



FUNDADO EL 15 DE JULIO DE 1906

ISSN N° 0716-3835

MEMORIAL

DEL

Ejército de Chile

CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES MILITARES
AGOSTO - 2024 N° 514

FUNDADO EL 15 DE JULIO DE 1906

MEMORIAL
DEL
Ejército de Chile

CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES MILITARES

AGOSTO-2024 N° 514

EDITOR RESPONSABLE:

Director de la Revista
GDB ÁLVARO SALAZAR JARA
Director del Centro de Estudios e Investigaciones Militares

COMITÉ EDITORIAL:

CRL (R) MARCO MATURANA MENA
Magister en Ciencia Política - Editor de la Revista
SG1 MANUEL CAMPOS VALLEJOS
Compaginación
PROF. FRANCISCO ARREDONDO KRSANAC
Diseñador Gráfico

COMITÉ ACADÉMICO:

GDD (R) JAVIER URBINA PAREDES
Magister en Ciencia Política
GDD (R) MARIO ARTEAGA VELÁSQUEZ
Doctor en Relaciones Internacionales
GDD (R) FELIPE ARANCIBIA CLAVEL
Magister en Ciencia Política
GDD (R) JORGE PEÑA LEIVA
Master of Arts in Security Studies
CRL MAURICIO IBARRA ZOELLNER
Doctor en Historia
CRL (R) RODOLFO ORTEGA PRADO
Doctor en América Latina Contemporánea
CRL (R) SERGIO QUIJADA FIGUEROA
Doctor en Modelación y Simulación
TCL JORGE VASQUEZ ALBORNOZ
Doctor en Ingeniería Computacional y Robótica
TCL (R) JORGE SANZ JOFRE
Doctor en Desarrollo Local y Territorio

MEMORIAL

DEL

Ejército de Chile

Nº 514–AGOSTO 2024

EDITORIAL	5
<hr/>	
ESCENARIO INTERNACIONAL	9
BRICS+: ¿UNA OPORTUNIDAD PARA LA MULTIPOLARIDAD? GONZALO AGUILERA GÁMEZ	11
<hr/>	
FUERZA TERRESTRE	33
SISTEMAS OPERATIVOS, DOCTRINA Y LECCIONES APRENDIDAS: UN DESAFÍO PERMANENTE CORONEL RICARDO KAISER ONETTO	35
A 20 AÑOS DEL SISTEMA OTAN DE CATALOGACIÓN EN LAS FUERZAS ARMADAS: PASADO, PRESENTE Y FUTURO SARGENTO SEGUNDO SEBASTIÁN PIERATTINI CALDERÓN	47
LIDERAZGO Y EL ESQUIVO MANDO TIPO MISIÓN GENERAL DE DIVISIÓN (R) CHRISTIAN BOLÍVAR ROMERO	61
LA PSICOLOGÍA MILITAR EN LAS FUERZAS ARMADAS Y SU APOORTE A LAS NUEVAS MISIONES DE APOYO EN LAS OPERACIONES EN EL EJÉRCITO DE CHILE CRYSTIAN SÁNCHEZ ÓRTIZ	81
UNA MIRADA AL SISTEMA DE APOYO LOGÍSTICO DEL EJÉRCITO DE TIERRA ESPAÑOL, ALGUNAS IDEAS TENIENTE CORONEL CRISTIAN VARGAS VALENZUELA	103
ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS EN EL EJÉRCITO DE CHILE MARIO PABLO FIGUEROA BRITO	117
EL CENTRO DE GRAVEDAD Y EL CORAZÓN DEL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA ESTÁ EN SU TALENTO HUMANO CORONEL HÉCTOR ALFONSO CANDELARIO GUANEME / MAYOR ADRIANA MILENA RUIZ PEÑA	133

CIENCIA Y TECNOLOGÍA	151
TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE ARMAS EN EL CONFLICTO ISRAEL-HAMÁS <i>TENIENTE CORONEL RODRIGO PARADA BULASZ / TENIENTE CORONEL NAZARENO E.L. AMPUERO MAYOR VIVIANA VILLANUEVA DURÁN / CAPITÁN FELIPE BRAVO DÍAZ</i>	153
HISTORIA	187
OPERACIÓN CIUDADELA, KURSK 1943 ¿UNA BATALLA DECISIVA? <i>CARLOS ANDRÉS STANGE POOLEY</i>	189
LAS GUERRAS DE NAGORNO KARABAJ (1991-1994, 2016 2020) EL CAMINO HACIA UCRANIA <i>ARTURO CONTRERAS POLGATI</i>	207
COMENTARIOS DE LIBROS Y REVISTAS DE INTERÉS MILITAR	239
<i>MAX FRANCISCO JAESCHKE PASTÉN</i>	241
NORMAS EDITORIALES	247

EDITORIAL



MEMORIAL
DEL
Ejército de Chile

EDITORIAL

Estimados lectores y seguidores reciban un afectuoso saludo del Centro de Estudios e Investigaciones Militares (CESIM). En esta primera edición del año 2024, hemos considerado interesantes artículos que abarcan diferentes aspectos de las ciencias militares y que tienen relación con ámbitos de interés para el funcionamiento y empleo de nuestro ejército.

El primer artículo de este memorial, considerando un sistema internacional caracterizado por un mayor dinamismo, incertidumbre y competencia por el poder, presentó un análisis y reflexión acerca del grupo de países que integran el BRICS, cuyo objetivo en común se orienta a la búsqueda de un mayor equilibrio enfocado en la multipolaridad.

Luego, en el siguiente artículo, se destaca cómo, a través del análisis de las operaciones militares en las que participan los diferentes sistemas operativos, es posible identificar elementos claves que se transforman en lecciones aprendidas, que constituyen insumos para la actualización de la doctrina y el aprendizaje de los mandos y miembros de la institución.

A continuación, y en atención a que han transcurrido más de dos décadas del inicio del compromiso de Chile con la aplicación del Sistema OTAN de Catalogación para su material de defensa, se presentan antecedentes que permiten dimensionar los esfuerzos realizados por las Fuerzas Armadas y especialmente por el Ejército de Chile para cumplir con esta importante tarea.

Por otra parte, considerando la importancia que tiene el mando tipo misión dentro de nuestra doctrina de empleo de la fuerza, se presenta un análisis desde la óptica del liderazgo, proporcionando antecedentes que pueden servir a los comandantes de todos los grados. Este artículo entrega herramientas para optimizar el ejercicio del liderazgo en el mando de sus unidades y esencialmente en la administración del recurso humano.

El siguiente artículo de esta edición se refiere a un aspecto vital para mantener la eficiencia de las fuerzas militares en los diferentes tipos de misiones, como lo es el estado mental y psicológico de sus integrantes. En esta oportunidad se nos ilustra respecto de los orígenes de la psicología militar y cómo esta ha ido progresivamente adquiriendo una mayor importancia en la gestión del recurso humano.

Luego, es presentado un interesante análisis del desarrollo y utilización del Sistema de Apoyo Logístico del Ejército de Tierra Español. En esta ocasión se tratan algunas ideas que podrían servir a la discusión para optimizar, según su pertinencia, algunos procesos logísticos institucionales.

Teniendo presente que para todas las instituciones es muy importante definir y contar con procesos para la implementación políticas institucionales, como una forma de ordenar, sistematizar, normar y generar eficiencia, el siguiente artículo nos entrega antecedentes y fundamentos acerca de su importancia para el Ejército de Chile.

En consideración de que gestionar y retener el recurso humano constituye una prioridad en todas las fuerzas armadas, y especialmente en los ejércitos que disponen de una gran cantidad de efectivos y de una amplia variedad de material y equipo, en esta oportunidad se presentan los principales aspectos de la gestión del talento humano en un ejército amigo, como lo es el Ejército Nacional de Colombia.

El estudio y análisis de los conflictos es inherente a la profesión militar, por ello se presenta un artículo referido, específicamente, a las tecnologías y sistemas de armas utilizados por las partes involucradas en el conflicto Israel-Hamás, describiendo sus características, modos de empleo y su efectividad en el campo de batalla.

Luego, debido a la relevancia de la historia militar, presentamos un análisis de la Batalla de Kurst, considerando el debate de diferentes autores, que se ha mantenido en el tiempo, respecto de si este hecho bélico fue o no una batalla decisiva en el contexto de la Segunda Guerra Mundial.

Seguidamente, una temática histórica más reciente que la anterior es el conflicto Nagorno-Karabaj, que es abordado detalladamente en cuanto a su evolución y a los hitos más importantes del conflicto, visibilizándose la convergencia de intereses para Irán, Rusia y Turquía.

Como es tradicional, la presente edición incluye, en su parte final, el análisis de un libro. En esta oportunidad se trata de la descripción y comentarios del libro “Desastres: historia y política de las catástrofes” del autor Niall Ferguson.

Finalmente, nos gustaría agradecer al equipo de trabajo del CESIM y a los autores de los diferentes artículos que dieron vida a esta edición del memorial, junto con poner el presente texto a disposición de nuestros permanentes lectores.

ESCENARIO INTERNACIONAL



MEMORIAL
DEL
Ejército de Chile

BRICS+: ¿UNA OPORTUNIDAD PARA LA MULTIPOLARIDAD?

GONZALO AGUILERA GÁMEZ¹

Resumen: *la disputa por el poder es un fenómeno societal complejo, que se encuentra vinculado a estímulos morales, históricos, cognitivos o incluso culturales, y que condiciona particularmente la proyección espacial y material de los Estados. Si bien el entorno geoestratégico global responde a los convencionalismos clásicos de esta controversia o querrela, el tablero geopolítico ha experimentado un reordenamiento fomentado por la ocupación de espacios o zonas de interés y por el uso de nuevas herramientas de dominio y supremacía. Este es el caso de las alianzas económicas, las cuales han ocultado o disimulado eficazmente los objetivos permanentes y han transformado los marcos de acción de los Estados, orientándolos hacia una división geográfica que revitaliza antiguas disputas y que emplea elementos no convencionales para la definición de estrategias. Como consecuencia natural, la multipolaridad recuperó la agenda ideológica internacional, auspiciada principalmente por los denominados BRICS y los nostálgicos “no alineados”, y estableció una segmentación geográfica que se internalizó en la programación de cumbres, asambleas o congresos de carácter internacional. Por lo tanto, el presente análisis intenta precisar cuál es la posición de poder de la alianza económica liderada por estos Estados desafiantes, y si están en la capacidad de disputárselo al denominado Norte Global.*

Palabras clave: *multipolaridad- BRICS- Sur Global- lucha de poder*

Abstract: *the struggle for power is a complex societal phenomenon, linked to moral, historical, cognitive, or even cultural stimuli, and it particularly conditions the spatial and material projection of states. While the global geostrategic environment responds to the classical conventions of this controversy or dispute, the geopolitical board has experienced a reorganization driven by the occupation of areas or zones of interest and the use of new tools of dominance and supremacy. This is the case with economic alliances, which have effectively concealed or disguised permanent objectives and transformed the*

¹ Cientista Político de la Universidad del Desarrollo (UDD), Magíster en Seguridad, Defensa y Relaciones Internacionales de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos (ANEPE). Se desempeñó como analista del CESIM en el periodo marzo 2023-junio 2024. Actualmente se desempeña como Director de Asuntos Públicos del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico para el Desarrollo Sustentable-CENIT y como Asesor Jefe del Grupo Barragam.

frameworks of state action, guiding them toward a geographic division that revitalizes old disputes and employs unconventional elements for strategy definition. As a natural consequence, multipolarity has reclaimed the international ideological agenda, mainly sponsored by the so-called BRICS and the nostalgic “non-aligned” countries, and established a geographical cleavage that has been internalized in the scheduling of summits, assemblies, or international congresses. Therefore, this analysis attempts to determine the power position of the economic alliance led by these challenging states and whether they are capable of contesting it with the so-called Global North.

Keywords: multipolarity, BRICS, global south, power struggle.

UN ESCENARIO DE IDEAS MULTIPOLARES

Como consecuencia de la caída de la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), el curso de las alianzas imperantes, hasta ese entonces de carácter político y militar, se reestructuró y reorientó en virtud de las nuevas aspiraciones de los Estados que se vieron, en mayor o menor grado, imposibilitados de participar de manera eficaz en el concierto internacional.

La revitalización, además, de antiguas visiones hegemónicas como el imperialismo europeo, la nueva perspectiva de los “tigres asiáticos” o, incluso, el surgimiento de otras corrientes asociadas a radicalismos –como es el caso del islamismo–, facilitaron la frecuencia de eventos de anarquía (regional o internacional), constituyendo así la compleja tarea de ejecutar renovadas arquitecturas de poder que lograsen integrar aquellas zonas o sectores que quedaron, como resultado natural del fin de la Guerra Fría, en un estado de “orfandad política”.

Si bien la disputa política convencional entre los distintos bloques se adaptó a la nueva estructura económica global (basada principalmente en el intercambio comercial, la utilización de sistemas financieros occidentales, como también de la clasificación de un esquema jurídico que estructuró el orden productivo), la conformación de alianzas políticas aprovechó las ventajas que logró establecer la certidumbre del sistema económico y consiguieron fragmentar el plano geopolítico.

Es cuestión de advertir como la Unión Europea, la Unión Africana o la Liga Árabe, legitimaron y ajustaron la balanza de poder e influencia, generando que los diseños económicos plasmaran las aspiraciones materiales y espaciales de los Estados y fueran un elemento relevante dentro de la planificación geoestratégica de la conducción política.

Este nuevo modelo de relaciones entre los Estados se manifestó –entonces– en el quiebre conceptual del bipolarismo clásico, propio del siglo XX, y supuso un desafío para la conducción política moderna, principalmente en los asuntos relativos a las bases ideológicas de la política exterior y la conformación de objetivos o intereses globales.

Avanzada la era de la Globalización,² y luego de los ataques al World Trade Center en septiembre del año 2001, la competencia por el poder agrupó no solo los factores económicos como herramienta de culminación para sus objetivos e intereses –práctica entendible en un escenario donde la paz y la armonía de los Estados era el asunto principal–, sino que incluyó las denominadas agendas de seguridad, modificando así el fin u objetivo de las diversas alianzas.

En ese sentido, los Estados que en algún momento se consideraron como “*no alineados*”, vieron una alternativa plausible en las nuevas reglas del tablero internacional, adaptando sus pretensiones económicas y políticas a la constitución de alianzas que lograron ocultar o disimular su aspiración militar y el resguardo de sus zonas de seguridad.

La culminación de esta aspiración ideológica y militar se vio materializada en la conformación de una organización “económica” que congregó a la República Federativa de Brasil, la Federación Rusa, la República Popular China, la República de la India y la República de Sudáfrica –BRICS–,³ que tenían la particularidad de criticar firmemente la hegemonía de otras potencias en el establecimiento de un ordenamiento jurídico-económico⁴ y el objetivo de revitalizar la idea de un mundo multipolar.

Para esto, instauraron una narrativa que conceptualizó nociones como el “Sur Global”⁵ o la cooperación “Sur-Sur” como aquellos elementos fundacionales de las agendas conjuntas y de la planificación ideológica de sus arquitecturas de poder.

Es frecuente evidenciar cómo en diversos foros o conferencias internacionales la manipulación política del concepto agrega un valor a las posturas anticolonialistas o antihegemónicas, principalmente de los Estados donde se acostumbra la existencia de gobiernos cercanos a las escuelas idealistas o progresistas,⁶ dado que sustenta, como también reserva, dichas preten-

-
- 2 Para sintetizar la amplia variedad de teorías, posturas o hipótesis relativas al origen y aplicación del concepto de Globalización, se utilizará la definición presentada por Andrés Barreda, quien estipula que esta responde a “*procesos de conformación de las fábricas mundiales, todas ellas organizadas a la manera de un gran autómatas planetario. Dentro de lo cual, efectivamente, juega un papel muy importante la red informacional*”. BARREDA, Andrés. Geopolítica, recursos estratégicos y multinacionales. Jornadas Las, 2005.
 - 3 Acuñados así por el economista Jim O’Neill del Banco Goldman Sachs en un informe interno de la organización financiera durante el año 2001. En el informe en cuestión, indicó que las economías emergentes, particularmente Brasil, Rusia, India y China, en un plazo de 10 años crecerían de forma acelerada, condición que modificaría el entorno económico global.
 - 4 Para efectos del siguiente, la teoría política utilizada en este proceso histórico –principalmente en los años 90– es la denominada “*Aldea Global*”, conceptualizada así por Marshall McLuhan, quien sostenía que el desarrollo o evolución de la comunidad internacional tenía como objetivo el alcanzar una homogeneidad planetaria, especialmente auspiciado por el modelo de libertad económica estadounidense.
 - 5 Teoría política presentada por Carl Oglesby durante la década de los 60, en donde se plantea una postura poscolonialista en materia geopolítica frente a las potencias convencionales. Este asunto fue utilizado políticamente por Estados en vías de desarrollo y economías emergentes, como Vietnam (en general gran parte del Sudeste Asiático), India, China, Sudáfrica y los países de América Latina –entre otros–. Asimismo, en dicho análisis, el autor esboza que el concepto no se limita puramente al campo geográfico, sino que congrega la dimensión histórica y política. Para profundizar en la conceptualización de la teoría propuesta, especialmente su origen y desarrollo, se sugiere la lectura de MUKHOPADHYAY, C., Belingardi, C., Pappalardo, G., Hendawy, M., & Chettiparambil Rajan, A. *Planning practices and theories from the global south* (2021).
 - 6 En este sentido es importante indicar las referencias que realizó constantemente al concepto de “Sur Global” y la cooperación “Sur-Sur” los mandatarios Hugo Chávez, Evo Morales, Lula da Silva, Dr. A. P. J. Abdul Kalam, Vladimir Putin, entre otros.

siones en una teoría política que les permite posicionar el carácter revisionista o reformista de sus agendas ideológicas.

Ahora, desde la postura de las potencias (entendiéndose en este caso las situadas en el "Norte Global"), la situación de la multipolaridad no es un asunto ajeno. Diversos autores, especialmente estadounidenses, han interactuado con la idea o noción de que el escenario geoestratégico global es cambiante⁷ y que se relaciona con sociedades particularmente "líquidas".⁸ Sin embargo, lo que no anticiparon fue la mixtura de las agendas de seguridad de estos Estados y el fin u objetivo de las alianzas económicas que fomentaron.

Siguiendo el caso de los países del BRICS, la visita de los ministros de Defensa a las cumbres del foro advierte esta problemática, en donde los asuntos que debiesen estar contemplados en el tablero económico se encuentran vinculados a las pretensiones geopolíticas⁹ o, incluso, a lo concerniente a la planificación de una eventual defensa conjunta.

Si se hace una breve revisión de los objetivos del foro,¹⁰ enfocados en: a) la situación financiera de los miembros (Banco de Desarrollo BRICS); b) proyectos de energía; c) transporte y telecomunicaciones; y d) compromisos sociales y laborales, las señales permiten insinuar que el posicionamiento del grupo busca quebrantar el escenario internacional convencional (en donde la caída de los Estados satélites y la derrota ideológica del socialismo soviético posicionaron la noción de la democracia y la libertad) y revitalizar la idea o noción de lo multipolar –o para otros la nostálgica posición de los no alineados–.

Por lo tanto, el "estado final deseado" de la alianza está íntegramente delimitado a la realización espacial, material e ideológica de los Estados adscritos, siendo el componente esencial la conformación de una arquitectura sólida (que logre asimilar los factores económicos, políticos, sociales y militares) en donde puedan posicionar sus intereses y objetivos, los

7 Francis Fukuyama, Samuel Huntington, Henry Kissinger, Robert McNamara, Paul Wolfowitz, entre otros, advertían sobre un escenario donde la hegemonía de EE.UU. y el estilo de vida occidental se enfrentarían a nuevas amenazas, siendo la más relevante el surgimiento de nuevos polos de poder.

8 A modo de indicación, se utilizará el concepto de liquidez presentado por Zygmunt Bauman, quien expone que las sociedades modernas experimentan constantemente cambios en su estructura o solidez social. No obstante, el autor menciona que dicha solidez que experimentó el humano se vio afectada por tres modificaciones relevantes. La primera tiene relación con la Globalización, la cual determinó el nuevo carácter individualista del ser humano, la segunda con el intercambio cultural, que alejó al ser humano de su vinculación con el entorno común y colectivo, y finalmente expone que la llegada de la tecnología emancipó al hombre de su dependencia social. Para profundizar en el mismo, se sugiere la lectura de BAUMAN, Zygmunt, *Tiempos líquidos: vivir en una época de incertidumbre*. Tusquets Editores, S.A. 2007.

9 En lo que se relaciona al BRICS, las pretensiones, controversias y conflictos se identifican en las aspiraciones de China sobre Taiwán o la Operación Militar Especial de Rusia sobre Ucrania, dos eventos que reflejan la disconformidad de estos Estados frente a las estructuras del poder occidental.

10 Para esto, el foro contempla algunos organismos como la Sociedad de Expertos Jóvenes BRICS, Comité Nacional de Investigación BRICS, Consejo de Investigaciones en Ciencias Humanas, Fundación de Investigación Observadora, Centro Chino de Estudios del Mundo Contemporáneo y el Instituto de Investigaciones Económicas Aplicadas.

que van asociados también a sus pretensiones militares y/o históricas frente al Norte Global, además de aprovechar las ventajas del contexto macroeconómico para posicionar su espacio o polo ideológico.

No obstante, la diferencia a las nociones que existían sobre el empleo de la multipolaridad, principalmente durante el siglo XX, es que la conceptualización actual se utiliza como una herramienta de *hard power* o como un instrumento para la consecución de objetivos, abandonando ese idealismo que caracterizó su uso durante épocas de bipolaridad global.

Ya con la declaración oficial sobre la inclusión de nuevos Estados al foro,¹¹ entre estos Egipto, Irán, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita y Etiopía, la preocupación por parte de las potencias se materializó en la aplicación de iniciativas que buscaron sancionar el mercado de los países que financian el terrorismo internacional, como también de aquellos que facilitaron la transacción de divisas entre Estados que tengan controversias permanentes, como es el caso del conflicto Ruso-Ucraniano.¹²

Asimismo, la ejecución de una estrategia moderna en materia de política exterior, vinculada al financiamiento de capacidades militares, tratados comerciales, inversión en proyectos de infraestructura, entre otros, reactivó distintas iniciativas que se encontraban en una etapa de *statu quo*, como fue el caso de la OTAN hasta el año 2022, lo que originó una movilización conjunta de las organizaciones internacionales para actualizar sus agendas y responder al nuevo contexto geoestratégico.

