ Mg J. Battaleme)

Título de Egreso: Magister en Estudios Estratégicos

DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR:
• Ficha de inscripción.
• Curriculum Vitae
• Fotocopia legalizada de título de grado.
En el caso de ser alumno extranjero fotocopia de título apostillado.
• Fotocopia D.N.I. o pasaporte (para extranjeros)
• Foto 4x4

Consultas e Informes: De Lunes a Jueves de 09:00 a 14:00
Tel.: 4346-8600 int. 3265 / E-Mail: esgnmaestrias@gmail.com
Web: www.esgn.edu.ar apartado Oferta Académica/Posgrados /Maestría en Estudios Estratégicos

---

UNDEF
Universidad de la Defensa Nacional

FACULTAD DE LA ARMADA
UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL

ESPECIALIZACIÓN EN LA GESTIÓN DE LOS INTERESES MARÍTIMOS Y FLUVIALES

PROPÓSITO:
A efectos de ampliar el campo de difusión de los intereses marítimos nacionales, a partir del 2023 la Unidad Académica ESGN dictará la Especialización en la Gestión de los Intereses Marítimos y Fluviales.

DURACIÓN:
18 meses, clases sincrónicas y asincrónicas con presentación de trabajos individuales/grupales y un trabajo integrador final con defensa.

MODALIDAD:
Completamente a DISTANCIA

CONDICIONES DE INGRESO:
Título de grado de carrera no menor 4 años de duración

REQUISITOS DE ASISTENCIA:
75% en las respectivas materias

Título de Egreso
Especialista en la Gestión de los Intereses Marítimos y Fluviales

ASIGNATURA	HORAS TOTALES
- Régimen Legal de los Intereses Marítimos Argentinos	40
- Geopolítica en el Atlántico Sur	46
- Estrategia Organizacional	32
- Explotación Sustentable de los Recursos Vivos del Mar	36
- Recursos Geológicos y Energéticos	36
- Seguridad, Control y Preservación del Ecosistema Marino y Fluvial	36
- Derecho Internacional del Mar	40
- Gestión Pesquera	32
- Gestión Naviera, Portuaria, Industria Naval y Logística Multimodal	40
- La Defensa y los Intereses Marítimos y Fluviales Nacionales	46
- Taller de Elaboración de Trabajo Integrador Final	40

Consultas e Informes: De Lunes a Jueves de 09:00 a 14:00 / Tel.: 4346-8600 int. 3265
E-Mail: esgnmaestrias@gmail.com
Información ampliatoria en la página web: www.esgn.edu.ar apartado Oferta Académica / Posgrados / Especialización en Intereses Marítimos y Fluviales

CURSO DE POSGRADO

HISTORIA NAVAL Y MARÍTIMA ARGENTINA

DIRECTOR DEL CURSO:
Capitán de Navío Dr. Guillermo Andrés Oyarzábal

PROPÓSITO:
Este curso se propone abrir un espacio institucional y académico para reflexionar y profundizar críticamente sobre las características propias de la Historia Naval y Marítima argentina y su impacto en el pensamiento estratégico nacional, desde la Independencia hasta nuestros días.
Para ello, se analizarán los factores políticos y sociales, tecnológicos y científicos, geopolíticos y estratégicos, imbricados en las transformaciones críticas y la evolución del pensamiento naval, como fundamento para desarrollar la capacidad de hacer análisis críticos, en beneficio de la toma de decisiones en los ámbitos navales, militares y empresariales vinculados a la actividad naval y marítima.

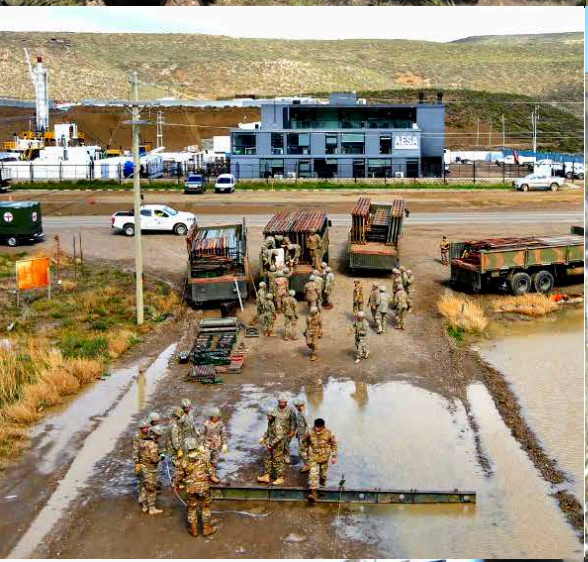
DESTINATARIOS:
Dirigido a militares de las tres fuerzas armadas y miembros de las fuerzas de seguridad; estudiantes de posgrado, docentes investigadores, empresarios, ejecutivos y profesionales.

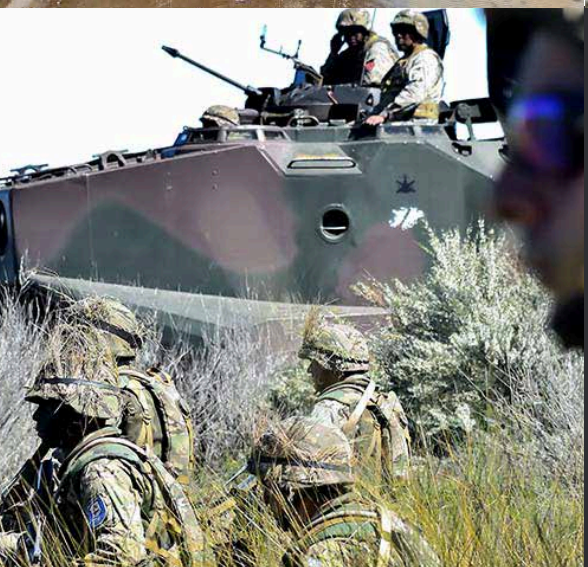
DURACIÓN Y MODALIDAD:
El curso se ordenará mediante el dictado de módulos temáticos, conferencias, una reunión final para consolidar conocimientos y la presentación de un trabajo de integración.

INSCRIPCIÓN:
Se requiere inscripción al siguiente mail: historianavalesgn@gmail.com

MODALIDAD:
Virtual con encuentros sincrónicos.

Período de cursada: 14 encuentros
Inicio: 13 de abril del 2023
Finalización: 9 de noviembre 2023
Aprobado por Disposición Decanal N°03/22





"No es el hombre
que sabe más el que triunfa,
sino el que sabe mejor.
Este concepto encontrará
campo de acción
en esta escuela"

Capitán de Navío Eleazar Videla
(Julio de 1934)

www.armada.mil.ar

www.esgn.edu.ar