De tal modo, la respuesta ha estado enfocada en la preservación y profundización del modelo económico y así, desde esa perspectiva, fomentar la confrontación a las líneas ideológicas de estos nuevos polos de poder e influencia. A pesar de esto, es importante reflexionar que la fórmula para combatir las ideas no solo se debe supeditar al plano o tablero de operaciones económicas, sino que también se debe considerar el entorno político del escenario internacional y cómo este impulsa el poder nacional de los Estados, el cual permite coartar la posición del otro y facilitar la distribución de agendas conjuntas que buscan, principalmente, resolver dilemas conjuntos.

Entonces, si se busca restringir el entorno internacional a segmentaciones simplistas como el Norte, Centro, Sur, Este u Oeste, la riqueza conceptual y analítica para identificar los denominados “*polos de poder*” se desaprovecha y le agrega complejidad al diagnóstico.

11 Con fecha 22 de agosto del 2023, en la ciudad de Johannesburgo (Sudáfrica), se gestionó la 15° Cumbre BRICS, en donde la agenda estuvo marcada por la evaluación y posterior adhesión de nuevas economías emergentes al foro.

12 Rusia, en virtud de las sanciones que se encuentran vigentes por la Comunidad Europea y EE.UU., utiliza sistemas financieros alternativos para gestionar la compra/venta de hidrocarburos, energía y recursos naturales estratégicos. De igual forma, ha materializado un sistema complejo de transporte naviero para cumplir con sus compromisos comerciales y cuotas de abastecimiento, por lo que transita por rutas navales protegidas por los Estados del BRICS.

Esta herramienta es la que ha adoptado competentemente el Foro BRICS, en donde la narrativa –o gramática– considera un interés político profundo, que busca explorar los alcances de las pretensiones históricas de los Estados, y que cómodamente pueden ser consagrados bajo aspectos ideológicos. Es cuestión de analizar los procesos en América Latina, África, Oriente Medio o Asia, donde la posición de este “lenguaje común” nace de la similitud de los procesos históricos marcados por el colonialismo y la búsqueda constante de una identificación o pertenencia, elementos propios del mundo revisionista o reformista.

Parte de esta herencia ideológica, que aprovecha la herramienta de una fachada gramatical, se encuentra en los postulados de Immanuel Wallerstein,¹³ quien utilizó la noción de zona núcleo (“*Norte rico*”, “*centro*”), área de la periferia mundial (“*Sur pobre*”, “*periferia*”) y zona de transición (“*semi-periferia*”), como la base teórica para la confrontación de la hegemonía estadounidense y europea.

En consecuencia, ¿estamos frente a un escenario multipolar? ¿Esta multipolaridad es económica, política o ideológica? Explorar estas inquietudes es complejo, sobre todo en virtud de que los fenómenos geopolíticos poseen una abundante, y a veces exagerada, variedad de factores.

En general, la multipolaridad es una aspiración conceptual de antiguas escuelas de las relaciones internacionales o, focalizando aún más, como algo propio de la filosofía política. Esto, debido a que el uso del concepto depende de quién lo explote y qué doctrina la condicione.

Volviendo al valor del BRICS, comprensiblemente su creación, desarrollo y aplicación responde a las particularidades de lo multipolar. Es un conjunto de Estados con economías emergentes (salvo China, India y Rusia),¹⁴ con orígenes de procesos de liberalización (democratización)¹⁵ o revuelta/revolución¹⁶ frente a otros Estados colonialistas,¹⁷ con una

13 Historiador, político y geopolítico estadounidense. Para profundizar en sus postulados y ensayos académicos, se sugiere la lectura de: El moderno sistema mundial III. La segunda era de gran expansión de la economía-mundo capitalista, 1730-1850. México, 1998. Siglo XXI Editores. Análisis de sistemas-mundo. Una introducción. Madrid. 2004: Siglo xxi Editores. Geopolítica y geocultura: ensayos sobre el moderno sistema mundial. Barcelona: Kairos. 2007.

14 Para efectos del presente, se consideran a China, India y Rusia como economías consolidadas en virtud del impacto que tienen en el desarrollo económico global de forma particular y no necesariamente conjunta.

15 Huntington postula que la Comunidad Internacional ha experimentado tres grandes olas de democratización y tres contra-olas. La primera comprende desde 1828-1926, la segunda desde 1943-1962 y la última desde 1974-1990.

16 En este caso se agrupará ambos conceptos como uno. No obstante, si se requiere de mayor precisión, *revuelta* responde a una alteración al orden establecido para generar un cambio político, mientras que *revolución*, utilizando la apreciación de Hanna Arendt (Sobre la Revolución, Madrid, Alianza Editorial, pp. 50-57), responde a las ansias de libertad y la búsqueda de un nuevo orden.,

17 Brasil experimentó, al igual que otros Estados de América Latina, un proceso de emancipación del Imperio portugués. En China hubo una compleja relación de poder, y posterior conflicto, con el Imperio británico, mismo caso que en la India y Sudáfrica. El caso de Rusia es diferente, toda vez que su revuelta o revolución fue una respuesta a su sistema de gobierno, en este caso monárquico.

historia político-ideológica que los asimila, con un cierto grado de poder en instancias internacionales, pero, sobre todo, porque presenta un polo de influencia (enfocado en la región continental asiática), con un núcleo (Pekín) y una constelación de países dependientes (demás Estados que conforman el foro).

El problema recae nuevamente en la revisión histórica e ideológica del contenido. Con el término de la Guerra Fría, el escenario internacional experimentó una estación prolongada de unipolaridad, con un centro o polo de poder en lo que es el mundo Occidental (fundado en las ideas de la democracia liberal, el capitalismo y los derechos humanos), con un núcleo “tomador de decisiones” (Washington) y con una extensión político-territorial que contemplaba una variedad amplia de Estados que se concibieron cercanos a las ideas e intereses de lo denominado “occidental” (Europa, los Estados liberales prósperos de Asia y otros emergentes).

Esta estructura sólida, que conjuga lo cultural, lo intelectual, la información e, incluso, lo cognitivo,¹⁸ fomentó la universalidad de las ideas “estadounidense-céntricas” y la reproducción del modelo (con mayor o menor fidelidad) en diversas zonas del mundo. La hipótesis política ejecutada, de que “*estamos frente a un escenario unipolar*”, fundamentada principalmente por los neoconservadores,¹⁹ permite advertir un cierto realismo sobre el contexto geoestratégico global, particularmente en virtud de que la limitación de los nuevos polos de poder –y su proliferación– responde a una apertura de los espacios de poder y no necesariamente a una multipolaridad.

También, los postulados neoconservadores argumentan que la hegemonía unipolar se evidencia en el equilibrio de las relaciones internacionales, en las estructuras jurídico-políticas imperantes en el escenario internacional y la correlación de las fuerzas, por lo que pensar en nociones donde existan nuevas posiciones de poder se enfoca simplemente en el reconocimiento de aquellas economías emergentes como un nuevo actor internacional (producto de los periodos de auge económico) y no necesariamente como un nuevo polo.²⁰

18 La agrupación de estos conceptos se sintetiza en el término “*hegemonía intelectual global*”. A modo de ejemplo, la asimilación entre el establecimiento de una estructura técnica para el control global y la determinación de asignar un centro del paradigma planetario dominante fue una estrategia política impulsada por algunos intelectuales neoconservadores en materia de política exterior, la cual fue utilizada como base ideológica de la fallida “*Liga de Democracias*” de John McCain.

19 Robert D. Kaplan, Robert Kagan o Irvin Kristol, entre otros autores igual de relevantes para las posturas neoconservadoras.

20 En este punto en particular, la visión de los neoconservadores contempla de igual forma las amenazas y riesgos que existen o fluctúan en el escenario internacional, considerando que las cuotas de poder se dan en lo que es el ejercicio de este (político, económico y militar en conjunto) y no necesariamente en virtud de su posición en el tablero económico. Ahora bien, es preciso indicar que existen diversos académicos neoconservadores que posicionan el concepto de la multipolaridad como una tesis política válida y que requiere de una revisión aún más profunda para evaluar sus posibles efectos en el ordenamiento jurídico internacional

Como efecto de esta querella, distintos académicos –comúnmente reconocidos como ideólogos del liberalismo estadounidense moderno y que acostumbran los foros del “Council on Foreign Relations”– han rechazado tal diagnóstico, orientando el asunto a estímulos definidos como “no polares” y no necesariamente a una unipolaridad.

Este enfoque, a pesar de los evidentes elementos idealistas, considera un punto importante: la reducción de influencia, no así de poder, de EE.UU.

Si bien el modelo o teoría “no polar” mantiene que las arquitecturas institucionales, en su mayoría intergubernamentales, seguirán tuteladas por las doctrinas del liberalismo, la democracia, el libre mercado y los derechos humanos, lo distintivo es que la potencia regente o el lugar hegemón estaría compuesto por un gobierno mundial o una institución de este carácter, con presencia de diversos actores o funcionarios de distintas procedencias (naciones), con valores compartidos y con el objetivo puntual de fomentar un espacio socio-político y económico unificado.

De igual forma, y en virtud del auge económico global, la aparición de actores no estatales (las ONG, movimientos sociales, comunidades, grupos de ciudadanos independientes, etc.) que actualmente subsanan los incuestionables fallos de la capacidad estatal para producir y gestionar bienes públicos, apoyan la idea de que la construcción del mundo “no polar” requiere de la disipación de la toma de decisiones, mercados sin fronteras y sin excesiva regulación, y sociedades cosmopolitas, fomentando así la denominada “democracia global”.

No es coincidencia que los gobiernos liberales o progresistas, como es el caso de los Estados de bienestar europeos o los lineamientos políticos del Partido Liberal que gobierna en Canadá, busquen constantemente la posición de esta idea, puesto que esta hipótesis político-estratégica se vincula a lo que es el desarrollo de las características propias de la teoría de la globalización y la figuración de un crisol global (*melting-pot*),²¹ elementos que finalmente se rigen en una doctrina ideológica elaborada desde lo gramatical hasta lo intelectual.²²

No obstante, la radicalización utilizada por los defensores de la “no polaridad”, fundamentada en la posición de un hegemón o gobierno global que no considera la noción del

21 O “*crisol de culturas*”. Teoría política que postula la asimilación o aculturación de las estructuras y arquitecturas sociales, generando sociedades homogéneas con valores, tradiciones y visiones conjuntas. Para profundizar en la materia se sugiere la lectura de ZANGWILL, Israel. *The melting-pot*. Broadview Press, 2017.

22 Para los teóricos de la “*no polaridad*”, este fenómeno en particular no reemplaza la unipolaridad, sino más bien es la continuación o evolución natural de dicho proceso en las relaciones internacionales. Si durante el siglo XX las sociedades consideraban dos dimensiones de la hegemonía (el material, enfocado en lo militar y económico, y la espiritual, orientada en lo normativo y valórico), actualmente considera solo la dimensión intelectual, la cual desplaza lo material y reforma lo espiritual.

Estado-nación westfaliano, experimentó una discusión ideológica con los teóricos del “multilateralismo”, quienes tienen una formación doctrinal similar a los liberales “no polares”.

Durante el gobierno del presidente Barack Obama, la política exterior –cuya aplicación significó la modificación de ciertos convencionalismos y la incorporación de nuevos actores ideológicos a la doctrina política neoconservadora–,²³ estuvo encaminada a la generación de agendas de cooperación, integración y, particularmente, de una relación Estado/Estado, nación/nación, agente/agente o simplemente, ser el primero entre pares y fomentar la idea de una agenda común, que determine intereses y objetivos, o una coalición, y no una superposición de las mismas.

La aplicación de esta doctrina se vio como una alternativa para sustituir la noción de un escenario unipolar, bipolar o multipolar, dado que reconoció el valor del Estado-nación westfaliano, la alternancia de las estructuras de poder y que el sistema internacional moderno (especialmente en su desglose normativo) tiene indudablemente una herencia asociada a los valores occidentales y por consecuencia natural, reconoce la legitimidad del Norte Global.

Entonces, ¿cuál es la diferencia entre la multipolaridad y las demás doctrinas? Que la multipolaridad no reconoce las ideas o estilo de vida occidental como la “hoja de ruta conjunta”, específicamente por su vínculo ideológico con lo antiimperialista o anticolonial.

Tampoco responde a los estímulos normativos (espiritual) o material convencional (económico y militar), ni explora la existencia previa de una evolución doctrinal o teórica de las relaciones internacionales, posicionando dogmáticamente un enfoque revisionista.

En contraste, las demás doctrinas conciben que, posterior a la caída de la URSS y la derrota de las ideas y estilo de vida que aquella posicionó, lo natural fue experimentar una etapa de dominio occidental. Lo destacable es que, a pesar de ese dominio, no absoluto pero sí influyente del núcleo (Washington), el enfoque estuvo orientado a generar posturas reformistas, considerando los esfuerzos que determinó en su momento el desarrollo del escenario internacional y de las teorías que sistematizaron una estructura para dimensionar las formas e instrumentos de poder e influencia.

En suma, se evidencia que el análisis relativo a los posibles efectos sobre el desarrollo de un entorno o escenario de carácter multipolar es complejo. Además, que el concierto internacional

23 Algunos neoconservadores (principalmente los cercanos a la doctrina de Francis Fukuyama) plantean que las ansias electorales de los partidos políticos han modificado la estructura teórica clásica, agregando el populismo y el nacionalismo como consideraciones ideológicas de carácter conservador, abandonando finalmente la discusión académica sobre asuntos como la seguridad nacional, terrorismo, libertad económica o gobernabilidad (como es el caso del Partido Republicano estadounidense y los partidos de las derechas europea y latinoamericana).

moderno contemple una amplia variedad de teorías, escuelas, doctrinas, interlocutores, etc, lo transforma en un espacio en donde la volatilidad (desafíos inesperados), incertidumbre (cambios continuos) y ambigüedad (fluctuación de factores desconocidos) son el argumento ideal para posicionar agendas ideológicas revisionistas y radicales, algo que los Estados BRICS (o BRICS+) han impulsado incesantemente en sus distintos foros o cumbres, modificando la forma de relación entre los Estados y posicionando un lenguaje y narrativa que podría desequilibrar, aún más, la estabilidad de las naciones y los polos de poder.

Lo que contempla este escenario global de ideas multipolares²⁴ es la disputa ideológica entre quienes emplean el concepto. La idea o noción de establecer nuevos criterios que incluyan a aquellos Estados huérfanos de la Guerra Fría, o que se han visto imposibilitados de participar en la toma de decisiones, ha determinado que la ejecución de las agendas conjuntas, que en este caso serían principalmente de carácter económico, disimulen un profundo revanchismo dogmático y doctrinal a la herencia de las ideas y estilo de vida occidental, lo que amplía la gama de amenazas y riesgos, pero, sobre todo, aumenta la probabilidad de eventos que faciliten la continuidad de la “anarquía” internacional.

LA ECONOMÍA BRICS+

Si bien la posibilidad de fomentar un espacio económico moderno, alternativo, que considere nuevos sistemas de intercambio financiero, entre otras iniciativas, es un elemento interesante para aquellas economías emergentes, lo relevante de la creación y alcances del foro económico BRICS+ es determinar cuál es la dimensión conjunta y su impacto en la riqueza global.

Según los datos actualizados del World Statistics Org.,²⁵ que utiliza antecedentes entregados por Eurostat, el Banco Mundial y Naciones Unidas (ONU), los Estados del BRICS, que a partir del 1 de enero del 2024 considera cinco nuevos integrantes, contemplan el 30% de la economía global, evaluada en aproximadamente \$30 billones de dólares estadounidenses.²⁶

Desglosando la cifra en cuestión, específicamente en lo que es el *Gross Domestic Product* (GPD) o Producto Interno Bruto (PIB), Brasil aporta al grupo \$2.08 billones de dólares, Rusia \$2.06

24 Existen actualmente alrededor de 32 iniciativas o alianzas de carácter estatal, siendo algunas: Asociación para la Paz, Banco Asiático de Desarrollo, Consejo de Cooperación del Golfo, Comunidad de Estados Independientes, Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños, Grupo de los Ocho-G8, Grupo de los Veinte (G20), Foro para Países en Desarrollo (G33), Liga Árabe, Organización de los Estados Americanos, Organización Mundial del Comercio, Sistema de Integración Centroamericana, Unión de Naciones Suramericanas, Unión Africana, ONU, UE, entre otros.

25 En línea]. Disponible en: <https://world-statistics.org/index.php>

26 Existe una diferencia en la aplicación del concepto anglosajón de billón (*billion*) de su utilización hispana, que recae en la seguidilla de ceros que acompañan a un dígito. A modo de ejemplo, para el uso anglosajón el dígito está acompañado de 9 ceros, mientras que para el hispanoparlante se encuentra acompañado de 12 ceros.

billones, India \$3.74 billones, China \$19.37 billones y Sudáfrica \$399 millones. Mientras que los nuevos adherentes aportan: \$387 millones en el caso de Egipto, Etiopía \$156 millones, Irán \$367 millones, Arabia Saudita \$1.06 billones y Emiratos Árabes Unidos \$499 millones.

Sin embargo, lo atractivo son las áreas productivas en las cuales tiene impacto este grupo selecto de Estados “multipolares”, puesto que en virtud de cómo se han desarrollado los conflictos modernos, la economía y la capacidad de controlar, gestionar y resguardar recursos son un elemento o variable relevante dentro del tablero internacional y de las denominadas cuotas de poder.

En este último, el BRICS+ posee una variedad de mercados valiosos para el desarrollo internacional: 20% de las reservas de oro (32% de la disponibilidad de oro mundial); 35% de la producción de gas natural; 40% de carbón (65% de la obtención global); 45% de hierro; 46% de vehículos; 48% de titanio; 68% de cemento; 69% de acero; también 40% de las cuotas de cosecha global de maíz; 52% de trigo; 53% de azúcar; 60% de arroz; 60% de algodón; lo que representa en conjunto el 23% de las exportaciones globales y 30% de la inversión extranjera directa.

Considerando que además este grupo congrega el 46% de la población mundial, el 32% de la masa terrestre y 34% del personal militar global, la alianza en cuestión, de seguir desarrollando sus arquitecturas, podría posicionar y profundizar la narrativa de que el orden global establecido (entendido este como el grupo de normas, valores y tradiciones occidentales que rigen el ordenamiento jurídico internacional) requiere de una revisión. Sin ir más lejos, el organismo antítesis de este, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), representa el 42% del PIB global, el cual congrega 38 Estados y sus economías, por lo que indudablemente estamos frente a una mancomunidad económica pujante e influyente para la formación de nuevos espacios de influencia.

Ahora bien, si se compendia la variedad de mercados BRICS+, se logra concluir que cumplen a cabalidad con los objetivos establecidos por el foro, específicamente en los que se relacionan con sus campos de actividad como el transporte, comercio y finanzas, agricultura, tecnología, investigación científica, salud, medioambiente, espacio aéreo, cultura y desarrollo.

Por lo tanto, la fachada económica de este grupo multipolar se justifica eficazmente en las cifras, datos o antecedentes que presentan a la comunidad internacional.

No obstante, lo que no se ha cuestionado respecto al rol del grupo o foro a nivel internacional –y al mismo tiempo del protagonismo de Pekín– son los efectos coercitivos que derivan del dominio de tan diversa actividad económica y ventajas financieras.

El caso de Brasil, Rusia y Sudáfrica es ejemplificador. Estos tres Estados han modificado sus estructuras económicas para utilizar las ventajas financieras del Nuevo Banco de Desa-

rollo del BRICS+, el privilegio del uso de la divisa china (yuan renminbi) para el pago de deuda y la búsqueda de inversión extranjera directa (del gigante asiático) para la producción de bienes públicos.

En este último, es emblemático el acuerdo que desarrolló China y Rusia para la compraventa de las cuotas de producción de petróleo, que a la vez podría ser comprometedor para la seguridad internacional, agenda que obligó a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) a emitir un comunicado respecto al valor del barril (Brent) y así evitar posibles fluctuaciones del mercado.

Mismo caso es el reciente acuerdo entre China y Brasil, en que el gobierno del presidente Lula da Silva resolvió otorgarle los derechos de producción y comercialización de energía eléctrica a la compañía State Grid (de origen chino), la entrega de 140 millones de hectáreas al país asiático (equivalentes al 16% del territorio) y, finalmente, promulgar una reforma tributaria que restringió la competencia de la industria nacional.

Esta agenda de vinculación económica es la que han impulsado de forma similar Etiopía, Irán y Egipto, quienes además de rentabilizar efectivamente su reciente incorporación a la alianza, han ampliado sus zonas de seguridad e interés, especialmente en virtud de los efectos que mantiene la denominada “crisis africana” y la “guerra fría de Medio Oriente”.

Ahora, ¿cuál es el beneficio económico para los Estados fundadores del BRICS+ de incluir al Norte de África, el Golfo Pérsico y la península arábiga?

La situación actualmente en el continente africano es crítica. La proliferación del terrorismo internacional, las controversias político-territoriales y la persistencia de golpes de Estado en la región del Sahel, son de interés geopolítico, especialmente para Pekín y sus aliados,²⁷ justificado por la cantidad de proyectos de infraestructura chinos y la presencia de compañías militares privadas de origen ruso que resguardan zonas y áreas económicas críticas o estratégicas.

A diferencia de la región Sur del continente (Sudáfrica), que goza de ciertos estándares de gobernabilidad, la zona del Norte (Egipto) y Centro africano (Sahel y Etiopía), han experimentado una grave crisis humanitaria fundada en la proliferación de grupos islamistas radicales, eventos de desestabilidad política que derivaron en episodios de violencia, altos índices de vulnerabilidad, escaso acceso a bienes públicos y, principalmente, el reordenamiento de las fuerzas occidentales en el territorio (generada por el impulso que tuvo la ideología antiimperialista y anticolonial de grupos identitarios y étnicos).

27 China cuenta con aproximadamente 25 zonas de cooperación económica en 16 países africanos, lo que corresponde a una inversión estimada en \$2.6 billones de dólares estadounidenses.

Ante esta crisis de gobernabilidad y reordenamiento geopolítico, la inclusión del Norte de África para el BRICS+ simboliza una oportunidad para posicionar fuerzas y estructuras económicas en un sector crítico para el comercio internacional como lo es el Canal de Suez y el Mar Rojo.

En cifras entregadas por el World Economic Forum (WEF)²⁸ o Foro de Davos, por el Canal de Suez transitan anualmente 22 mil buques de transporte (12% del tráfico internacional de mercancías y el 61% de la flota global), lo que simboliza ingresos netos de alrededor de \$7 billones de dólares estadounidenses al controlador nacional egipcio (2% del PIB).

Además, la preeminencia estratégica de este se vincula especialmente a los tiempos de traslado, en que el tráfico marítimo por dicha zona los simplifica en torno a un 30%. A modo de ejemplo, un carguero de origen chino con destino a Países Bajos (19 mil km aprox.) demora alrededor de 24 días, mientras que por el paso Cabo de Buena Esperanza (Sudáfrica), con mismo destino, tarda cerca de 34 días (25 mil km aprox.).

Esta cifra representa un impacto evidente en las tarifas arancelarias y los costos de producción (próximos a un 20%), lo que deriva en que el sector sea de interés internacional y que ante cualquier evento su disponibilidad debe considerar dichos efectos.

En lo que respecta al impacto del Mar Rojo en el tráfico marítimo, las cifras son equivalentes al Canal de Suez. Entre el 10 y 15% del comercio internacional transita por esta masa de agua y la cifra aumenta a un 30% si se consideran los denominados portacontenedores. La diferencia recae en el control interestatal del sector, donde los Estados adyacentes se encuentran en la obligación de aplicar los acuerdos establecidos en el Código de Conducta de Djibouti o en la Enmienda de Yeda²⁹ para asegurar el libre tránsito marítimo, lo que facilita la integración de las agendas económicas y los compromisos diplomáticos.

El caso de la zona del Golfo Pérsico, en donde Irán juega un rol relevante, se ha materializado la cooperación económica-militar para evitar el avance de la influencia de Israel³⁰ y EE.UU., lo que refleja un cambio en la doctrina de mantener, o disimular, que los asuntos del foro están enfocados en materia económica y no de Defensa.

28 [En línea]. Disponible en: <https://es.weforum.org/>

29 Los Estados signatarios del Código de Conducta de Djibouti o de la Enmienda de Yeda son: Arabia Saudita, Comora, Djibouti, Egipto, Emiratos Árabes Unidos, Eritrea, Etiopía, Jordania, Kenia, Madagascar, Maldivas, Mauricio, Mozambique, Omán, Tanzania, Seychelles, Somalia, Sudáfrica, Sudán y Yemen. Estos acuerdos buscan generar una zona de seguridad conjunta en lo que respecta a la región del Mar Rojo, principalmente para combatir la piratería y el tránsito de buques irregulares.

30 Es preciso indicar que, para efectos del presente, el avance de Israel y EE.UU. no guarda relación con una movilización militar, sino más bien responde al avance de alianzas económicas y proyectos de infraestructura que afectan los intereses de los Estados BRICS+. El caso más ejemplar, fue la posibilidad de financiar y construir una ruta alternativa al Canal de Suez y el tránsito por el Mar Rojo, el cual tenía como programación la construcción de canales de tránsito marítimo desde el puerto israelí de Eilat atravesando el desierto de Néguev hasta el Mediterráneo.

En esta tesis en particular, quien ha establecido lazos profundos a nivel diplomático-militar con la región y la República Islámica es el presidente Vladimir Putin, fundamentalmente para concretar el intercambio de capacidades militares y tecnológicas (producto de los esfuerzos de la Guerra en Ucrania), y de la fijación de cuotas y medios de transporte de petróleo y gas natural.

Por último, en lo que atañe a Oriente Medio, la razón por la cual el foro decidió incluir a Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita es evidente. Son economías influyentes en la península (pese a la disputa de poder que tienen los príncipes árabes) y son necesarias para el control marítimo de una zona donde convergen la piratería y el transporte ilegal (Mar Rojo).

En suma, África, el Golfo Pérsico y la península arábiga, pese a manifestar problemas sociales incuestionables (sustancialmente en la producción de bienes públicos), a mantener un excesivo control religioso o a estar vinculados a grupos radicales que frecuentan el uso del terror como herramienta de poder político, son zonas relevantes para el concierto internacional (económico, político y militar).

Particularmente para el grupo o foro BRICS+, en su noción o narrativa del Sur Global, de la Cooperación Sur-Sur y de multipolaridad, es determinante mantener control, gestión y resguardo de toda actividad que exista en la zona (6 de los 10 Estados se encuentran en esos 3 sectores), condición que Pekín y Moscú ven como un interés nacional “conjunto”.

Todo lo contrario es la estrategia que ha efectuado India. La planificación, consumada en su política exterior, sostiene el alejamiento de los lineamientos y proyecciones geopolíticas de su par asiático (Pekín), impulsando para esto una agenda económica robusta y la conformación de nuevas alianzas financieras, evitando el fenómeno de excesiva coerción por parte de China.

No es de sorprender esta determinación. China e India mantienen asuntos territoriales y fronterizos pendientes, que hasta el momento se han sostenido en statu quo. Además, el desarrollo acelerado de este último ha posicionado al mercado indio como una alternativa para otras economías pequeñas o emergentes, y por consiguiente como una opción para evitar la dominación china (como lo es el caso de Sri Lanka³¹ y su disputa con China en el mercado de deudas).

A esto se agregan los efectos para la economía china de la actual crisis en el Mar Rojo, la que estaría siendo evaluada y analizada por el resto de los Estados BRICS+, lo que revelaría que la estrategia india busca posicionar un nuevo “tapón” geopolítico para las aspiraciones de Pekín y fomentar una limitación al liderazgo chino en el foro.

31 Ante el eventual colapso político-económico de la isla (Sri Lanka), y producto de la dominación de las empresas chinas, que obligó al pequeño Estado a entregar parte significativa de su actividad económica (mantenía una deuda de \$4.2 billones de dólares estadounidenses), la avanzada del gigante asiático alertó a los conductores políticos de Nueva Delhi, quienes decidieron implementar un paquete de apoyo financiero y la ejecución de un plan de resguardo de la zona contigua marítima (de carácter diplomático).

Considerando que en diversos análisis relacionados a la economía BRICS+ se resaltan las ventajas comparativas del foro, hay que mencionar la debilidad financiera de algunos de sus Estados signatarios.

De los 10 países que conforman el foro, 3 de estos mantienen una tasa inflacionaria por sobre el 35% (Irán, Etiopía y Egipto),³² según cifras del WEF. Esta señal indica que las fluctuaciones del mercado han afectado la capacidad de ahorro, inversión y costos (bienes y servicios) en estas economías, lo que las obligó a enfocar sus agendas económicas en la emisión de deuda y la adhesión a alianzas que le permitieron solventar sus asuntos inmediatos.

La sanción al mercado iraní, fundamentado por EE.UU. y Europa en el combate contra el terrorismo internacional,³³ ha dificultado la inserción de este a otros mercados y ha estancado el reajuste económico persa. Mismo caso que el mercado egipcio, el cual se encuentra en constante supervisión por la comunidad europea, debido a su participación en controversias en la región.

En lo que respecta a Etiopía, la fluctuación constante de su economía responde a otros estímulos. Una densidad poblacional alta, con mercados principalmente apoyados en recursos naturales asociados a la agricultura (que representa aproximadamente 45% del PIB) y con índices de sequías extremas, han dificultado cualquier estrategia de reactivación. Su cercanía con el Mar Rojo y su estabilidad dentro de una zona de conflicto no han sido suficientes para dirigir su agenda nacional e internacional en materia económica, lo que lo posiciona como el Estado con mayor debilidad del bloque.

En cuanto al resto de los Estados, las cifras tienden a estar equilibradas a las estimaciones que debiesen cumplir las economías "saludables". India tiene un 5% de inflación, Rusia un 6% (sujeto a que estas podrían estar manipuladas por el gobierno), Brasil 5%, Sudáfrica un 4.5%, Emiratos Árabes Unidos 2%, Arabia Saudita 2% y China 1%.

En materia de peso exportador, o en lo que respecta a los mercados de exportaciones e importaciones, los antecedentes económicos exponen que el BRICS+ aún tiene camino por recorrer si se quiere comparar con las economías occidentales o del mundo "liberal".

Según los datos entregados por la Organización Mundial del Comercio,³⁴ China es el Estado con mayor capacidad de exportación (\$3,5 billones de dólares estadounidenses), seguido de EE.UU. (\$2

32 Las determinaciones emitidas por los diferentes Bancos Centrales o entes reguladores indican que en economías saludables y prósperas las cifras inflacionarias deben estar entre 3% y 4%. Esta postura económica se origina en los postulados de Milton Friedman, quien en 1970 acuñó la frase: "*La inflación es siempre y en todas partes un fenómeno monetario en el sentido de que es y puede ser producida solo por un aumento más rápido de la cantidad de dinero que de la producción*". Para profundizar en sus postulados se sugiere la lectura de FRIEDMAN, Milton. "A theoretical framework for monetary analysis". *Journal of Political Economy*, 1970, vol. 78, N° 2, pp. 193-238.

33 El gobierno iraní financia, junto con otros Estados (musulmanes y árabes), a grupos como Hezbolá (libanés) y Hamás (palestino).

34 [En línea]. Disponible en: <https://www.wto.org/indexsp.htm>

billones), Alemania (\$1,6 billones), Países Bajos y Corea del Sur. Recién en el puesto 14° surge Rusia, India en 18° y Brasil en 26°; luego se encuentran las demás economías BRICS+ que no alcanzan a sobresalir de la media de otras emergentes.

En materia de importaciones, cifra que profundiza la comparación entre los BRICS+ y las democracias liberales, EE.UU. es el principal comprador para los mercados internacionales con alrededor de \$3.3 billones de dólares, por sobre China y sus \$2,7 billones de dólares; luego le siguen Alemania con \$1,5 billones de dólares, Países Bajos, Japón y Francia. En el puesto 9° está India, en el 26° Brasil y, nuevamente, el resto de las economías del bloque no sobresalen frente a sus pares.

Estos índices permiten dimensionar el auténtico impacto que tiene el BRICS+ en el mercado internacional, en donde solo la actividad comercial entre China y EE.UU., o con Europa, supera a todo el bloque económico “multipolar”. Ante la debilidad económica del resto de los países miembros del foro, el compromiso del gigante asiático de impulsar el bloque lo obligaría a ser el principal socio comercial y el patrocinador de cualquier lineamiento macroeconómico. Si se desagrega, además, que los principales socios comerciales chinos (en materia de importación y exportación) son EE.UU., Hong Kong, Corea del Sur, Vietnam, Australia, Alemania, Reino Unido y los Países Bajos, la fachada de que las demás economías BRICS+ son parte significativa del escenario internacional se desmitifica con propiedad.

A partir de lo descrito, es posible desprender que China ha ejecutado una robusta agenda de cooperación diplomática, económica y militar, lo que sería una certera maniobra de *hard power* en sus relaciones de poder con los demás Estados BRICS+. Utilizar los beneficios y ventajas de las estructuras económicas para establecer nuevas alianzas y garantizar una presencia en todos los continentes indudablemente posicionan a China como un polo de influencia y como un actor-agente internacional distinguido.

La dependencia, casi total, de los demás Estados miembros a las determinaciones económicas de Pekín, permite ilustrar que hasta el momento el BRICS+ es un polo de poder económico que se encuentra en una etapa de desarrollo, en el que si bien mantiene el control, gestión y resguardo de zonas económicas relevantes para el comercio internacional, aún se encuentra lejos de influir significativamente en el tablero económico global y, sobre todo, frente a quienes pretenden competir.

Por lo tanto, el objetivo de Pekín para desarrollar su posición en el concierto internacional en materia económica, y por consiguiente de los demás Estados, es el de potenciar dos variables: la adopción de una moneda común³⁵

35 En el caso de la elección de una moneda o divisa común, y en virtud de la fragilidad de los mercados del BRICS+, el foro se encuentra evaluando la posibilidad de retornar al respaldo en oro, principalmente producto de que sus economías representan el 20% de las reservas globales y el 32% de la producción mundial. Ahora, en lo que es la elección en particular, cabe destacar que el yuan (China) se encuentra experimentando fluctuaciones frente al dólar (EE.UU.) y al euro, el rublo (Rusia) se mantiene en una etapa de incertidumbre producto de la guerra en el Este de Ucrania, el rand (Sudáfrica) se devaluó en virtud de la situación en las costas africanas y el real (Brasil), el cual se ha mantenido estable, no tiene el suficiente respaldo para su posición frente al resto.

y ampliar el Banco de Desarrollo. Con esto, podrían rivalizar de cierto modo con las democracias y economías liberales occidentales, plantear una narrativa que se compare con las instituciones de Bretton Woods y establecer criterios macroeconómicos para solventar los problemas graves de los demás socios.

EL ENREDO IDENTITARIO ENTRE EL NORTE Y EL SUR

La rivalidad teórica (ideológica) y política de las zonas o polos del poder, principalmente auspiciados por la riqueza o valor económico que estas manifiestan, es un asunto relevante para el desarrollo de la estabilidad internacional, la conformación de alianzas y especialmente para la congregación de agendas de seguridad conjuntas.

Si bien las hipótesis doctrinales, dogmáticas e ideológicas de impulsar un mundo multipolar (revisionista de los conceptos o escuelas convencionales de las relaciones internacionales, antagónico frente a los Estados y la democracia liberal) han dificultado la relación entre zonas geográficas que suelen distar una de la otra –principalmente en criterios que están vinculados a lo cultural, histórico, valórico, religioso o incluso intelectual–, lo selecto es que la cohabitación, que debiese gozar de un entorno de cierta estabilidad, paz y de un desarrollo económico auspicioso, ha estado profundamente relacionada con el desarrollo de una narrativa que manipula conceptos o nociones como cooperación, integración, justicia y reivindicación, lo que ha generado un entorno geoestratégico que asume una querrela compleja de resolver.

Por otro lado, este desbalance entre las posturas antagónicas ha estado sujeto a la constante evolución de la discusión etimológica sobre si el escenario experimentó, o no, una estación unipolar, bipolar, no polar o multipolar, apoyada en la definición de sectores o zonas como ricas y pobres, lo que tampoco ha facilitado los puntos de encuentro académicos, teóricos y políticos.

La aplicación de un contexto donde fluctúan entornos gramaticales diversos (como son los debates sobre el colonialismo, imperialismo y el rol negativo de las ideas occidentales), que entorpecen la construcción de posturas que pretenden dotar de un sustento teórico al desarrollo o evolución de aquellas arquitecturas internacionales, fomentan que el análisis geopolítico de eventos relacionados a las aspiraciones materiales y espaciales de los Estados sea inexacto o errado en su definición de diagnósticos.

La manipulación doctrinal de un Norte rico y un Sur pobre ha definido la concepción de las alianzas, cualquiera sea su categoría, y ha animado la confrontación de aquellos que se consideran de un sector global versus otro.

El reconocer instancias como el Diálogo IBSA –entre India, Brasil y Sudáfrica– en el año 2003, el BASIC que reunió a Brasil, Sudáfrica, India y China en lo relativo a los asuntos sobre el

cambio climático, o el denominado G77 que determinó el espacio de la brecha Norte-Sur, como promotoras de este origen conceptual (multipolaridad moderna), es fundamental para entender cómo la evolución de esta competencia³⁶ gramatical ha dotado de una historia común³⁷ (sentido de pertenencia) a Estados que naturalmente permanecieron en cierta orfandad política luego de la caída y derrota de la URSS, y que se creyeron ajenos a la toma de decisiones del concierto internacional.

Por lo tanto, que ciertos Estados que actualmente gozan de una superioridad material o económica (entiéndase China, India y Rusia) hayan definido destinar sus esfuerzos y concepciones geopolíticas al control, gestión y resguardo de la región Sur del planeta, indicándola como una zona emergente “pobre”, los aventajó en la carrera de la lucha por el poder y la conformación de nuevas zonas de seguridad e interés.

Ahora bien, pese a los esfuerzos reiterados por parte del mundo idealista de materializar iniciativas globales³⁸ (enfocadas en la conformación de instituciones de carácter interestatal como la arquitectura ONU o el modelo Cepalino), estas no logran satisfacer la necesidad de contar con un “sentido de pertenencia” o historia común, problema esencial para los teóricos liberales “no polares”, lo que conduce a los restantes representantes del concierto internacional a la búsqueda insistente de alianzas ideológicas que le permitan influir en la disputa de poder, especialmente la que mantienen aquellos Estados o miembros permanentes que conforman el Consejo de Seguridad.

Es por esto que, al analizar arquitecturas institucionalizadas como la Unión Europea, la Unión Africana, la Liga Árabe, la Organización de Estados Americanos (que se enfocan en la generación de espacios geográficos comunes y con problemas conjuntos), el BRICS+ es indudablemente un conjunto interestatal que promociona el quiebre entre el Norte y el Sur Global, y no colabora en el avance de organismos que logren sintetizar objetivamente las pretensiones materiales y espaciales de los Esta-

36 Que durante el siglo XX estuvo enfocada en la guerra ideológica –y por efecto natural a la búsqueda de una superioridad global frente al resto–, y que actualmente se encuentra vinculada a la posición material, espiritual e intelectual de nociones y conceptualizaciones modernas.

37 Para efectos del presente, *historia común* se entiende como la conformación de un relato o narrativa que considera experiencias históricas y/o societales similares o conjuntas, que se asemejan o asimilan, en virtud de los espacios geopolíticos que las definen y el entorno de periodicidad en el cual se manifiestan. Esta historia común traspasa los límites fronterizos, étnicos, intelectuales, económicos, religiosos, valóricos, ideológicos y soberanos; dotando así de una sincronicidad a fenómenos que permiten a diferentes sociedades compartir una crónica y retórica común. Para profundizar en nociones o teorías relativas a lo anterior, se sugiere la revisión del concepto de *historia global* de Sebastián Conrad o los postulados latinoamericanistas de Walter Mignolo, que explora la conformación de relatos comunes en pueblos y naciones poscoloniales.

38 Lo que se ve reflejada en la homogeneidad de las diversas agendas de trabajo, protocolos, diálogos, compromisos o desafíos conjuntos. En este último frecuentan los temas como el cambio climático, la teoría feminista en las relaciones internacionales, la profundización de los sistemas de regulación en asuntos de derechos humanos y particularmente la dispersión de la toma de decisiones o democracia global.

dos en su conjunto, sino más bien utiliza la herramienta de coerción o interdependencia compleja³⁹ para disputar el espacio a las arquitecturas establecidas.

El equilibrio de las relaciones internacionales debiera estar vinculado a lo valórico (la libertad, la democracia y los derechos humanos). Así, las estructuras jurídico-políticas se sostienen en los diseños de la libre competencia y en el valor agregado del sector privado para la generación de bienes (particulares o públicos), en que la correlación de fuerzas depende de la conformación de agendas de seguridad que garanticen la perpetuidad de este orden global. Sin ir más lejos, las ventajas de la cooperación e integración, especialmente las promovidas por los cimientos del mundo occidental, han logrado auspiciar un modelo que permite proveer un entorno de cierta estabilidad y desarrollo.

Por ende, y aunque el sistema internacional, y sus diversas iniciativas, son un conjunto de estructuras complejas y vinculadas entre sí, la diferencia en la aplicación de algunas de estas recae en cómo estructuraron su disputa por poder. Si para el mundo de los multipolares, encabezados por China, India y Rusia, las relaciones entre los Estados se basan en la confrontación entre ricos y pobres (imperios versus colonias), entonces el panorama geoestratégico global experimentará y enfrentará riesgos y amenazas a la seguridad y la defensa, sin contar con la volatilidad e incertidumbre de otras disciplinas.

No obstante, si esta multipolaridad, explorada teóricamente bajo supuestos doctrinales que contemplan a los denominados antiguos Estados “no alineados”, considerase la aplicación de la herencia occidental, los episodios históricos, pero principalmente el desarrollo productivo (global) que existió durante la hegemonía de los valores occidentales y su núcleo (Washington), podría ser una teoría viable, e incluso en cierta medida eficaz, para analizar la realidad del entorno en donde el Norte y el Sur posicionan nuevos o renovados polos de poder e influencia, como son los postulados cercanos al multilateralismo de las escuelas liberales del Council on Foreign Relations.

En síntesis, la disputa de poder entre el Norte Global y el Sur Global responde principalmente a aquellos Estados que, ideológicamente, intentan posicionar una agenda, doctrina y gramática que quebrante el orden jurídico-normativo imperante. La auténtica disputa de poder (entre estas zonas definidas como Norte y Sur) recae en la confrontación de estilos de vida, de la libertad para elegir el sistema político que mejor se acomode a la historia común de un conjunto de Estados o, simplemente, la conformación de alianzas estratégicas que garanticen la definición de intereses y objetivos conjuntos.

39 Según Frank Bealey la *“Interdependencia es aquel concepto que se emplea para describir las relaciones entre los Estados, los cuales se encuentran afectos a fenómenos como la mejora de las comunicaciones, el aumento y liberación del tráfico comercial, el rol de las empresas multinacionales, y la extensión y expansión de las Organizaciones Internacionales”*. BEALEY, Frank. Diccionario de Ciencia Política. Ediciones AKAL, 2003. En el caso de que esta interdependencia sea de carácter *“compleja”*, responde principalmente a que se encuentra enmarcada en lo que es la asimetría de la relación entre naciones o Estados, la diferencia entre valores y objetivos en un futuro, y el impacto que tiene la coerción que podría ejercer el uno sobre el otro.

Definitivamente el entorno global requiere de una revisión de sus postulados, puesto que los desafíos actuales representan un riesgo y una amenaza que considera diversas dimensiones y disciplinas. Sin embargo, lo atractivo de esto es la forma en la que los Estados precisan sus necesidades inmediatas y cómo se abastecen de bienes públicos y particulares en un escenario cambiante y líquido.

La guerra ideológica claramente persiste en los niveles de la denominada “alta política”, y la definición de zonas de intereses o espacios de seguridad se ve condicionada a esta, pero banalizar el análisis a que este fenómeno responde inmaculadamente a la segmentación entre Estados ricos y pobres, es disimular u ocultar intencionalmente las pretensiones reales de los conductores políticos, señal que el BRICS+ ha ejecutado eficazmente.

REFLEXIONES FINALES

La discusión académica sobre los orígenes teóricos de la multipolaridad se nutre en virtud de que no existe –aún– un consenso sobre el asunto en cuestión. Diversas escuelas vinculadas a las relaciones internacionales han intentado explicar su aplicación conceptual y teórica, o por lo menos disfrutaban del amparo de haber formado una trincheras “común” sobre qué “no es” un mundo multipolar. Sin embargo, si se concretara el esfuerzo por determinar su valorización, el debate que se emplea se relaciona sencillamente al diagnóstico sobre sus efectos gramaticales, e incluso ideológicos, por parte de quienes empleen el concepto.

En un mundo evidentemente unipolar, como es el que experimenta actualmente las relaciones de poder, las ideas multipolares no tienen espacio, puesto que una es conceptualmente antítesis de la otra. Por esto, la evaluación y análisis de las escuelas neoconservadoras, liberales, idealistas o realistas, indudablemente se enfocan a las consecuencias que tiene esta teorización forzosa de ciertas estructuras de poder y a concluir si son un riesgo o una amenaza para la estabilidad internacional; o por lo menos advertir si pudiesen potenciarla.

Reconocer –además– que el concierto internacional sí gozó en algún momento de plena dominación por parte de un polo, como lo explican las hipótesis del entono bipolar, no polar o multilateral, permite sugerir que el contexto de la disputa por el poder cohabita con una lógica académica que orienta a la conducción política a entender el porqué de los fenómenos societales, principalmente de aquellos que utilizan como herramienta para ejercer el poder la manipulación de una narrativa, gramática o retórica que impulsa una idea multipolar resguardada en una segmentación ideológica doctrinal de Estados ricos versus Estados pobres.

Ciertamente, lo que se observa en la actualidad es una inercia hacia un entorno con particularidades bipolares, donde EE.UU. (y sus aliados europeos) comparten espacios o cuotas de poder sin abandonar su hegemonía. No existe economía más relevante para los mercados que la estadounidense, no hay alianza militar más fuerte que aquella en que participan activamente las Fuerzas Armadas

estadounidenses y, por último, no hay organismo o modelo jurídico-político más influyente que el de la “América Global”.

Bajo esta conjetura, el BRICS+ no es un bloque económico que logre superar a las economías liberales y a las democracias occidentales, por lo menos en el corto plazo, pero sí tiene elementos que pudiesen en el largo plazo posicionar a sus Estados miembros a compartir cuotas de poder, no así polos de poder.

Además, si se quisiera hacer una apreciación aún más incómoda a los defensores de la multipolaridad, el insumo material está lejos de igualar la superioridad de quienes representan el polo dominante. La OTAN posee mayor capacidad de Defensa que el conjunto del bloque BRICS+; el Bretton Woods despunta a cualquier otra iniciativa financiera; el desarrollo institucional de la Unión Europea supera a cualquier otra arquitectura jurídica interestatal; y el desarrollo material y espacial de los Estados que conforman los espacios de influencia de este polo gozan de mayor progreso individual y colectivo.

Lo relevante sobre el escenario en donde fluctúan estas ideas multipolares, de Estados “no alineados” y con profundas fallas a los convencionalismos democráticos, es que la responsabilidad de combatir los espacios –en donde se relacionan estas posturas– es del mundo occidental y de la ampliación del modelo de desarrollo.

Es por esto que la determinación de eliminar las sanciones a la participación iraní en el mercado; no resguardar o proteger a las pequeñas economías que podrían experimentar episodios de coerción económica por parte de China; o no facilitar el apoyo militar a aquellos Estados que combaten contra quienes vulneran el derecho internacional como es el caso del conflicto ruso-ucraniano (o incluso el no preservar las iniciativas democráticas en África), es indudablemente una derrota para las ideas de la democracia liberal, el capitalismo y los derechos humanos.

Mismo caso es el del abandono incuestionable de las agendas conjuntas de los Estados de América Latina con los ideales occidentales, reflejados principalmente en el auge de caudillismos y populismos ideológicos que potencian y patrocinan la segmentación entre Estados ricos y pobres, lo que evidentemente desestabiliza la paz, la armonía y el bienestar regional.

La coerción económica y política de los Estados BRICS+ se han transformado, en síntesis, en la herramienta para la disputa del poder en distintas y selectas regiones, fundamentada en la construcción de una retórica que profundiza una “historia común” y que establece un quiebre en el paradigma de cómo se relacionan los Estados modernos.

¿Estamos frente a una oportunidad para la multipolaridad? Hasta el momento el escenario

internacional se encuentra experimentando otros fenómenos asociados a la disputa por el poder, principalmente orientados en la conformación de zonas grises y la ejecución de conflictos híbridos.

No obstante, si la potencia occidental o núcleo (Washington) y sus zonas de influencia o contiguas (Europa, los Estados liberales prósperos de Asia y otros emergentes) no enfocan sus esfuerzos en detener la avanzada narrativa, gramatical o retórica de aquellos Estados que buscan posicionar sus ideales o estilo de vida –centrado en el control estatal, ideológico, de coerción económica y antidemocrático– posiblemente estaremos frente a un quiebre de la estabilidad internacional y, por consiguiente, de las estructuras que facilitan la seguridad del mundo de las libertades.

BIBLIOGRAFÍA

AMIRAH, Haizam. "La política regional de Irán: entre las aspiraciones hegemónicas, la ideología y el pragmatismo", en Irán como Pivote Geopolítico, Documentos de Seguridad y Defensa, vol. 35, CESEDEN, 2010, p. 47.

BARREDA, Andrés. Geopolítica, recursos estratégicos y multinacionales. 2005.

BAUMAN, Zygmunt. Tiempos líquidos: vivir en una época de incertidumbre. Tusquets Editores, S.A., 2007.

BEALEY, Frank. Diccionario de Ciencia Política. Ediciones AKAL, 2003.

FRIEDMAN, Milton. "A theoretical framework for monetary analysis". Journal of Political Economy, 1970, vol. 78, N° 2, pp. 193-238.

MUKHOPADHYAY, Chandrima; BELINGARDI, Chiara; PAPPARALDO, Giusy; HENDAWY, Mennatullah & CHETTIPARAMBIL, Rajan, A. Planning practices and theories from the global south. 2021.

WALLERSTEIN, Immanuel. Moderno sistema mundial III. La segunda era de gran expansión de la economía-mundo capitalista, 1730-1850. México, Siglo XXI Editores. 1998.

ZANGWILL, Israel. The melting-pot. Broadview Press, 2017.

FUERZA TERRESTRE



MEMORIAL

DEL

Ejército de Chile

SISTEMAS OPERATIVOS, DOCTRINA Y LECCIONES APRENDIDAS: UN DESAFÍO PERMANENTE

CORONEL RICARDO KAISER ONETTO¹

“La guerra no es una casualidad, se necesita una gran cantidad de conocimiento, estudio y meditación para conducirla adecuadamente. La doctrina es la sabiduría colectiva de nuestro ejército y el lenguaje común de nuestra profesión”.
Federico El Grande.

Resumen: *la doctrina es un pilar clave en el desarrollo y quehacer de los ejércitos, es por ello que su constante revisión, evaluación y actualización, obedecen a un proceso relevante que merece una atención especial. Los sistemas operativos actúan teniendo como marco teórico la doctrina asociada. En tal sentido, la acción de mando de comandantes en torno a la doctrina es fundamental para la ejecución de las actividades del Ejército. Luego, la revisión de experiencias militares permite cerrar este proceso para lograr como producto una doctrina moderna, flexible y acorde a las necesidades institucionales.*

Palabras claves: *doctrina, lección aprendida, sistemas operativos, acción de mando, desafío.*

Abstract: *Doctrine is a key element in the development and tasks of armies, which is why its constant review, evaluation and updating is a relevant process that deserves special attention. Operative systems act within the theoretical framework of the associated doctrine. In this sense, the command action of commanders regarding doctrine is basic for the execution of Army's activities. Then, the feedback of military experiences allows to close this process to achieve as a product a modern doctrine, flexible and according to the institutional needs.*

Keywords: *doctrine, lesson learned, operative systems, command action, challenge.*

INTRODUCCIÓN

Como en todas las Fuerzas Armadas modernas, la doctrina sufre constante evolución, lo que demanda una permanente actualización y/o elaboración. Lo primero sucede cuando hay que cerrar

¹ Oficial del Arma de Caballería Blindada, especialista en Estado Mayor, magíster en Historia Militar y Pensamiento Estratégico, ambos otorgados por la Academia de Guerra del Ejército (ACAGUE), máster en Estudios Estratégicos en el US Army War College. Actualmente se desempeña como Jefe de Estado Mayor de la División Doctrina y jefe del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército. Es autor del libro “Antofagasta 1879, construyendo el camino a la victoria”. Correo: ricardo.kaiser@ejercito.cl

pequeñas brechas que se producen gracias al Proceso de Generación de Lecciones Aprendidas (PGLA). Lo segundo, cuando se incorpora una nueva capacidad o se requiere desarrollar temas doctrinarios que emergen como tendencias del campo de batalla, producto de las experiencias de conflictos en desarrollo o de doctrinas de ejércitos que son referentes para el nuestro.

Los comandantes de todos los niveles de mando, pero en especial aquellos con responsabilidad en la planificación y ejecución de la instrucción y entrenamiento,² tienen el deber de conocer a cabalidad la doctrina operacional. En su rol de comandantes, es clave que ejerzan el liderazgo en torno a la doctrina. De esta forma, podrán planificar, ejecutar y evaluar ejercicios tácticos con el adecuado sustento.

Conocer y aplicar la doctrina entrega confianza en sí mismo, credibilidad ante superiores y subalternos, y respaldo legal ante situaciones imprevistas que puedan generar cuestionamientos a la acción de mando.

El presente artículo busca entregar algunas reflexiones sobre la importancia del uso de la doctrina en el marco de los sistemas operativos (SO)³ y los desafíos que existen para disminuir la brecha doctrinaria. Para ello, se toman algunos ejemplos recientes que son prácticos para comprender las tareas y esfuerzos que ejecuta la División Doctrina (DIVDOC) en una de sus tareas fundamentales, como es la elaboración de la doctrina operacional.

A su vez, el artículo da una mirada a la importancia del Proceso de Generación de Lecciones Aprendidas (PGLA) como parte de la actualización y/o elaboración de textos doctrinarios. Este aspecto toma una especial atención, toda vez que es un proceso institucional de toda relevancia para mantener una doctrina moderna, flexible y acorde a las necesidades institucionales.

Por lo tanto, se presenta como hipótesis que:

“la doctrina institucional debe aplicarse constantemente por los comandantes de todos los niveles, en especial aquellos que tienen responsabilidad en la planificación y ejecución de la instrucción y entrenamiento. Ello permitiría contar con una doctrina actualizada, como consecuencia del proceso de generación de lecciones aprendidas”.

Para abordar la temática, se emplea principalmente la doctrina institucional vigente, como también algunos ejemplos recientes que permitirán llegar a las conclusiones y comprobación de la hipótesis planteada.

2 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MDIE-80002 MANUAL “Formación de Combate”, Santiago, Chile, 2024, pp. 1-17.

3 Atributo que posee una organización militar determinada, normalmente división o brigada, que cuenta con todos los elementos de combate y capacidades para ejecutar operaciones ofensivas y defensivas en forma autónoma, con el debido apoyo administrativo y logístico propio. En: MDO-90006 MANUAL “Diccionario Militar”, Santiago, Chile, División Doctrina (DIVDOC), 2022, p. 491.

LA DOCTRINA Y SU IMPACTO EN LOS SISTEMAS OPERATIVOS

La doctrina ha acompañado a los ejércitos desde sus inicios. Hoy, gracias a los procesos que ha impulsado la institución, gozamos de una robusta y sólida doctrina en las áreas valórica, operacional y de funcionamiento. Sin embargo, podría existir un consenso en que la doctrina es “viva”. Es decir, va cambiando constantemente de acuerdo a las nuevas tendencias en el campo de batalla, la generación de nuevas leyes que modifican el accionar de las instituciones, las vivencias militares derivado de la ejecución de actividades en el quehacer diario del Ejército, las experiencias de otros ejércitos y la incorporación de nuevas capacidades militares para enfrentar los desafíos de la defensa.

En ese orden de ideas, es necesario llevar la mirada al uso de la doctrina como sustento para el desarrollo del quehacer institucional, apoyo clave que tienen los comandantes en los diferentes niveles de mando.

El organismo encargado de la generación, administración y evaluación de la doctrina es la División Doctrina (DIVDOC), dependiente del Comando de Educación y Doctrina (CEDOC). Dentro de sus tareas fundamentales está, como fue señalado, evaluar constantemente cada texto. En ese sentido, un gran desafío desde la perspectiva de la doctrina operacional en el mediano y largo plazo será reducir la cantidad de textos y que estos estén en coherencia con los principales sistemas operativos (SO) definidos por la institución.

Dicho lo anterior, a continuación, se entrega una explicación un poco más detallada de lo expuesto. Para ello nos valdremos de un ejemplo empírico del Arma de Telecomunicaciones (pudiendo ser cualquier otra Arma, pero en este caso, algunos textos de telecomunicaciones serán prontamente refundidos).

Esta Arma tiene incidencia en los SO, por lo tanto, surge la pregunta: ¿cómo vincular la doctrina propia de telecomunicaciones con los diferentes SO?

Actualmente, existen 71 textos de telecomunicaciones, entre los niveles jerárquicos de la doctrina, del N° 4 al N° 9,⁴ todos ellos asociados a los tres SO. Sin embargo, la metodología diseñada en la DIVDOC busca generar doctrina en forma centralizada y disminuyendo el volumen de información, refundiendo características de empleo y entrenamiento en las diferentes capacidades de los SO en textos únicos y por niveles.

4 Los niveles son los siguientes: del 4 al 7, contienen los manuales y cartillas que establecen las normas y los procedimientos de empleo de las Unidades de Combate (UCs), Unidades Fundamentales (UFs), secciones y/o pelotones y pequeñas unidades, respectivamente. El nivel 8 “*Formación Individual*”, comprende los manuales y cartillas que establecerán las normas, los métodos y los procedimientos, de carácter técnico, logísticos, administrativos u otros, en la formación individual del combatiente, en todas las áreas del quehacer militar; y el nivel 9 “*Aplicación General*”, contiene los reglamentos, manuales, cartillas y resúmenes que establecerán las normas, métodos y procedimientos de los temas específicos de aplicación, en todos los niveles de la Doctrina Operacional, que complementarán la preparación de los integrantes de la institución. En: RAA-03001 Reglamento “*Publicaciones doctrinarias del Ejército*”, División Doctrina (DIVDOC), Santiago, 2019, p. 60.



Figura N° 1. Jerarquización de la doctrina operacional.

Fuente: RAA-03001, p. 59.

Para lograrlo, se estima necesario establecer un capítulo inicial de generalidades comunes propias del Arma y/o tipo de unidad y, luego, incluir capítulos específicos para unidades según misión y escenarios, u otros tipos de variables a considerar que constituyan un factor de diferenciación, pudiendo ser: la movilidad, organización y equipamiento, unidades que activan, magnitudes o funciones de combate, sin dejar de lado los estándares propios de las organizaciones permanentes para el combate vigentes y en experimentación, antes de levantar los nuevos contenidos.

Este método se sustenta en un programa piloto, cuya innovación será acotada y fundamentada, permitiendo satisfacer las necesidades actuales de una doctrina unificada y coherente, y que sirva a los integrantes del Arma, independiente de su lugar de despliegue y desempeño, para disponer de un producto útil respecto al "*saber*" y "*hacer*" de, en este caso, el Arma de telecomunicaciones.

Podría existir consenso en que conocer 71 textos de un Arma específica es un importante volumen de información, presumiblemente, difícil de aquilatar en profundidad. De ahí el desafío de

acotar la doctrina, sin obviar aspectos fundamentales que incidirán en el empleo y entrenamiento de las unidades de telecomunicaciones.

Una vez conocida la doctrina –gran desafío–, por cierto, un aspecto clave y relevante será aplicarla en las actividades diarias del Ejército, pero, en este caso, haremos referencia a la doctrina operacional y su uso para ejercicios de entrenamiento táctico de los SO.

Cada actividad en terreno debe tener como principio, en la planificación inicial, el uso de la doctrina vigente. Para ello, se hará referencia a un caso que estamos estudiando de cerca en la DIVDOC.

Se trata de la doctrina de Mando y Control, cuyos textos datan del año 2012 y 2014, respectivamente.⁵ Si bien la doctrina está vigente, los múltiples despliegues, la conformación de cuarteles generales (HQ, por sus siglas en inglés) y puestos de mando (PM) ha derivado en experiencias colectivas e individuales que han hecho variar la estructura de mando y control en cada caso. Lo señalado no es un aspecto negativo, ya que, como lo establece la doctrina, esta función primaria y de combate es flexible y sirve a los propósitos de la unidad a la que brinda apoyo y al comandante que la dirige. Sin embargo, el desafío e invitación es a que los comandantes remitan las experiencias de la aplicación de la doctrina en los HQ y PM para que la DIVDOC cumpla con su obligación de incorporar dichas experiencias a un proceso de análisis que puede concluir en una actualización menor o en profundidad de los textos de la función.

Un ejemplo para reflejar de mejor manera lo señalado hasta este punto resulta necesario. Para ello, tomaremos un HQ de nivel brigada. En el proceso de planificación de esa brigada, se definieron un listado de tareas esenciales de la misión (LTEM). Supondremos que una de ellas, es mantener un elevado tempo, concepto definido en la doctrina como:

“Velocidad y ritmo relativo de las operaciones militares con respecto a los del adversario. Comprende tres elementos: velocidad de la toma de decisiones, velocidad de ejecución y velocidad de transición entre una actividad y la próxima... El ritmo, más que una indicación de la simple movilidad o rapidez de movimiento de la fuerza, es un índice de la velocidad con la que se ejecutan las diferentes acciones que componen la operación... Una operación es de alto ritmo cuando las diferentes acciones que la integran se desarrollan con gran rapidez y alto grado de sincronización”.

Figura N° 2. Definición de tempo.

Fuente: RDM-20002.

5 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MDM-20001 REGLAMENTO “Mando y Control”, Edición 2014 y RDM-20002, Reglamento, Cuartel General de Armas Combinadas y Puestos de Mando”, Edición 2012.

Por lo tanto, se puede inferir que algunas de las tareas a evaluar en ese HQ son:

- La velocidad en la toma de decisiones del comandante.
- La velocidad en la ejecución de los SOP (Standard Operating Procedures) y técnicas de combate definidos para ese HQ.
- La transición entre las actividades del HQ, en especial entre la operación en curso y la operación futura.

El paso siguiente –y desafiante, por cierto– es generar las instancias de entrenamiento para acreditar las habilidades guerreras en torno a esa TEM. En este caso, no es fácil, desde la perspectiva cultural, que el comandante se someta a la evaluación de la velocidad en la que toma las decisiones.

El HQ debe planificar, ejecutar y evaluar la instrucción y el entrenamiento para lograrlo. Suponiendo que los períodos de instrucción ya finalizaron, lo que queda es dar paso al entrenamiento. Para lograrlo, se debe planificar un ejercicio táctico, donde se ponga a prueba el tempo de la brigada, pero en este caso en particular, será el del HQ.

Lo señalado previamente es relevante, ya que desafiar a los integrantes del HQ a lograr elevar el tempo no resulta simple, ya que incluso podría ser algo intangible. A continuación se proporcionan algunos ejemplos.

Para la evaluación de la TEM se proponen los siguientes eventos críticos y criterios de ejecución (solo a modo de ejemplo práctico para fines de este artículo):

Eventos críticos

TAREA	OBSERVACIONES
Ejecutar el Programa de Planificación Militar (PPM).	Se pueden desagregar los principales hitos como la reunión de análisis de la misión (RAM), enfrentamiento, reunión de la decisión (RD), etc.
Adoptar las decisiones tipificadas en la matriz de apoyo a la decisión (DST – Decision Support Template).	En la DST pueden haber tantos puntos de decisión, como se hayan establecido en el enfrentamiento. Cada uno será objeto de una decisión del comandante (para más información, puede referenciar el RDPL – 20001 Reglamento “Proceso de Operaciones”, Ed. 2016).
Ejecutar 10 SOPs (Standard Operating Procedures).	En su anexo 5, el RDM-20002 establece algunos SOPs. Estos no se agotan ahí y cada HQ puede establecer otros. En este caso, se propone ejecutar 10 SOPs, pudiendo ser menos o más, de acuerdo a la necesidad del HQ.
Organizar el HQ de manera funcional una vez recibida la misión.	En este caso, es importante que en la organización exista un módulo de conducción y otro de planificación, de esta forma, se podrá evaluar la siguiente tarea. Para profundizar los aspectos de organización del HQ, puede referenciar el RDM-20002, Cap. II.
Transitar desde la operación en curso a la operación futura.	Esta tarea constituye un desafío, toda vez que requiere de un robusto HQ para tener tripulado los módulos de conducción y de planificación u operaciones futuras.

Tabla N° 1. Eventos críticos propuestos.

Fuente: Elaboración del autor.

Criterios de ejecución (algunas propuestas a modo de ejemplo)

TAREA	SUB TAREA	CRITERIOS DE EJECUCIÓN
Ejecutar el PPM	Ejecutar el enfrentamiento.	No más de 2 horas para ejecutarlo. Elaboración de las herramientas de mando y control. Preparación de los instrumentos, íconos y otros para el enfrentamiento.
Adoptar las decisiones tipificadas en la matriz de apoyo a la decisión (DST)	Decidir sobre el PD N° 5 (ejecutar el TAI 3)	Sincronizar el movimiento de la artillería y efectos de EW. Continuar con la conducción de la operación conforme a Matriz de Sincronización y DST.
Transitar desde la operación en curso a la operación futura.	Recibir el plan futuro y ponerlo en ejecución	Invertir los módulos de conducción y planes. Iniciar la conducción de la operación futura, ahora en curso.

Tabla N° 2. Criterios de ejecución propuestos.

Fuente: elaboración del autor.

Luego, al HQ le corresponderá la tarea de elaborar las pautas de observación de acuerdo a lo que señala la doctrina. Para ello existen los manuales de entrenamiento. Sin embargo, una de las brechas que tiene hoy la DIVDOC es justamente que cada texto de empleo cuente con el de entrenamiento. En el caso de la doctrina de mando y control, no hay manual de entrenamiento. Pero ello no es un impedimento para levantar pautas de evaluación.

Ya en terreno, le tocará al HQ (equipo de evaluación, que por lo general está representado por el departamento de Operaciones) evaluar cada uno de los criterios que permitirán corroborar si la TEM cumple los estándares mínimos exigidos. En esta instancia, es muy importante registrar los aspectos diferenciadores que se dan en la ejecución de los criterios, en relación con lo establecido en la doctrina o los que se elaboraron para evaluar esta TEM. Por ejemplo, al extraer parte de la definición entregada previamente: *“El ritmo, más que una indicación de la simple movilidad o rapidez de movimiento de la fuerza, es un índice de la velocidad con la que se ejecutan las diferentes acciones que componen la operación”*,⁶ se puede inferir que el HQ debe imponer velocidad a las actividades que se realizan al interior de la organización. Mientras más rápido y eficiente se ejecuten, más se elevará el tempo.

Finalmente, llega la etapa que podría considerarse como la más importante. Se trata de elaborar la revista después de la acción (RDA) con su respectivo informe de experiencias militares, el que deberá ser remitido al Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército (CELAE), dependiente de la DIVDOC, quienes tienen la responsabilidad ineludible, ya que es parte de sus tareas fundamentales, de someterlo a un profundo análisis para definir si se constituye en una experiencia útil o en una lección aprendida (en el siguiente apartado se profundizará sobre este particular).

6 RDM-20002, *Ibidem*, p. 28.

En síntesis, se puede reafirmar la importancia del conocimiento de la doctrina asociada a los SO por parte de los comandantes, especialmente aquellos que tienen la responsabilidad de planificar, ejecutar y evaluar la instrucción y entrenamiento. El ejemplo citado previamente nos permite dar paso al siguiente apartado.

LA DOCTRINA Y SU IMPACTO EN EL PROCESO DE GENERACIÓN DE LECCIONES APRENDIDAS

El Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército (CELAE)⁷ es el organismo técnico especializado que tiene, dentro de otras responsabilidades, llevar a cabo el proceso de generación de lecciones aprendidas (PGLA), cuyo propósito es generar las instancias de revisión, análisis y conclusión de las experiencias militares que se generan en el Ejército de Chile. Sus resultados permiten entregar experiencias útiles para ser aplicadas por la fuerza o, definitivamente, generar cambios doctrinarios en los textos que dan vida al quehacer institucional en su amplio espectro.

Para iniciar la discusión en este apartado, es necesario establecer las responsabilidades, la que recaen directamente en los comandantes de los diferentes niveles de mando. Ello porque cada actividad militar, ya sea de instrucción, administrativa, del servicio, docente, etc., es objeto de una RDA, que necesariamente debe derivar en un informe de experiencias militares.

Se enfatiza en la responsabilidad, ya que, como se mencionó en el apartado anterior, toda actividad militar debe estar sustentada en la doctrina y otorgar los espacios adecuados para ejecutar la RDA.



Figura N° 3. RDA de una pequeña unidad.

Fuente: Cuenta Flickr, Ejército de Chile.

7 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC) MAA-03008, Manual "Proceso de generación de lecciones aprendidas", Santiago, Chile, 2017.

Ahora bien, la primera responsabilidad es del comandante de unidad (UFI/UC y UR/UAC), ya que debe promover la ejecución de la RDA al término de cada actividad de cualquier nivel de mando. Para lograrlo, será del todo necesario que en la planificación de la actividad (principalmente aquellas relacionadas con la instrucción, pero no se agota en ello) sean considerados los tiempos para su ejecución. Luego, la responsabilidad también recae en el departamento o sección de Operaciones, ya que es la organización encargada de remitir a la DIVDOC las experiencias militares derivadas de las actividades que ejecutan las unidades, organismos y en general toda organización que compone el Ejército de Chile.

Es importante resaltar que la RDA y las experiencias militares no son exclusivas de las actividades de instrucción y entrenamiento. En tal sentido, el CELAE efectúa los análisis de las tres áreas de la doctrina institucional. Por ejemplo, al término del período estival, las experiencias derivadas del proceso de entrega y recepción de viviendas fiscales es un insumo de especial importancia que proporciona la División de Bienestar. De esta manera, el CELAE puede articular con los organismos pertinentes las mejoras que se pueden efectuar a tan relevante proceso administrativo que ejecuta la institución.



Figura N° 4. Proceso de generación de lecciones aprendidas.

Fuente: Elaboración del autor.

En todas las circunstancias en las que se ejecute una actividad y su respectiva RDA, siempre se tendrá a la luz la doctrina institucional. Por ejemplo, para un entrenamiento de Policía Militar (MP) con el empleo de ejemplares caninos (EC), los planificadores del ejercicio deben considerar el MDP-40006 Manual “Compañía y Pelotón de Policía Militar” perteneciente a la doctrina operacional, y el RAS-33001 “Administración de perros con función específica en el Ejército” perteneciente a la doctrina de funcionamiento.

Para el ejemplo señalado, los contenidos de los textos doctrinarios son la guía para la planificación, preparación, ejecución y evaluación de los ejercicios. Y una vez ejecutado el entrenamiento, es factible detectar las brechas doctrinarias o la mejora continua en las tácticas, técnicas y procedimientos (TTP).

Siguiendo el ejemplo de la MP citado previamente, una vez que se ejecutaron las tareas propias del ejercicio y ya en la ejecución de la RDA, los integrantes de la unidad, de manera profesional, abierta y con el respeto correspondiente, pueden dar cuenta de los principales hitos del entrenamiento donde se pudieran generar mejoras a las TTP, o bien algún artículo reglamentario que no se ajusta a la realidad actual y que requiere su revisión.

Esta evaluación se registra en las herramientas que se hayan dispuesto para ejecutar la RDA⁸ y luego se transforman en un informe de experiencias militares que se envía a la DIVDOC-CELAE para su revisión profunda.

Hoy, el CELAE se encuentra en un proceso de actualización del MAA-03008 Manual “Proceso de Generación de Lecciones Aprendidas”, con el objetivo de poner a disposición de los integrantes de la institución un texto moderno y mejorado, que refleje los 20 años de existencia del CELAE.

Como fue señalado previamente, la revisión profunda de las experiencias que envían las unidades, puede tener como resultados: a) respuesta a la unidad, b) experiencia útil o c) lección aprendida.⁹

En el caso del primero, se entrega a la unidad la información en detalle de lo que fue observado en la RDA, referenciando a la doctrina donde pueden acudir para mejorar el conocimiento. En el caso del segundo, también se entrega una respuesta a la unidad indicando que la experiencia es útil para mejorar ciertos TTP. Sin embargo, acá hay un importante cambio en la actualización del MAA-03008, ya que se incorporará un nuevo producto denominado “Hoja de Experiencia Útil”. Esta hoja estará disponible en la intranet institucional para conocimiento de todos los integrantes del Ejército y constará en las experiencias que entregan las unidades y que son útiles para su aplicación diaria, sin necesariamente constituir parte de la doctrina.

Finalmente, cuando una experiencia militar se define como lección aprendida, necesariamente requerirá de una actualización de la doctrina (texto doctrinario o TOE).

Todo lo señalado previamente puede ser consultado en el MAA-03008, donde aparece la metodología¹⁰ completa para generar lecciones aprendidas.

8 Para más información sobre las normas de aplicación y herramientas, puede referenciar el MAA-03008, *Ibidem*.

9 *Ibidem*, pp. 1-3.

10 La metodología completa para generar lecciones aprendidas se encuentra en el MAA-03008, *Ibidem*.

En síntesis, la generación de lecciones aprendidas es un proceso clave para Ejército, ya que permite mejorar el conocimiento, a través de las experiencias útiles que evidencian las unidades y, a su vez, actualizar la doctrina vigente. La invitación es a ejecutar, en cada actividad del Ejército, la revista después de la acción, para luego remitir las experiencias a la DIVDOC-CELAE.

REFLEXIONES FINALES

El presente artículo hace una breve revisión de importantes procesos que se efectúan en la DIVDOC. Para ello se planteó como hipótesis que la doctrina institucional debe aplicarse constantemente por los comandantes de todos los niveles, en especial aquellos que tienen responsabilidad en la planificación, ejecución y evaluación de la instrucción y entrenamiento, lo que permite contar con una doctrina actualizada y vigente como consecuencia del proceso de generación de lecciones aprendidas.

En tal sentido, se puede afirmar que se comprueba la hipótesis a través de los ejemplos que fueron citados. Más aún, es factible corroborar que la doctrina es útil para el quehacer institucional. Sin constituir un dogma, es una importante guía para el desarrollo de cada actividad que realiza el Ejército. Sin embargo, al ser la doctrina un cuerpo “vivo” que está en constante evaluación, revisión y actualización, se requiere no solo del concurso de los comandantes de los diferentes niveles de mando, sino de todos los integrantes del Ejército en cuanto a su conocimiento, aplicación y remisión de las experiencias militares para continuar con el proceso de mejora doctrinaria.

Los desafíos que está asumiendo la DIVDOC tienen impacto transversal a todas las organizaciones del Ejército, que, en el diario vivir, basan su accionar en la doctrina vigente. No obstante, es necesaria su constante revisión, en especial por la rápida evolución de la tecnología, las nuevas tendencias en los conflictos actuales, la doctrina de ejércitos que son referentes para nuestra institución y las experiencias que obtienen los integrantes del Ejército en las variadas actividades de su quehacer diario.

BIBLIOGRAFÍA

- EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), RDPL-20001 Reglamento “Proceso de las Operaciones”, Santiago, Chile, 2016.
- EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), RDM-20002 Reglamento “Cuartel General de Unidad de Armas Combinadas y Puestos de Mando”, Santiago, Chile, 2012.
- EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), RAA-03001 Reglamento “Publicaciones doctrinarias del Ejército”, Santiago, Chile, 2019.

EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MAA-03008 Manual "Proceso de generación de Lecciones Aprendidas", Santiago, Chile, 2017.

EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MDIE-80002 Manual "Formación de Combate", Santiago, Chile, 2024.

EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MDO-90006 Manual "Diccionario Militar", Santiago, Chile, 2022.

A 20 AÑOS DEL SISTEMA OTAN DE CATALOGACIÓN EN LAS FUERZAS ARMADAS: PASADO, PRESENTE Y FUTURO

SARGENTO SEGUNDO SEBASTIÁN PIERATTINI CALDERÓN¹

Resumen: en el transcurso del año 2024, se conmemoran dos décadas desde el inicio del compromiso de Chile, en su calidad de usuario y país auspiciado por la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), con en la adopción y aplicación del Sistema OTAN de Catalogación (SOC). El presente artículo se enfocará en exponer los esfuerzos emprendidos por Chile para integrarse a este sistema de alcance internacional, así como los desafíos inherentes a su incorporación al sistema de codificación más extenso del mundo.

Palabras clave: catalogación, OTAN, cooperación internacional.

Abstract: the year 2024 marks two decades since the beginning of Chile's commitment as a user and as a country sponsored by the North Atlantic Treaty Organization (NATO) to adopt and implement the NATO Cataloguing System (NCS). This article will focus on the efforts undertaken by Chile to join this international system, as well as the challenges inherent to its incorporation into the world's largest coding system.

Keyword: cataloging, NATO, international cooperation.

INTRODUCCIÓN

"Por mi experiencia en tiempos de guerra, soy insistente con que el saber hacer de la logística se debe preservar, en que no hay nada más importante en la guerra que la logística".

*Robert Carney,
Almirante United
State Navy.²*

Sin duda alguna, la logística ha estado presente desde que el hombre abandonó su condición de nómada y decidió establecerse de forma permanente sobre el territorio, buscando un lugar que

-
- 1 Suboficial de Ejército del Servicio de Mecánico de Telecomunicaciones, Magíster en Estudios Internacionales (C) de la Universidad de Chile, Licenciado en Educación y Profesor de Historia y Geografía en la Universidad Bernardo O'Higgins (UBO). Diplomado en Estudios Estratégicos, otorgado por la Academia de Guerra del Ejército (ACAGUE) y la Universidad de Chile. Profesor Militar de Escuela en la asignatura de "Logística". Actualmente se desempeña en el Estado Mayor Conjunto (EMCO) como jefe de la Oficina de Capacitaciones y Normas, de la Oficina de Catalogación de la Defensa.
 - 2 Almirante de la Marina de Estados Unidos que se desempeñó como comandante en jefe de las fuerzas de la OTAN en el sur de Europa y luego como jefe de Operaciones Navales durante la administración de Eisenhower.

le proveyera de agua y alimentos, aquí necesitó practicar la acumulación de víveres y forraje, para ser consumidos con posterioridad, estas tareas obligaron al hombre antiguo a desarrollar técnicas e infraestructuras de almacenaje, distribución y transporte.

En el ámbito militar, y a pesar de haber estado presente en cada una de las batallas y guerras, es recién en el siglo XIX cuando se escribe sobre logística, como parte de las ciencias militares. Una de las primeras referencias que podemos encontrar es en el libro *Compendio del Arte de la Guerra*, de Antoine de Jomini, donde se define la logística como *“el arte práctico de mover los ejércitos”*.³ Desde una mirada civil, el académico y especialista en logística, Donal Bowersox, nos indica que la logística existe *“...para desplazar y posicionar el inventario con el fin de lograr los beneficios deseados de tiempo, lugar y posesión al costo total más bajo. El inventario tiene un valor limitado hasta que se posiciona en el momento correcto y en el lugar adecuado para apoyar la transferencia de la propiedad o la creación de valor agregado”*.⁴

Pero, ¿es posible tener una logística eficiente y moderna si no podemos identificar correctamente nuestros bastimentos logísticos? Si esto ya es una dificultad para una sola institución, lo es más cuando se realizan operaciones conjuntas con otras ramas de nuestras Fuerzas Armadas y, por supuesto, se vuelve todavía más crítico cuando se participa en acciones militares en conjunto con otras naciones.

Una de las herramientas de la logística militar es la catalogación, que permite desarrollar una eficiente gestión, evitando, entre otras acciones, que existan artículos duplicados con diversos nombres, lo que puede generar un sobre *stock* de artículos de abastecimiento o una mala planificación de demanda. Si bien la categorización de los bastimentos militares por parte de los Ejércitos ha estado presente desde la antigüedad, fue en el siglo XX cuando, en Francia, se realizó el primer estudio sobre la clasificación de los artículos de abastecimiento necesarios para la guerra. Ese mismo estudio fue utilizado, posteriormente, por la Wehrmacht alemana, quien organizó y clasificó los bastimentos militares durante la Segunda Guerra Mundial. Finalizada la guerra, los Ejércitos se plantearon la necesidad de una clasificación exacta de los bastimentos que se requieren en el frente, debido a la gran cantidad de problemas logísticos que debieron enfrentar.⁵

3 JOMINI, Antoine. *Compendio del arte de la guerra, o nuevo cuadro analítico de las principales combinaciones de la estrategia de la táctica sublime y de la política militar*, 1840, p. 139.

4 BOWERSOX, Donal *et al.* *Administración y logística de la cadena de suministro*, 2013, p. 26.

5 OLIVEIRA, Juan. *El Sistema OTAN de Catalogación*, 2021. [en línea]. Disponible en: <https://vadebarcos.net/2021/02/24/el-sistema-otan-de-catalogacion/>

En este contexto, el presidente de EE.UU., Franklin Delano Roosevelt, ordenó estudiar los procedimientos para mejorar la gestión de los bienes públicos.¹ Fue de esta forma como EE.UU. creó las Guías Federales de Identificación de Artículos (FIIGS,² por sus siglas en inglés), las que, posteriormente, fueron las bases para crear el Sistema Federal de Catalogación (FCS,³ por sus siglas en inglés). Debido a la gran dependencia que se tiene de Estados Unidos, es que los países europeos se suman a este modelo, instaurando a través de la OTAN, en 1958, el Sistema OTAN de Catalogación (SOC), reduciendo los costos y facilitando la integración logística de los países usuarios del sistema.

Ahora bien, la OTAN define *catalogación* como el proceso uniforme, cuyo desarrollo permite denominar, clasificar, identificar y numerar los artículos de abastecimiento, garantizando el establecimiento de una identidad universal, única y diferenciada para cada uno de ellos, incluyendo la difusión de información correspondiente a los organismos usuarios interesados.⁴

EL SISTEMA OTAN DE CATALOGACIÓN (SOC)

El SOC, desde su creación en 1958, ha permitido a los Ejércitos de la OTAN y a aquellos países “patrocinados” utilizar un lenguaje común en relación a los bastimentos militares, necesarios en toda operación militar. Este sistema contiene una gran base de datos con millones de artículos, sus características técnicas, fabricantes, proveedores, entre otros datos fundamentales en la gestión logística. Por otra parte, el sistema es una enorme vitrina para los fabricantes nacionales, quienes pueden presentar sus productos para que estos sean adquiridos por los ejércitos de la OTAN. Para acceder a este beneficio, sin embargo, es necesario que Chile obtenga un ascenso en su nivel de patrocinio de la OTAN, como se explicará más adelante.

El sistema está gestionado y dirigido por el Comité Aliado AC-135 de Directores Nacionales de Catalogación, quienes, a su vez, se encuentran bajo la autoridad de la Conferencia de Directores Nacionales de Armamento (CNAD). Su objetivo principal es aumentar la eficacia y la eficiencia de los sistemas y operaciones logísticas mundiales para las naciones participantes. Además el comité mantiene un Memorándum de Entendimiento con la Agencia de Apoyo y Adquisiciones de la OTAN (NSPA). En la figura N° 1 se presenta la actual orgánica del Consejo del Atlántico Norte.

1 Manual de Catalogación del Material de las Fuerzas Armadas, 2016, p. 11.

2 FIIGS: Federal Item Identificación Guide.

3 FCS: Federal Catalog System.

4 Esta definición se encuentra en el ACodP-1 “NATO MANUAL ON CODIFICATION”, además de su traducción en el “Manual para la catalogación del material de las Fuerzas Armadas”. 2016, p. 12.



Figura N° 1: Organigrama AC-135 (2024).

Fuente: <https://www.nato.int/structur/AC/135/index.html#/about/organization>

Los países que participan del SOC pueden ser divididos en dos categorías: pertenecientes y no pertenecientes al Tratado del Atlántico Norte. Los primeros son usuarios con voz y voto en el comité, mientras que los segundos se subdividirán en otras dos categorías: aquellos con un nivel 1 de patrocinio (TIER 1)⁵ y aquellos de nivel 2 de patrocinio (TIER 2). A continuación, se detallarán las características de estos dos subniveles.

TIER 1

Es el nivel básico. Son los países que suscribieron, a través de sus ministerios de defensa, un compromiso con la OTAN y a los que el sistema les otorga una serie de beneficios como, por ejemplo:

Derecho a acceder al catálogo creado por la OTAN, para consultas y búsquedas de números OTAN de Catálogo (NOC), sin embargo, no pueden crear NOC propios de su país.

Disponer de los documentos publicados por el AC-135.

Participar en las reuniones de los directores de catalogación, con derecho a voz, pero sin derecho a voto.

⁵ TIER 1 y 2: son los niveles de acceso al Sistema OTAN de Catalogación.

Utilizar el sistema de comunicaciones Mail Box System NCS, para intercambio de información con las otras oficinas a nivel mundial.

TIER 2

Corresponde al nivel avanzado, para el cual se requiere cumplir con una serie de requisitos, como ser aceptado por unanimidad de los países miembros, además de contar con un software de catalogación OTAN, certificado por la Nato Maintenance Supply Administration (NAMSA). Los beneficios de contar con este nivel son:

Participar en las reuniones del AC-135, con derecho a voz y voto en las decisiones que se deban tomar.

Catalogar productos de fabricación nacional, que serán publicados en la base de datos de la organización, siendo visible para todos los países usuarios del sistema.

Actualmente, a junio de 2024, el SOC es utilizado por 65 países: 32 miembros de la OTAN, 18 países nivel 2 de patrocinio y 15 países nivel 1 de patrocinio (tabla N° 1).

PAÍSES OTAN		PAÍSES NIVEL 2	PAÍSES NIVEL 1
Albania	Italia	Argentina	Arabia Saudita
Alemania	Letonia	Australia	Argelia
Bélgica	Lituania	Austria	Bosnia y Herzegovina
Bulgaria	Luxemburgo	Brasil	Brunéi
Canadá	Macedonia del Norte	Colombia	Chile
Croacia	Montenegro	Corea del Sur	Ecuador
Dinamarca	Noruega	Emiratos Árabes Unidos	Egipto
Eslovaquia	Polonia	India	Georgia
Eslovenia	Portugal	Indonesia	Iraq
España	Reino Unido	Israel	Omán
Estados Unidos de América	República Checa	Japón	Pakistán
Estonia	Rumania	Jordania	Perú
Finlandia	Suecia	Malasia	Qatar
Francia	Turquía	Marruecos	Sudáfrica
Grecia		Nueva Zelanda	Tailandia
Holanda		Serbia	
Hungría		Singapur	
Islandia		Ucrania	

Tabla N.º 1: Listado de países por categorías que conforman el SOC.

Fuente: Elaboración del autor a partir de información, disponible en: https://www.nato.int/structur/ac/135/pdf/NCS_codes_chart.pdf

El SOC puede ser entendido como un lenguaje común de la logística, que permite a los países aliados comprenderse de forma clara y estandarizada.⁶ Este sistema cuenta con cuatro pilares básicos que es necesario conocer:

a. Idioma común: los artículos de abastecimiento, de diferentes países, idiomas, denominaciones, son identificados y categorizados de acuerdo a parámetros objetivos y métodos comunes, es así como, por ejemplo, a una ampolleta de 12V-60W, que en otros países se denomina: bombilla (Argentina), foco (Perú), lightbulb (EE.UU.) o Glühlampe (Alemania), en el SOC, se le asignará solo un código que puede ser, por ejemplo, el 6240-12-302-3985.

b. Datos maestros que describan los artículos: existe un solo gran catálogo que contiene la totalidad de esta información a nivel mundial, con todas sus características técnicas, números de partes de los diferentes fabricantes. Los países miembros del sistema deberán utilizar software autorizados para poder acceder a esta base de datos.

c. Datos maestros que describan la gestión logística: datos sobre los costos de adquisición, sobre el embalaje, unidades de emisión de los diversos proveedores, sobre la obsolescencia del producto y su reemplazo, entre otros. Estos datos favorecen una gestión logística eficiente y permiten proyectar una demanda actualizada a nivel mundial.

d. equivalencia: independiente del fabricante o el país de origen de los productos, siempre se indicarán sus características, por lo que es sencillo encontrar productos equivalentes en el catálogo. Para esto, el sistema se alimenta con los números de parte o de referencia que utilizan las empresas, generando una gran base de datos con elementos “*equivalentes*”, esto permite una economía importante para las instituciones, al conocer elementos de su stock, que pueden ser utilizados en diferentes sistemas de armas.

Ahora bien, para lograr entender como estos conceptos se pueden aplicar en una institución de la Defensa, se propone el siguiente ejemplo, con un vehículo utilizado en nuestro país por el Ejército y Carabineros, además de otros países miembros de la OTAN:

El Ejército y Carabineros de Chile usan el carro de transporte de personal MOWAG 6x6, que también utilizan países como Suiza, Dinamarca, Suecia, Irlanda y España. El vehículo cuenta con una serie de artículos de abastecimiento, tales como accesorios, repuestos controlados, repuestos fungibles, equipamiento, etc. Con respecto a sus neumáticos, las especificaciones técnicas nos indican que debe ser de un ancho de 365 cm, un perfil de 85 cm y un aro 20 cm. Al buscar esos

6 HESS, Cristián. La Defensa de Chile cumple con la norma de la OTAN de Catalogación. [en línea]. Disponible en: <https://revistamarina.cl/revistas/2015/5/chessd.pdf>.

parámetros en la base de datos del SOC, encontraremos el NOC 2610-14-5642763, que indica que para ese neumático existen diversos números de referencia de, a lo menos, cuatro fabricantes, además el sistema nos entrega datos comerciales de los proveedores, lo que nos permite un ahorro de tiempo y eficiencia en nuestro trabajo.

CARRO MOWAG 6X6

Neumático, Neumático, Vehicular
 Ancho : 365 cms
 Perfil : 85 cms
 Año : 20 cms

MICHELIN XZL 1059 CARO/VEAR ORD 1647 PIRELLI P522 PISTA Continental MCS 16R1

NÚMERO OTAN DE CATÁLOGO (NOC)

NUMERO OTAN DE IDENTIFICACION DE ITEM

26 10- 14 - 564- 2763

GRUPO CLASE DNC PAÍS CODIGO SIGNIFICATIVO

Figura N° 2: Ejemplo del uso del número OTAN de catálogo.

Fuente: Elaboración del autor.

CATALOGACIÓN OTAN EN LAS FUERZAS ARMADAS CHILENAS

Como vimos anteriormente, la catalogación es una pieza clave de la logística militar, principalmente en ambientes conjuntos o cuando se requiere interoperar con otros ejércitos. En este contexto, parece necesario recordar la definición de *logística conjunta*, la cual señala: “Es la ciencia militar destinada a proporcionar los medios logísticos que requieren las Fuerzas Armadas con el propósito de acrecentar y mantener su capacidad interoperativa, para hacer viable el desarrollo de las operaciones militares conjuntas de guerra, que buscan el quebrantamiento de la voluntad de lucha del adversario o la destrucción de su fuerza y también en las operaciones militares conjuntas distintas a la guerra, que buscan disuadir en la escalada de un conflicto, promover la paz y apoyar a las autoridades civiles ante una crisis”.⁷ Para lograr el objetivo de proporcionar los medios logísticos en cantidad y tiempo requerido a las fuerzas, la Catalogación OTAN es una herramienta fundamental para evitar la duplicidad de los inventarios y poder gestionar el intercambio de piezas y repuestos entre los diversos sistemas de armas de las FAs.

7 Doctrina Logística para el Empleo Conjunto de la Fuerza DNC 4-0, Edición 2014, p. 11.

Los primeros esfuerzos en el ámbito de la catalogación OTAN, por parte de las FAs chilenas, se ejecutaron el año 1999, a petición de la Armada de Chile, cuando el Ministerio de Defensa realiza los primeros acuerdos con la OTAN para ser aceptado como miembro del SOC, bajo la modalidad de país apadrinado nivel 1, es decir, como usuario del sistema. Esta solicitud fue respondida por el Grupo de Directores Nacionales de Catalogación (AC-135) el 28 de abril del año 2000, bajo la presidencia de S.E. Ricardo Lagos Escobar.

Este compromiso internacional obligó a nuestro país a crear una Oficina Nacional de Catalogación (ONC), es así como el año 2004 se crea la Oficina de Catalogación de la Defensa (OCD), dependiente del Estado Mayor Conjunto y con la misión de: *“Administrar y operar el Sistema de Catalogación de Defensa, velando por el cumplimiento de las normativas y procedimientos del Sistema OTAN de Catalogación, con el propósito de contribuir al adecuado funcionamiento de los sistemas de administración logística de las Fuerzas Armadas”*.⁸

La OCD debe representar los intereses nacionales ante el AC-135, participando en las reuniones que realiza este comité, además de hacer cumplir a nivel nacional las normativas y principios de la catalogación. Para ello, las instituciones de la Defensa y las Empresas de Defensa Autónomas del Estado (EDAE)⁹ debieron crear sus propias oficinas de catalogación, por lo que en la actualidad el organigrama del Sistema de Catalogación de la Defensa es el que se aprecia a continuación:

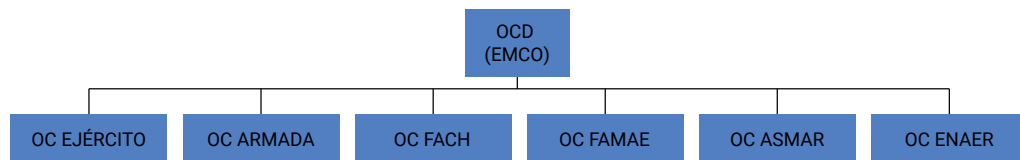


Figura N° 3: Organigrama de la Oficina de Catalogación de la Defensa, de las ramas de las FAs y las EDAEs.

Fuente: Elaboración del autor.

Las diversas oficinas de catalogación del SOC comparten una estructura similar y basan su modelo en tres niveles: el primero es la OCD, el segundo son las respectivas oficinas de catalogación de las instituciones y el tercer nivel que generalmente es representado por los comandos y direcciones de logística de las instituciones.

El presente año se cumplen dos décadas desde la promulgación de la orden ministerial mencionada anteriormente, un tiempo durante el cual los avances de la OCD se podrían resumir en los siguientes hitos:

8 Ministerio de Defensa Nacional, Orden Ministerial N° 28, de fecha 17 de agosto del 2004.

9 FAMA E: Fábricas y Maestranzas del Ejército, ASMAR: Astilleros y Maestranzas de la ARMADA y ENAER: Empresa Nacional de Aeronáutica de Chile.

a. Creación de la Subcomisión de Catalogación de la Defensa

La Subcomisión de Catalogación de la Defensa (SCD) es el órgano de trabajo para todas aquellas actividades de catalogación, asesoramiento y apoyos de las actualizaciones del sistema. Esta Subcomisión es presidida por el jefe de la OCD y la integran los respectivos jefes de las oficinas de catalogación de las ramas de las Fuerzas Armadas y representantes de cada EDAE.

- Además, este organismo tiene las siguientes funciones:
- Informar los planes o programas anuales y especiales sobre catalogación.
- Establecer las líneas doctrinales y los procedimientos de la catalogación aplicables en el ámbito nacional.
- Promover el desarrollo y mantenimiento de la SCD.
- Informar cambios en la normativa y otras disposiciones relativas a la catalogación de la Defensa.
- Promover cualquiera otra iniciativa que ayude al desarrollo y promoción de la SCD.

b. Establecimiento de la cláusula contractual de catalogación

Una vez que Chile se adhiere al SOC como país TIER 1, debe firmar una serie de acuerdos y compromisos con el AC-135, uno de ellos es el STANAG 4177, que norma la forma de obtención de datos por parte de las ONC. Es así como Chile, el año 2014, establece la cláusula contractual de catalogación,¹⁰ para que las licitaciones del sector defensa establezcan los siguientes puntos:

- Obligación del contratista de proporcionar a la Oficina de Catalogación de la respectiva institución, una lista con la identidad del fabricante, el número de pieza y nombre o designación con que dicho fabricante identifica cada artículo.
- Entrega por parte del contratista de la documentación técnica que defina las características físicas y funcionales de aquellos artículos de la lista, mencionada en el párrafo anterior.
- La responsabilidad del contratista en suministrar la información, a pesar de que este subcontrate en terceros el servicio.

10 Orden Ministerial MSN.EMCO N° 4200/2099/19 de 14 de octubre de 2014.



Figura N° 5: Cursos en el extranjero de catalogación OTAN, por años.

Fuente: Datos OCD, elaboración del autor.

Por otra parte, las propias instituciones han realizado sus cursos internos, ya sea incorporando la catalogación a las mallas curriculares de las Escuelas Matrices o realizando cursos bajo la modalidad e-learning. En este mismo contexto, las instituciones continúan con el desafío de integrar sus ERP¹² logísticos a la catalogación OTAN, es así como hoy el SIGLE (Ejército), el SALINO (Armada) y el ILIAS (FACH), se encuentran trabajando con la respectiva catalogación OTAN, lo que también contribuirá a tener una base sólida de capacitaciones en este ámbito.

Es importante también destacar que el compromiso en el ámbito de la catalogación es el único vínculo formal que mantiene Chile con la OTAN, la coalición militar más poderosa del planeta si se consideran sus recursos y a países que la integran.

PROYECCIÓN DE LA CATALOGACIÓN OTAN PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS

En diciembre del año 2023, el Ministerio de Defensa Nacional emitió una Orden Ministerial,¹³ en la cual se dispone una serie de tareas, con la finalidad de establecer los lineamientos y responsabilidades para la implementación de un Sistema de Catalogación para la Defensa que permita a Chile ascender al nivel país TIER 2. Al respecto, se dispuso la implementación de una herramienta informática, para dar cumplimiento a lo requerido por la OTAN para ser parte del SOC.

12 ERP: Enterprise Resource Planning, software que gestiona la gran parte de las operaciones de una empresa, generalmente son modulares por lo que se adaptan a la necesidad de la institución.

13 Orden Ministerial MSN.EMCO N° 2321 de 7 de diciembre de 2023.

El software de catalogación OTAN que deberá adquirir la OCD es un sistema acreditado por ese organismo. Actualmente se ofrecen siete softwares para tal efecto: N-CORE NG (Alemania), MC-CATALOGO (República Checa), CCIS (Reino Unido), BULCOD (Bulgaria), SICAD (España), SIAC (Italia) y SPCAT 4X (Portugal).

Cuando el programa computacional sea adquirido por Chile y este se encuentre en funcionamiento, nuestro país podrá postular a ascender de nivel de patrocinio, lo que estará condicionado a la aprobación de la unanimidad de los miembros del AC-135 y al requisito de la certificación en la evaluación denominada "*Compliance Test*". Luego de ello, la OCD podrá realizar directamente la catalogación OTAN de todos los productos de abastecimiento que se elaboren en nuestro país.

Por otra parte, la referida orden ministerial refuerza que el uso del número OTAN de catálogo es obligatorio, tanto en las ramas de las FAs como en las Empresas Estratégicas de la Defensa. Además este debe ser el número principal para la clasificación e identificación de artículos en los respectivos sistemas de administración logística en cada organismo.

En el ámbito de las capacitaciones, el presente año (2024) se contempla la participación de 11 integrantes chilenos en cursos en el extranjero: 9 de ellos en Argentina y 2 en Brasil, lo que contribuirá a mantener las oficinas de catalogación de las FAs y las ENADEs con personal con las competencias actualizadas y en condiciones de afrontar las pruebas de la NSPA para el ascenso al nivel TIER 2.

En ese mismo orden de ideas, un socio importante para Chile en este proceso es Brasil, quien se encuentra apoyando a nuestro país en la tarea de ascenso a TIER 2. De allí que el año 2018 se firmó el "*Protocolo sobre intercambio de datos y servicios de catalogación de la defensa*", instancia en la que los Estados Mayores de Chile y Brasil establecieron diversas tareas, entre ellas, la colaboración del Centro de Apoyo a Sistemas Logísticos de Defensa (CASLODE) de Brasil quienes, durante el 2023, se reunieron con especialistas chilenos de catalogación del Ejército, la Armada y la FACH, para proceder a la creación de los primeros 600 NOC en el formato requerido por la OTAN, ayuda que se suma a las capacitaciones que impartirá durante los próximos años a nuestro país.

CONCLUSIONES

La catalogación de productos y bastimentos para el uso de las Fuerzas Armadas es un factor clave en la eficiencia de la logística, principalmente si se piensa en una logística conjunta o combinada, es por eso que es fundamental transitar hacia una catalogación transversal. Por ello ser parte del sistema de logística militar más grande del mundo, a través del Sistema OTAN de Catalogación, que incluye a potencias como Estados Unidos, Alemania y Francia, entre otros, es sin duda una tremenda responsabilidad y una gran oportunidad.

Los esfuerzos en estos 20 años se han enfocado en generar una legislación y una doctrina que le permita a nuestras FAs participar de este sistema multinacional, además de generar una estructura no solo basada en el equipamiento técnico necesario, sino –y es el– desafío más importante que en formar capital humano en las instituciones y empresas de la Defensa, permitiendo alcanzar los máximos beneficios en el uso del sistema para nuestro país, reduciendo costos y promoviendo la industria y fabricación nacional.

La catalogación OTAN en las FAs chilenas no solo implica la adopción de un sistema de numeración estandarizado, sino también un cambio cultural y organizativo en la gestión de los recursos. La creación de la Subcomisión de Catalogación de la Defensa y el establecimiento de cláusulas contractuales específicas demuestran un enfoque integral para garantizar la eficiencia y la interoperabilidad en las operaciones militares conjuntas.

Fundamental será fortalecer las capacidades logísticas y de catalogación de nuestro país, y seguir fomentando las capacitaciones y el intercambio de conocimientos con otros países, ya que esto refleja una estrategia de colaboración internacional.

Finalmente, el desafío será que estos cambios se adapten de una forma orgánica a los sistemas de información logística que utilizan actualmente nuestras Fuerzas Armadas o, en caso contrario, estos deberían considerar su actualización o cambio.

BIBLIOGRAFÍA

BOWERSOX, Donald *et al.* Administración y logística de la cadena de suministro. McGraw-Hill. 2103.

EJÉRCITO DE CHILE. Catalogación Logística: Ejército recibe a expertos de Brasil y Chile busca ascender en la OTAN. [en línea] [consulta 03-05-2024]. Disponible en: <https://www.ejercito.cl/prensa/visor/catalogacion-logistica-ejercito-recibe-a-expertos-de-brasil-y-chile-busca-ascender-en-la-otan>.

HESS, Cristian. "La Defensa de Chile cumple con la norma de la OTAN de catalogación". Revista Marina, 2015. [en línea]. Disponible en: <https://revistamarina.cl/revistas/2015/5/chessd.pdf>.

INFODEFENSA. Chile busca subir a nivel 2 de catalogación OTAN. [en línea] [consulta 15-05-2024]. Disponible en: <https://www.infodefensa.com/texto-diario/mostrar/4335398/chile-busca-subir-nivel-2-catalogacion-otan-ano-2025>.

JOMINI, Henry Antoine. Compendio del arte de la guerra o nuevo cuadro analítico de las principales combinaciones de la estrategia de la táctica sublime y de la política militar. Biblioteca del Ateneo de Barcelona, 1840.

NATO, AC/135 Misión y Objetivos [en línea] [consulta 20-05-2024]. Disponible en: <https://www.nato.int/structur/AC/135/index.html#/about/mission>.

OLIVEIRA, Juan. 2021. El sistema OTAN de Catalogación. [en línea]. Disponible en: <https://vadebarcos.net/2021/02/24/el-sistema-otan-de-catalogacion/>.

REVISTA VIGIA. El lenguaje global de la logística. [en línea] [consulta 03-06-2024]. Disponible en: <https://www.revistavigia.cl/el-lenguaje-global-de-la-logistica/revistavigia/2019-06-17/090918.html>.

RIQUELME, Benjamín. "La oficina de catalogación de la defensa, un agente de cambio en la logística". Revista de Marina, 2015. [en línea] [Consulta 03-05-2024] disponible en: <https://revistamarina.cl/revistas/2015/5/briquelmeo.pdf>.

LIDERAZGO Y EL ESQUIVO MANDO TIPO MISIÓN

GENERAL DE DIVISIÓN (R) CHRISTIAN BOLÍVAR ROMERO¹

“La única cosa más difícil que inculcar una idea nueva en la mente militar, es eliminar una vieja idea”.
Sir Basil Henry Liddell Hart²

Resumen: *la adopción en el Ejército de Chile del mando tipo misión, como parte del modelo táctico-operacional, ha sido un importante desafío en la última década. Al igual que para muchas organizaciones de similares características, su implementación no ha sido fácil, obligando a revisar distintos procesos que permitan avanzar hacia esta filosofía de mando. En el caso nacional, es posible analizar algunos elementos sobre los cuales hay que poner atención con la finalidad de generar las condiciones para que los futuros comandantes puedan liderar sus unidades bajo los criterios del mando tipo misión, cuyo uso se ha extendido a gran parte de los ejércitos modernos.*

Palabras claves: *liderazgo, mando tipo misión, doctrina y cultura militar.*

Abstract: *adopting mission command in the Chilean Army as part of the tactical-operational model has posed challenges for the institution's members over the past decade. Like many organisations with similar characteristics, its implementation has proven challenging. This prompts a review of various processes to facilitate progress towards this command philosophy. In this scenario, it is crucial to identify key elements that need attention. This creates the conditions for future commanders to effectively lead their units according to mission command principles, a concept widely adopted by modern armies.*

Keywords: *leadership, mission command, military doctrine, and military culture.*

-
- 1 Oficial de Ejército en retiro, del Arma de Infantería, especialista de Estado Mayor en la Academia de Guerra del Ejército de Chile (ACAGUE), profesor militar de Academia en Historia Militar y Estrategia y Táctica y Operaciones, realizó el Curso Avanzado de Comando y Estado Mayor del Reino Unido. Magíster en Ciencias Militares con mención en Planificación y Gestión Estratégica de la ACAGUE, Magíster en Estudios de Defensa del King's College London del Reino Unido y Master of Business Administration de la Universidad Gabriela Mistral. Durante su carrera fue director de la Academia de Guerra, Comandante en Jefe de la V IDE y Comandante de Operaciones Terrestres, entre otros puestos. Es fundador y actualmente director de AZIMUT12 LIDERAZGO.
 - 2 Historiador y estratega militar. Liddell Hart sirvió como capitán en la Primera Guerra Mundial, experiencia que marcó su pensamiento. Introdujo nuevos métodos de instrucción y ejercicios, contribuyó al Manual de Formación de Infantería y abandonó el ejército en 1927. Fue un influyente comentarista sobre la guerra, especialmente en el libro titulado *Estrategia, la aproximación indirecta* (1929).

INTRODUCCIÓN

El liderazgo es reconocido por ser uno de los fenómenos sociales más complejos y multi-dimensionales. Ha sido objeto de numerosos estudios a lo largo de los años y cada vez cobra más importancia en el mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA)³ o, quizás, el mundo frágil, ansioso, no lineal e incomprensible (BANI, por sus siglas en inglés)⁴ en que vivimos. No obstante, el liderazgo sigue generando un debate cautivador y confuso debido a la complejidad del tema.

Actualmente la mayor parte de los estudios reconoce que los líderes se desarrollan minuto a minuto, día a día, año a año. Se entiende, en consecuencia, que el liderazgo es un recorrido, un camino y no una estación determinada. Hay mucho que aprender y es un viaje sin fin.

A pesar de lo anteriormente descrito, la mayoría de los líderes no reciben formación en liderazgo, salvo en breves instancias durante su desarrollo profesional, dando paso al autoaprendizaje y el aprendizaje a través de la experiencia, algo que pareciera contra intuitivo si se considera que esta capacidad individual –como se podría definir el liderazgo– puede llegar a tener un efecto determinante, no solo sobre las personas y su desarrollo personal y profesional sino también sobre la eficiencia de las organizaciones.

Por su parte, las organizaciones de carácter militar asumen que el liderazgo se ejerce en distintos contextos, muchas veces bajo situaciones extremas, y que su fin último siempre será el logro de los objetivos y tareas impuestas. Para cumplir con ello, se ha identificado en la mayoría de los países occidentales el modelo denominando Mando Tipo Misión (MTM).

Este modelo de liderazgo –hoy entendido como filosofía de mando– corresponde a una adaptación de la doctrina conocida como *Auftragstaktik*, implementada por los oficiales del Ejército alemán a fines del siglo XIX y mediados del XX, y que tiene como propósito comandar por directivas en lugar de órdenes, otorgando de esta forma libertad de acción a los mandos intermedios para planificar y disponer de sus medios orientados esencialmente por la intención del comandante.

3 VICA es un acrónimo que significa volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Proviene originalmente del acrónimo VUCA, por sus iniciales en inglés: Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity y que fuera acuñado por la Escuela de Guerra del Ejército de Estados Unidos en los años 90, para describir las características del mundo surgido tras el fin de la Guerra Fría.

4 El entorno BANI es un acrónimo acuñado en 2020 por Jamais Cascio, en su artículo *Facing the Age of Chaos*, como “una forma de enmarcar y responder mejor al estado actual del mundo”, según su definición. Se trata de un mundo que el contexto VUCA ya no podía describir. La realidad actual es mucho más caótica y confusa y traspasa los límites hasta ahora conocidos. Cascio señala que, en el entorno BANI, las condiciones actuales no son simplemente inestables; son caóticas. Los resultados no son difíciles de prever, sino completamente impredecibles. Y las situaciones no son meramente ambiguas, sino incomprensibles.

La implementación del MTM ha sido un desafío para muchos ejércitos en las últimas dos décadas, entendiendo además las diferencias que presentan dichas organizaciones por sus respectivas realidades y contextos.

En el presente artículo, junto con revisar el concepto de liderazgo y su comprensión actualizada, se analizan algunos elementos que han incidido en la adopción del MTM, incluyendo lo que sucede en el Ejército de Chile, estableciéndose en la última parte cuatro factores relevantes que, a juicio del autor, requieren mayor atención y sobre los cuales se efectúan algunas proposiciones.

LIDERAZGO: UN INTANGIBLE DE ALTO VALOR

Siendo tan pocos los temas que compiten con el liderazgo en cuanto a la cantidad de libros, estudios y actividades que se han desarrollado en torno a un mismo tópico, es posible asumir que esto se debe principalmente a dos condiciones. Primero, cabe destacar la notable expansión que el uso de este concepto ha tenido en las últimas décadas, el que ha sido incluido prácticamente en todas las actividades que desarrolla el ser humano. El segundo y más importante, es la relevancia que el ejercicio del liderazgo tiene en el desempeño de personas, equipos y organizaciones, tornándose fundamental para alcanzar un alto rendimiento.

De ahí la importancia que ha adquirido, a su vez, el desarrollo del liderazgo, tanto en el plano individual como a nivel organizacional. Por lo general, se entiende que el desarrollo del liderazgo implica para las organizaciones fomentar la preparación y desarrollo de sus líderes a través de programas estructurados, que permiten que las personas mejoren sus habilidades de liderazgo. Actualmente, prácticamente todas las organizaciones reconocen la importancia del desarrollo del liderazgo y la mayoría de ellas invierte en aquello en algún momento. Antes de la pandemia, el 94% de las empresas afirmaron que planeaban mantener o aumentar su presupuesto de desarrollo del liderazgo.⁵

Podríamos establecer también que existen diferencias sustanciales cuando hablamos de liderazgo. Al referirse al *liderazgo*, desde un enfoque conceptual, hablamos de la teoría, su evolución y adaptación a los distintos contextos en que se aplica, su definición e importancia en las personas y organizaciones. Cuando hablamos de *ejercicio del liderazgo*, nos referimos básicamente a la aplicación de las cualidades, habilidades, competencias, atributos y capacidades que permiten a quienes se encuentran en roles de liderazgo lograr el efecto de influir en los demás a través de distintas vías. Por último, el *desarrollo del liderazgo* busca, a través de distintas metodologías y actividades, mejorar las herramientas de líderes y futuros líderes, obteniendo en consecuencia un mejor desempeño que redunde en el crecimiento de sus subordinados y de la propia organización.

5 PROKOPEAK, Mike. "Follow the Leader(ship) Spending", [en línea], Chief Learning Officer, 2018. Disponible en: <https://www.chieflearningofficer.com/2018/03/21/follow-the-leadership-spending/>.

Una de las características transversales en los tres conceptos descritos previamente es su cualidad de intangible. Intangibilidad que está dada por la dificultad que se presenta al momento de evaluar el ejercicio y desarrollo del liderazgo.

Si analizamos la doctrina del Ejército de Chile, encontraremos la conceptualización que indica que el liderazgo y la moral, por ejemplo, son difíciles de medir, pero pueden desempeñar un papel crítico en el desarrollo de soluciones para resolver un problema. Quienes se dedican a la solución de problemas y a la toma de decisiones hacen estimaciones subjetivas de dichas variables, basadas en hechos y conjeturas, y en sus probables efectos en el resultado. El juicio de un comandante es enriquecido por su experiencia profesional.⁶

A pesar de existir un sinnúmero de instrumentos que buscan evaluar el liderazgo y su desarrollo, la mayor parte de ellos se centran en la persona, en los rasgos de su personalidad y el nivel de desarrollo de algunas de sus competencias o habilidades. Lo verdaderamente difícil es lograr establecer algún parámetro objetivo, respecto del resultado del ejercicio del liderazgo sobre un grupo de personas y, por cierto, lo que es imposible de evaluar es cómo responderían esas mismas personas ante situaciones de exigencia extrema. Aquí diremos que se explica en parte lo que se conoce como confianza, elemento crítico y que se desarrollará más adelante en este artículo.

Volviendo al análisis respecto del desarrollo del liderazgo, algo similar a lo expuesto respecto de lo que ocurre en el mundo civil, sucede también en organizaciones como el Ejército, donde, en forma estructural y sistemática, gran parte de las tareas asociadas al desarrollo del liderazgo son materializadas en instancias formales de la educación militar, esencialmente durante los cursos formativos, de requisito o de especialización.

Un buen ejemplo de esto se produce en la formación del liderazgo en el Ejército de Chile, que ha logrado en los últimos años alinear los esfuerzos que se desarrollan en las distintas etapas formativas –desde la Escuela Militar a la Academia de Guerra–, dándole la necesaria secuencialidad, gradualidad y oportunidad a la formación de los mandos, en función de las exigencias propias que la carrera establece para los distintos puestos y grados.

Ahora bien, debido al carácter particular y el rol específico que desempeñan las Fuerzas Armadas, existen algunas diferencias importantes con respecto al liderazgo que es habitual en otro tipo de organizaciones. En las palabras de algunos expertos –como es el caso del teniente coronel retirado del Ejército británico, Langley Sharp– se puede percibir la importancia que se le atribuye al liderazgo, entendido como:

6 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), RDPL-21001, “Proceso de las operaciones”, p. 55.

“La savia del ejército, la fuerza humana que impulsa cada parte del trabajo de un ejército, desde la formación hasta el despliegue. El negocio de los militares –la profesión de las armas– depende por naturaleza de los extremos. Todo soldado acepta la responsabilidad, cuando se le requiere, de ir a la guerra, de luchar y de entrar en situaciones de combate en las que puede tener que quitar la vida o dar la suya”¹

Por su parte, Jeffrey Smith en su publicación *The Heart of #Leadership* nos recuerda que esta es la profesión de las armas; las vidas humanas son a menudo el objetivo. Dentro de esta profesión, los líderes deben ser algo más que simples figuras de autoridad posicionales; deben ser maestros de la condición humana, expertos en influencia, toma de decisiones y relaciones. Deben ser capaces de inspirar a los demás incluso en la tragedia, de motivar a su gente para que vaya más allá de sus límites autoimpuestos y de fomentar un sentimiento de valía, respeto y propiedad en todos los entornos que poseen. En resumen, deben ser líderes: líderes reales, reflexivos y hábiles.²

Sin embargo, una reflexión que no pasa inadvertida es la planteada por Nathan K. Finney, destacado especialista en temas de defensa, quien señala que:

“El liderazgo es al mismo tiempo el menos costoso y el más caro de nuestros recursos militares. Su costo fiscal es minúsculo en comparación con los presupuestos de adquisición de equipos de alta gama, pero su costo en términos de tiempo se mide en décadas y debe codificarse en una priorización coherente por parte de nuestras instituciones. A fin de cuentas, el precio de no dotar de la formación de líderes puede ser enorme, tanto a nivel personal como institucional”³

El Ejército de Chile no escapa a esta conceptualización particular sobre el liderazgo, relevando su importancia y destacando algunas de las condiciones diferenciales. Entre ellas, la doctrina institucional hace referencia a que la responsabilidad del comandante se extiende a la vida de sus subordinados, debiendo preocuparse desde las necesidades básicas, de sueño, equipamiento o alimentación, hasta su educación y realización profesional.⁴

Quizás la diferencia más radical, respecto del mundo civil, se presenta en cuanto todos los subordinados han jurado defender la patria hasta rendir la vida si fuese necesario. Por amor a ella

1 SHARP, Langley. *The Habit of Excellence: Why British Army Leadership Works* (English Edition). Penguin Books Ltd. Edition de Kindle. p. 2, 2021.

2 SMITH, Jeffrey. *“The Heart of #Leadership”*, [en línea]. Disponible en <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2016/3/27/military-leadership-in-the-21st-century?rq=leadership>.

3 FINNEY, Nathan. *“Military #Leadership in the 21st Century”*, p. 4, [en línea]. Disponible en <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2016/3/27/military-leadership-in-the-21st-century?rq=leadership>.

4 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MVL-21001 *“Liderazgo”*, 2021, pp. 1-4.

han aceptado el riesgo de la muerte en el cumplimiento de sus deberes militares,⁵ generando una relación, un vínculo entre el mando y sus subordinados que va más allá de lo meramente formal.

En función de lo descrito previamente, es posible establecer algunas consideraciones sobre el liderazgo. En primer lugar, el liderazgo, ya sea como cualidad, competencias, habilidad, atributo o capacidad, constituye un elemento fundamental para el desarrollo de personas y organizaciones, y como tal se encuentra presente en prácticamente todas las actividades que se ejecutan en el contexto de la sociedad moderna.

Luego, es evidente que el concepto y la comprensión del liderazgo han evolucionado con el correr de los años, las teorías y aproximaciones se han ido adaptando a la realidad y contextos actuales, pasando desde una mirada claramente individualista a un enfoque centrado más bien en el desarrollo de las personas.

Se entiende, además, la necesidad de generar las instancias de desarrollo del liderazgo, asumiendo que a través de diversas metodologías es posible que, tanto quienes se encuentran en roles de liderazgo, como aquellos que potencialmente los asumirán en el futuro, pueden ser sometidos a procesos de mejora y desarrollo de habilidades y competencias que deberían resultar en un mejor desempeño.

EL MANDO TIPO MISIÓN

Cuando hablamos de liderazgo en el ámbito militar, rápidamente se produce la relación entre liderazgo y mando. La profesión militar, por su naturaleza, sitúa en un primer plano el liderazgo, incluso en la actualidad, donde se tiene una alta dependencia de la tecnología; igualmente, los equipos de trabajo son ineficientes sin una dirección adecuada, por lo cual la estructura militar se orienta fuertemente en el mando, buscando preparar y desarrollar líderes efectivos.⁶ Tal como señala la doctrina del Ejército de Chile, el liderazgo es un atributo del mando que aporta mayor eficiencia al desempeño de las unidades, especialmente en aquellas situaciones de apremio y sacrificio, que representan la esencia misma de la profesión militar.⁷

Siguiendo la tendencia de gran parte de los ejércitos de países desarrollados, entre los que se destacan Estados Unidos, Reino Unido, España, Australia, Canadá, Alemania y Países Bajos, hace un poco más de una década, el Ejército de Chile determinó que el MTM es

5 *Ibidem.*

6 NÚÑEZ, Marcelo, "Reforzar el liderazgo, tarea esencial para los comandantes de todos los niveles", Memorial del Ejército de Chile, N° 510, agosto de 2022, pp.13-23.

7 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MVL - 21001, "Liderazgo", 2021, pp. 1-4.

el método doctrinario para que el comandante ejerza su autoridad y conduzca su unidad, quedando plasmado en sus respectivos textos doctrinarios.

En diversas organizaciones –incluido el Ejército de Chile– donde se ha tratado de implementar el MTM, se ha definido conceptualmente como una filosofía de liderazgo, cuyos principales pilares son la creación de confianza y la obtención de un entendimiento compartido, la capacitación de los subordinados para actuar, el papel de la relación de mando de apoyo y el establecimiento de la autoridad.⁸

Entonces, se puede afirmar que, ante todo, el MTM es efectivamente una cultura. Es el entorno en el que se selecciona, educa, entrena, asigna, equipa, asciende (en ciertos países) y evalúa a soldados y líderes. No solo reside en lo que ocurre, sino en cómo ocurre todo. Está presente cada vez que los líderes y los soldados interactúan entre sí, con sus superiores y con sus subordinados. Existe en la forma en que los líderes orientan, en cómo priorizan los esfuerzos y en lo que más valoran. En una conferencia impartida a oficiales del Ejército de Estados Unidos, Eitan Shamir, autor del libro *Adopting Command*, señaló:

*“... El Mando Tipo Misión no es un procedimiento, es una cultura... Se basa principalmente en la confianza y también en una comunicación clara. Requiere una doctrina y una formación compartidas y, una vez que se dispone de todos esos elementos, se es capaz de ejecutar la Misión de Mando... Lo más importante es vivir mientras se lucha... Hay que practicar los principios del Mando Tipo Misión en las actividades cotidianas para que, una vez que se entra en combate, los principios no sean nuevos para uno. Estarán arraigados en tu mente y en tus acciones rutinarias”.*⁹

El MTM también es considerado como un medio para facilitar las prácticas emergentes en el campo de batalla. Muchos teóricos debaten actualmente sobre el carácter de la guerra del futuro y algunas de estas ideas, como la de “*enjambre*”, giran en torno a la creciente relevancia de elementos de maniobra pequeños, dispersos, independientes pero conectados en red, que actúan en pos de un objetivo coordinado, como se tipifica, por ejemplo, en los trabajos de John Arquilla y David Ronfeldt.¹⁰

Las operaciones terrestres basan su desarrollo en la iniciativa, en la acción decisiva y en el MTM, vinculados y establecidos mediante la ejecución decidida y simultánea, tanto de la maniobra de armas combinadas como de la seguridad de áreas extensas, para cumplir con la intención del

8 DEPLOYABLE TRAINING DIVISION (DTD). Joint Staff J7, “*Mission Command and Cross-Domain Synergy*”, ed. Department of Defense, Defense Technical Information Center, 2013. [en línea] Disponible en: <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA585337>.

9 DUKE, Nick. “*Expert: Mission Command is a Culture*,” 2013, [en línea]. Disponible en: http://www.army.mil/article/114570/Expert__mission_command_is_a_culture/.

10 ARQUILLA, John and RONFELDT, David. *Swarming and the Future of Conflict*, RAND Institute, 2000.

comandante y el estado final deseado. En ese contexto, como señala Dale Wilson, un líder establece la confianza y la credibilidad mediante la comunicación eficaz, el empleo de la empatía y el conocimiento íntimo de las capacidades de su gente, para, en última instancia, mover a la gente (y los equipos) en una posición para tener más éxito.¹¹

Para poder operar eficazmente de forma adaptativa, las organizaciones militares deben desarrollar criterios sobre qué circunstancias hacen razonable modificar el enfoque de mando. Además, deben desarrollar procedimientos para gestionar este cambio. Al hacerlo, tienen la posibilidad de erradicar estilos de mando inadecuados, como la microgestión mediante el “*destornillador de mango largo*”, definiendo y delimitando cuándo y cómo debe producirse la centralización y cuándo y cómo debe detenerse. Las organizaciones descentralizadas tienen la oportunidad de proteger y reafirmar el predominio de enfoques de probada eficacia, como el MTM, frente a cualquier tendencia progresiva a la centralización. Al respecto, el general Stanley McChrystal plantea que:

*“La tentación de dirigir como un maestro de ajedrez, controlando cada movimiento de la organización, debe dar paso a un enfoque como el de un jardinero, posibilitando en lugar de dirigiendo. Un enfoque jardinero del liderazgo es cualquier cosa menos pasivo. El líder actúa como un facilitador de “ojos abiertos, manos fuera” que crea y mantiene un ecosistema en el que opera la organización”.*¹²

De acuerdo con la doctrina del Ejército de Chile, el MTM implica que todo comandante debe empoderar a los mandos subordinados y alentarlos a resolver con iniciativa sin esperar una orden superior, pero para que ello se dé, el mando superior debe confiar en sus mandos subordinados, vínculo que surge con el tiempo como resultado del entrenamiento y de la interacción sostenida entre ellos. Por tanto, es imperativo dar a los mandos subordinados los espacios para desplegar iniciativa y ejercer su liderazgo, ya que si no se crea dicha confianza se rompe la cadena de conducción que requiere el MTM.¹³

De igual forma, se señala que el MTM acepta la incertidumbre de las operaciones, reduciendo la cantidad de certidumbre necesaria para actuar. En esa filosofía, los comandantes asumen el riesgo que implica permitir la libertad de acción de los subordinados y exigir la iniciativa de su parte. Agrega además que el MTM tiende a ser descentralizado y flexible.¹⁴

Naturalmente, un proceso de cambio de esta envergadura no podía estar exento de dificultades, es por ello que, a pesar del tiempo transcurrido, aún no se ha podido lograr una implementación total, presentándose diferentes situaciones y condicionantes que han obligado a ir ajustando aspectos

11 WILSON, Dale R., “(Hard) Lessons Learned About Leadership”, *Command Performance Leadership*, January 2012, [en línea] disponible en: <https://commandperformanceleadership.wordpress.com/2012/01/24/hard-lessons-learned-about-leadership/>.

12 McCHRISTAL, Stanley; FUSSEL, Chris; COLLINS, Tatum. *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*, Penguin Publishing Group, 2015, p. 193.

13 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MVL - 21001, “Liderazgo” *op.cit.*, pp. 1-10.

14 *Ibidem*.

complementarios de la doctrina operacional, doctrina de funcionamiento, estructuras y procedimientos organizacionales y, también, procesos de enseñanza y entrenamiento.

Esta problemática queda perfectamente plasmada en el libro *Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*. El autor, Eitan Shamir, establece que, a la hora de importar un modelo doctrinal extranjero, hay que adoptarlo, adaptarlo y ponerlo en práctica. Esto es, que primero hay que tomar la decisión de importar el modelo en cuestión, posteriormente moldearlo a las características concretas del país importador, y después ponerlo en práctica y comprobar si verdaderamente es apto para la aplicación del nuevo modelo en combate.¹⁵

Para los británicos, en particular, el MTM no ha sido fácil de conseguir. En este sentido, se plantea que uno de los principales problemas ha sido la generación de confianza entre mandos y subordinados. Según indican en uno de sus textos doctrinarios, al principio puede parecer contradictorio para quienes no están acostumbrados a cómo debe funcionar un ejército moderno y profesional. La confianza es la base. Líderes y seguidores solo coexisten con éxito en una relación basada en la confianza mutua –que une a líderes y seguidores en equipos de alto rendimiento– y esa relación debe practicarse y ponerse a prueba rigurosamente.¹⁶

En el caso del ejército de Estados Unidos, tres características interrelacionadas destacan como causas particulares ante la dificultad de implementar el MTM: la preferencia por el autoritarismo, el amor por las tonterías y la falta de imaginación. Según un artículo publicado en *Military Review*, Norman Dixon aborda estas cuestiones fundamentales en *On the Psychology of Military Incompetence*, un estudio de 1976 sobre los fracasos militares británicos y los obstáculos psicológicos asociados a los que se enfrentan los altos mandos. Historiadores y teóricos como Williamson Murray y Meir Finkel se hacen eco de muchas de las mismas preocupaciones. Aunque Dixon estudió la cultura militar británica y publicó su libro hace décadas, varias de sus conclusiones siguen siendo aplicables al Ejército de EUA a principios del siglo XXI.¹⁷

Por último, en el caso de Israel, representado por las Fuerzas de Defensa Israelíes (IDF, por su sigla en inglés), este proceso también se ha visto afectado por diversos factores. De acuerdo a lo planteado por algunos autores especializados, uno de los problemas radica en que el cuerpo de oficiales israelíes nunca ha desarrollado un *ethos* genuinamente profesional. La educación de los oficiales de las IDF siempre ha sido muy inferior, especialmente a la de sus homólogos occidentales. En consecuencia, el resultado es algo opuesto al MTM, ya que los comandantes que operan con

15 GARCÍA, Juan. “El Mando Orientado a la Misión: situación actual y necesidades de enseñanza y formación”, Ejército de Tierra Español, Academia General Militar, Armas y Cuerpos, N° 149, abril 2022, pp. 27-33.

16 RISSO, Linda. “Mission command and leadership on operations since 1991”, Centre for Army Leadership, 2024, pp. 3-6.

17 DEVINE, David. “El problema con el mando tipo misión. Cultura del Ejército y suposiciones de los líderes”, *Military Review*, primer trimestre 2022, pp. 69-75.

este espíritu actuarían de acuerdo con su propio entendimiento, no con la misión.¹⁸ Tal como lo señala Eitan Shamir, la falta de una educación militar adecuada y del correspondiente sistema de ascensos constituye una de las principales debilidades de las IDF. Percibidas y estructuradas como un ejército popular, desarrollaron un fuerte antiprofessionalismo y una cultura antiintelectual.¹⁹

EL CASO NACIONAL: ALGUNOS NUDOS POR DESATAR

*"Una de las cosas que limitan nuestro aprendizaje es nuestra creencia de que ya sabemos algo".
Louis David Marquet²⁰*

Basado en el estudio y la experiencia personal, a continuación se plantean algunos elementos que, se estima, pueden ser analizados con mayor profundidad y de esa forma promover la adopción de medidas que busquen avanzar hacia un mejor desempeño de los líderes actuales y futuros.

1. Confianza

Si bien es cierto, desde el punto de vista conceptual el tema de la confianza está debidamente tratado, en la práctica es un elemento que requiere mucho trabajo y, por cierto, tiempo. En la doctrina institucional se dice que uno de los factores de mayor incidencia en la moral de las unidades es la confianza en los mandos, en los pares, los subordinados y la autoconfianza. La confianza, ese "acto de fe" hacia otro, con vista a su comportamiento en el futuro, se traduce en la convicción de que el otro hará lo que esperamos, se comportará de modo correcto y cumplirá los deberes asignados.

Esta relación multidireccional que se produce en torno a la confianza es bastante compleja, no solo porque el mando espera que el subordinado maneje las contingencias en forma adecuada y haga buen uso de la libertad de acción de que dispone, sino también porque existe un sentimiento de compromiso recíproco por parte del mando, en el sentido que ese subordinado espera que su mando tome decisiones acertadas y que las orientaciones, instrucciones, tareas y misiones sean asignadas cumpliendo un alto estándar, no solo desde una mirada técnico-profesional, sino también desde una perspectiva ética. Un tercer canal se genera en la relación con la unidad, la confianza en el equipo, tanto o más compleja que las anteriores y a la que pocas veces se le dedica atención.

18 KING, Anthony C. "Mission Command 2.0: From an Individualist to a Collective Model", *Parameter*, Spring 3-1-2017, vol. 47, pp.7-19.
19 SHAMIR, Eitan. "Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies", Stanford University Press, 2011, p. 180.
20 Louis David Marquet es capitán retirado de la Marina de Estados Unidos y autor de los *best sellers Turn the Ship Around y Leadership is Language*. Graduado por la Academia Naval en 1981, el capitán Marquet estuvo destinado en la flota de submarinos de Estados Unidos durante 28 años. Tras recibir el nombramiento como capitán del submarino nuclear USS Santa Fe, que en ese momento era considerado el peor de todos en relación con su gestión, comprendió que el enfoque tradicional que "controla, da órdenes" no funcionaba. Consiguió un cambio de rumbo radical al empezar a delegar el control, y el submarino pasó a ser el mejor valorado de todos.

Por otra parte, cuando existe confianza, es posible generar espacios para el aprendizaje a partir del error, ese error honesto que se valora como una oportunidad de mejora, promoviendo el desarrollo de la iniciativa junto a la posibilidad de asumir riesgos y aceptar responsabilidades, formando equipos proactivos que se anticipan a los problemas y aprovechan las oportunidades en busca del éxito.

Entonces, ¿cómo generar confianza? Al respecto, las respuestas pueden ser muchas. Lo que se debe tener en cuenta es el contexto y la particularidad de cada unidad, ya que detrás de ello, también hay un elemento cultural que es significativo. Además, se debe asumir que la generación de confianza se produce en las instancias de entrenamiento, pero también en las actividades de régimen y también en actividades sociales. Si bien es cierto que no es posible entregar una receta, se estima que se debería tener en consideración lo siguiente:

- Ejemplo personal: el líder proyecta su carácter a través del ejemplo personal y con ello fomenta una identificación compartida hacia los mismos ideales y objetivos, inspirando a otros. Si se pretende influir sobre sus subordinados, no se debe estar ajeno a las experiencias arduas en terreno, donde se ponen en juego las fortalezas del carácter, las convicciones personales y los niveles de preparación militar que se deben demostrar para inspirar y forjar el espíritu de cuerpo. Promover la alegría compartida de ser militar: la sana camaradería, la dignidad del esfuerzo y la entrega de las fuerzas físicas y mentales para el servicio a la patria.²¹
- Presencia: tal como señala la doctrina institucional, los comandantes deben determinar la necesidad de hacer observaciones personales, ejercer el mando por presencia y conocer el estado de ánimo de los integrantes de las unidades de primera línea hasta las unidades de retaguardia, demostrando la habilidad de mantener la continuidad y el conocimiento de la situación de los integrantes de toda la fuerza.²² Lo anterior se aplica para todas las actividades que desarrollan las unidades, incluidas aquellas en tiempo de paz.²³
- Comunicación: establecer un adecuado nivel de comunicación es fundamental para lograr un mayor nivel de confianza. Tal como se explica en el artículo *“Una taza de té”*,²⁴ visitar frecuentemente al equipo en el trabajo y compartir algún tiempo con ellos es la mejor manera de establecer esas relaciones, logrando una conexión lo más abierta y honesta posible y generando la confianza suficiente para abrir un diálogo fluido y sincero. Es en

21 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MVL-21001, “Liderazgo”, 2021, pp. 1-10.

22 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), RDPL-21001, “Proceso de las operaciones”, 2016, p. 132.

23 Para profundizar sobre este concepto se recomienda revisar el MVL-21001, “Liderazgo”, 2021 del Ejército de Chile, cap. 3.3.3.2. “Orientaciones para demostrar presencia”.

24 BOLÍVAR, Christian. Una taza de té, publicado el 12 marzo 2024 [en línea]. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/una-taza-de-t%C3%A9-christian-bolivar-aneee/>.

ese ambiente de confianza e intimidad –ojalá en la cocina o al calor de una fogata si es en terreno– donde se produce la verdadera comunicación, que permite al líder influir, inspirar, persuadir, motivar, orientar y acompañar a quienes forman parte de su equipo, así como compartirles ideas y transmitirles los valores de la unidad, al tiempo que se reciben también las inquietudes de su gente.

- Preparación profesional: cuando se habla de preparación profesional, generalmente se está haciendo referencia a los conocimientos generales y específicos respecto de la función que cumple una persona. Esto sin duda se complementa con cultura general y experiencia, en un proceso continuo y permanente. Sin embargo, los subordinados verificarán si el comandante efectivamente ha recibido una adecuada y completa preparación, no por andar presumiendo de dichos conocimientos, sino por lo acertado de las decisiones que tome.
- Compromiso: otro de los elementos clave para lograr un mayor nivel de confianza, dice relación con el compromiso, esa actitud que demuestra cercanía con los principios y valores. La disposición al sacrificio y al esfuerzo, más allá de lo absolutamente necesario; la capacidad para anteponer los intereses de la organización por sobre los propios genera una respuesta positiva que se traducirá al corto tiempo en mayor confianza.
- Disciplina: finalmente, la disciplina, como columna vertebral de la profesión militar, es también la base de esta relación de confianza entre el mando y sus subordinados. La indisciplina constituye uno de los principales elementos que llevan a la pérdida de confianza y que, tal como sucede cuando se trata de aspectos valóricos, por lo general no tiene segundas oportunidades.

2. Iniciativa²⁵

“...una situación favorable nunca será explotada si los jefes esperan órdenes. Tanto el comandante en jefe como el soldado más joven deben ser conscientes del hecho de que la omisión y la inactividad son peores que tener que responder a un expediente”.
Moltke “El Viejo”²⁶

La iniciativa es considerada un elemento clave para el MTM y está directamente relacionada con la libertad de acción. Le da sentido a esta filosofía por cuanto será aplicando iniciativa que se

25 Para profundizar sobre este concepto se recomienda la lectura de “Fracasar para vencer: la creatividad en la formación profesional del Ejército de Chile”, publicado por el teniente coronel Fernando Garetto Riso en *Revista Ensayos Militares*, vol. 2 N° 2 2016, pp. 49-66.

26 Helmuth Karl Bernhard von Moltke (Parchim, 26 de octubre de 1800; Berlín, 24 de abril de 1891), también conocido como Moltke el Viejo, fue un mariscal de campo alemán cuyo genio militar ayudó a convertir a Prusia en el Estado hegemónico en Alemania. Bajo su dirección, Prusia derrotó a Dinamarca en 1864, a Austria en 1866 y a Francia en 1870. Jefe del Estado Mayor General prusiano durante treinta años, es considerado el creador de una nueva forma de dirigir los ejércitos sobre el terreno, así como el arquitecto militar de la unificación alemana.

logrará enfrentar los problemas complejos que presenta el campo de batalla, teniendo a la vista la incertidumbre, escasez de recursos y limitaciones de tiempo propias del combate moderno. Es precisamente en el combate donde la iniciativa desarrollada por los comandantes subalternos le dan al mando superior la libertad de acción para conducir la batalla con una visión de conjunto amplia y dinámica.

Al respecto, el manual de *ethos* nos indica que: *“Para movilizar a los hombres hacia el combate y educar un espíritu ofensivo que despliegue iniciativas inteligentes y audaces en plena acción, es necesario estimular la autonomía y, muy fundamentalmente, la autoestima del soldado y de los respectivos comandantes”*.²⁷

Por su parte, el reglamento de Liderazgo señala que *“el MTM implica que todo comandante debe empoderar a los mandos subordinados y alentarlos a resolver con iniciativa sin esperar una orden superior”*.²⁸

Por ello es que la iniciativa necesita de ingenio y creatividad para crear soluciones alternativas a las carencias que son propias del combate. Al respecto, será el entrenamiento el que permita trabajar con mayor claridad y realismo el desarrollo de la iniciativa. En este sentido, podríamos hablar de tres etapas que se podrían vincular con este proceso.

En primer lugar, la preparación, que debiese consistir principalmente en el estudio del pensamiento crítico y pensamiento creativo. Herramientas esenciales si se pretende alcanzar un buen nivel de desarrollo en torno a la iniciativa.

Una segunda etapa de aplicación, consistente en un proceso de entrenamiento en el cual, a través de formulación de problemas con cierto nivel de complejidad, asociados a situaciones propias del campo de batalla y que requieran de la formulación de soluciones alternativas respecto de aquellas que se vislumbran como las más evidentes, se trabaja el desarrollo de la creatividad e iniciativa.

En esta fase, un elemento importante dice relación con el aprendizaje a través del error. Serán estas las instancias en que los comandantes, en ambientes seguros, especialmente diseñados para este propósito, tendrán margen para la equivocación, que puede estar dada por múltiples factores, normalmente generados mediante los estresores propios de un ejercicio de esta naturaleza. Sobre este mismo punto, hay un elemento que está jugando en contra en esta lógica de aprendizaje y que dice relación con la capacidad de autocrítica y la tolerancia a la frustración. Asumiendo que este es un factor cultural producto de la formación militar,

27 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina, MOLD-02005, “Ethos del Ejército de Chile”, 2018, pp. 4-42.

28 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina, MVL-21001, “Liderazgo”, 2021, pp. 1-10.

es preciso abordar la capacidad de los líderes en todos los niveles de no solo de aceptar positivamente la crítica constructiva, sino que también desarrollar la capacidad de autocrítica, esa capacidad de reconocer cuando se han cometido errores y que justamente esos errores permitirán el crecimiento y aprendizaje.

Por último, una tercera fase que corresponde a la retroalimentación. No existe forma de consolidar el aprendizaje que se desarrolla a través de una experiencia significativa, si esta no se asocia a un proceso de retroalimentación que permita identificar tanto los aciertos como los errores y de esa manera propender al aprendizaje.

3. Comunicación

*"El arte de la comunicación es el lenguaje del liderazgo".
James C. Humes²⁹*

Los comandantes suelen tener problemas de comunicación. De hecho, las encuestas de clima de mando identifican la comunicación como uno de los principales retos en distintas organizaciones. ¿Por qué ocurre esto? ¿Qué tiene la comunicación que resulta tan difícil? ¿Por qué los mandos creen que sus subordinados no les entienden, y por qué los subordinados piensan que sus mandos son malos comunicadores?

Si bien es cierto, los mandos de distintos niveles entienden que la comunicación juega un papel esencial para el ejercicio de sus funciones, también nos encontramos con que son muy pocas las instancias que permiten el desarrollo de herramientas para la gestión de los procesos de comunicación con sus subordinados y los entornos que los rodean. Generalmente, esta actividad queda a criterio de cada uno, desembocando en una situación de estilos personales y profesionales inherentes a cada persona.

Hablar claro, preciso y conciso, según el léxico propio de la cultura y de la función militar, asegura una comunicación fluida e inteligible en la transmisión de todo tipo de comunicaciones, requisito que también debe aplicarse en la comunicación escrita, tal como establece la doctrina. Misiones impartidas con claridad, sencillez y precisión reducen el riesgo de dudas y delimitan los grados de libertad de acción que se está dando a los comandantes subordinados para su cumplimiento, ya que toda orden debe contener, en la intención, ya sea propia o del escalón superior, orientaciones, restricciones o imperativos por considerar.³⁰

29 James C. Humes (1934-2020). Nacido en Pensilvania, EE.UU., es reconocido por haber sido el encargado de escribir los discursos para los presidentes Eisenhower, Nixon, Reagan, Ford y Bush. Además, es autor de numerosos libros, entre los que se encuentran *Instant Eloquence*, *Podium Humor*, *The Sir Winston Method*, *Citizen Shakespeare* y *The Wit & Wisdom of Winston Churchill*.

30 EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina, MVL-21001, "Liderazgo", 2021, pp. 3-20.

Por otra parte, la comunicación tiene un alto componente de escucha para que sea efectiva, pues se debe comunicar desde el punto de vista del receptor. El diálogo sincero con los subordinados, entender la posición del otro y poder comunicar acercando los mensajes a la realidad de cada uno, explicando los porqués y las razones de las acciones es muy importante para lograr su adhesión, comprensión y para mitigar cualquier efecto negativo y distanciamiento con la organización.³¹

Un problema adicional en torno a la comunicación se ha presentado con la masificación de los dispositivos digitales. Al respecto, el Centro de Liderazgo del Ejército (CLE) plantea que la efectividad que aportan los dispositivos móviles en la consecución de objetivos es un factor positivo que nos permite compartir información rápida, manteniendo informados en “*tiempo real*” al mando y a los subordinados en asuntos del servicio.³² Sin embargo, dicho organismo también indica que, no obstante las bondades que ofrecen esos modos de comunicación digital, conviene advertir que no siempre fomentan los vínculos de confianza, cada vez más necesarios para ejercer un mando con liderazgo. En ese sentido, se debe proponer un criterio positivo para el uso de estos dispositivos, a modo de no afectar la confianza necesaria en el ejercicio del mando y la cohesión de las unidades.³³

La experiencia indica –de acuerdo a lo planteado por el CLE– que las aplicaciones de mensajería instantánea impactan inevitablemente en las costumbres militares, incluyendo las relaciones y tratos habituales. Estas aplicaciones son de uso masivo en gran parte del personal del Ejército y se caracterizan por ser altamente interactivas en respuesta a las necesidades de información, siendo utilizadas cada vez más para fines de coordinación, dirección y control a distancia.³⁴ Hoy, un mensaje instantáneo de WhatsApp puede tomarse como una comunicación formal del mando, que requiere, por supuesto, una respuesta disciplinada del subalterno. Al respecto, se debe entender que, a pesar de su efectividad, la tecnología nunca podrá suplir el contacto humano y la verdadera comunicación que se establece entre personas que confían el uno al otro; algo propiamente humano puede perderse en la rutina diaria de las comunicaciones digitales.³⁵

- En definitiva, la comunicación, considerado un elemento clave en el contexto del MTM, requiere de medidas especiales para lograr su mejor rendimiento. Entre algunas de estas medidas podrían considerarse:

31 ESTUDIO DE COMUNICACIÓN. “El valor de los mandos intermedios en la comunicación interna”, [en línea] disponible en: <https://www.estudiodecomunicacion.com/2020/03/23/comunicacion-con-empleados/>.

32 ARMAMENTE. “El mando tipo-WhatsApp” y “la presencia del comandante”, [en línea]. Disponible en: <https://armamente.cl/el-mando-tipo-whatsapp-y-la-presencia-del-comandante/>.

33 *Ibidem*.

34 *Ibidem*.

35 *Ibidem*.

- Capacitación especializada en comunicaciones: que debiese considerar técnicas de comunicación, tecnologías asociadas y desarrollo de habilidades blandas.
- Estimular el flujo de información multidireccional: considerando instancias de comunicación formales e informales en sentido vertical, horizontal, interno y externo, permitiendo el acceso a la documentación de relevancia que permite una mayor cercanía e identificación con la organización.
- Promover la cultura organizacional: se deben crear los ambientes y el contexto adecuado para que cada uno de los integrantes de la organización se sienta incorporado, perteneciente y relevante en función de la misión y valores que caracterizan a dicha organización.
- Asumir el uso de la retroalimentación como herramienta de comunicación: cuando las opiniones, comentarios y observaciones se efectúan basados en el respeto, con una mirada constructiva y enfocada en el crecimiento personal y profesional de los mandos y subordinados, como también en el crecimiento de la organización, es altamente probable que se generen resultados aún superiores a los anteriores y, con ello, la optimización de diversos procesos de trabajo.

4. Riesgo

Tal como lo plantea David Devine en su artículo "El problema con el mando tipo misión. Cultura del Ejército y suposiciones de los líderes", una creencia arraigada en la cultura militar es que muchos mandos no confían, ni delegan, ni toman la iniciativa debido al miedo al fracaso personal o de la organización. Evitan tomar riesgos porque estos –si resultan en fracasos o accidentes– ponen en peligro sus carreras. El mismo artículo agrega que los funcionarios saben que los fracasos, incluso en la búsqueda de la innovación o la adaptación, suelen tener un impacto negativo en los informes de evaluación. Por ello, muchos líderes optan por seguir el camino seguro y poco imaginativo.³⁶ Estas aseveraciones, que se replican en muchas organizaciones, generan esa sensación de inmovilidad que tanto daño les hace a los mandos y subordinados.

Algunos mandos reconocen y destacan cualidades como la confianza y la aceptación de riesgos. Sin embargo, muchos comandantes aprecian a los oficiales autoritarios que priorizan la obtención de resultados por encima de la formación permanente de sus mandos subordinados y el crecimiento de la organización. La filosofía del MTM pretende justamente evitar el fracaso catastrófico en la guerra, creando líderes adaptables que hayan aprendido de los repetidos fracasos en tiempos de paz.

³⁶ DEVINE, David, *op.cit.*

Para lograr lo anterior se debe mejorar, al menos, en dos aspectos centrales. El primero de ellos –de componente cultural– dice relación con desarrollar la capacidad de una mayor aceptación del riesgo, rompiendo el *statu quo* que prefiere soluciones poco inventivas, reacias al riesgo y profesionalmente conservadoras.

La condición descrita, junto a la posibilidad de equivocarse en ambientes seguros, como se planteara anteriormente, indudablemente genera aprendizaje y crecimiento para todos los integrantes de la organización.

La segunda condición se relaciona con la necesidad de aplicar las metodologías adecuadas para la evaluación del riesgo, entendido como el proceso por el cual se analiza la probabilidad de ocurrencia y posibles consecuencias del daño o del evento que surge como resultado de la exposición a determinados riesgos.

Si no se cuenta y aplica esta herramienta, será difícil establecer condiciones que promuevan una mayor aceptación del riesgo por parte de los mandos de distintos niveles.

Por último, los mandos superiores deben recompensar a los mandos subordinados que, en el contexto de la filosofía del MTM, confían efectivamente en los demás y aceptan prudentemente el riesgo y los errores honestos.

CONCLUSIONES

Eitan Shamir en su libro *Transforming command* señala que la adopción con éxito del MTM requiere un profundo cambio cultural.³⁷ Sobre esta aseveración hay amplia coincidencia no solo en el mundo académico, sino también desde quienes lo practican. Si bien la necesidad de contar con una adecuada doctrina para ejercer el mando y liderazgo –principalmente en operaciones de guerra– es evidente, la adopción de determinado modelo no es tan simple o lineal dada la complejidad que significa el ejercicio del mando.

Dada su importancia, el liderazgo, ya sea como cualidad, competencias, habilidad, atributo o capacidad, constituye un elemento fundamental para el desarrollo de personas y organizaciones, y como tal se encuentra presente en prácticamente todas las actividades que se desarrollan en el contexto de la sociedad moderna.

Al igual que muchos otros aspectos relacionados con el ser humano –y este como ente social– la comprensión del liderazgo ha debido evolucionar con el correr de los años, adaptán-

37 SHAMIR, Eitan, *op. cit.* p. 191.

dose a la realidad y contextos actuales, pasando desde una mirada claramente individualista a un enfoque centrado más bien en el desarrollo de las personas.

Es por ello que se torna fundamental promover y estimular el desarrollo del liderazgo, entendiendo que a través de diversas metodologías es posible que tanto quienes se encuentran en roles de liderazgo, como aquellos que potencialmente los asumirán en el futuro, pueden ser sometidos a procesos de aprendizaje y desarrollo de habilidades y competencias, lo que debería resultar en un mejor desempeño.

Se destaca en este sentido el hecho de que la formación del liderazgo en el Ejército de Chile ha logrado en los últimos años alinear los esfuerzos que desarrollan los institutos castrenses, permitiendo la secuencialidad, gradualidad y oportunidad a la formación de los respectivos mandos.

Ahora bien, con respecto al MTM, hay prueba suficiente para establecer la dificultad que este proceso ha tenido en prácticamente todos los países que lo han adoptado y tratado de implementar. Lo esencial de esta dificultad radica en que es un cambio cultural profundo, sobre el cual se ejerce resistencia en forma natural y casi espontánea.

Las diferencias en el mayor o menor éxito alcanzado en este desafío están dadas por el contexto en el que se ha tratado de implementar y donde influyen el liderazgo, la cultura estratégica, las experiencias de combate, la estructura doctrinaria, los procesos de educación y de entrenamiento y la cultura organizacional, entre los más importantes.

En el caso nacional, estos factores también se encuentran presentes, por lo que se ha estimado conveniente analizar el problema desde la perspectiva del liderazgo, determinándose al menos cuatro elementos sobre los cuales se sugiere poner atención. Estos son la confianza, iniciativa, comunicación y riesgo, sobre los cuales se entregan las sugerencias pertinentes.

Sin duda esto no es definitivo, como ya se mencionó, a medida que los contextos se van modificando, tanto los conceptos doctrinarios como el ejercicio del liderazgo en sí se van ajustando, por cierto, sin perder su esencia, tal como fuera señalado durante el desarrollo del presente trabajo.

Queda planteado entonces el desafío para todos quienes tienen responsabilidades en los distintos procesos, de manera que a través de la discusión, el estudio y la reflexión posteriormente llevada a la práctica, se pueda avanzar en la adopción de este modelo conceptual de ejercicio del liderazgo y que no quede solo en una buena intención.

BIBLIOGRAFÍA

ARMAMENTE. "El mando tipo-WhatsApp" y "la presencia del comandante", [en línea]. Disponible en: <https://armamente.cl/el-mando-tipo-whatsapp-y-la-presencia-del-comandante/>.

- ARQUILLA, John and RONFELDT, David. *Swarming and the Future of Conflict*, RAND Institute, 2000.
- DEPLOYABLE TRAINING DIVISION (DTD), Joint Staff J7. "Mission Command and Cross-Domain Synergy", ed. Department of Defense, Defense Technical Information Center, 2013. [en línea]. Disponible en <https://apps.dtic.mil/sti/citations/ADA585337>.
- DEVINE, David J. El problema con el mando tipo misión. Cultura del Ejército y suposiciones de los líderes. *Military Review*, primer trimestre 2022.
- DUKE, Nick. "Expert: Mission Command is a Culture", 2013, [en línea]. Disponible en: www.army.mil, http://www.army.mil/article/114570/Expert__mission_command_is_a_culture/.
- EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MOLD-02005 "Éthos del Ejército de Chile", 2018.
- EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), MVL-21001 "Liderazgo", 2021.
- EJÉRCITO DE CHILE, División Doctrina (DIVDOC), RDPL-21001, "Proceso de las operaciones", 2016.
- ESTUDIO DE COMUNICACIÓN. "El valor de los mandos intermedios en la comunicación interna", disponible en: <https://www.estudiodecomunicacion.com/2020/03/23/comunicacion-con-empleados/>.
- FINNEY, Nathan. "Military #Leadership in the 21st Century", disponible en: <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2016/3/27/military-leadership-in-the-21st-century?rq=leadership>.
- GARCÍA, Juan. "El Mando Orientado a la Misión: situación actual y necesidades de enseñanza y formación", *Armas y Cuerpos*, Academia General Militar, N° 149, abril 2022.
- GARETTO, Fernando. "La creatividad en la formación profesional del Ejército de Chile". *Academia de Guerra, Revista Ensayos Militares*, vol. 2, N° 2, 2016.
- KING, Anthony C. "Mission Command 2.0: From an Individualist to a Collective Model", *Parameter*, Spring 3-1-2017, vol. 47.
- McCHRISTAL, Stanley; FUSSEL, Chris; COLLINS, Tatum; SILVERMAN, David. *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Penguin Publishing Group, 2015, p. 193.
- MOLERO, Fernando y MORIANO, Juan. "La perspectiva psicosocial del liderazgo en las Fuerzas Armadas. Cómo preparar el liderazgo militar futuro", Ministerio de Defensa, Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE), Madrid, julio 2020.

NELSON, Robert; ARNOLD, Gabriel. "Communication Skills Serve Commanders, Their Troops", Association of The United States Army, 2022 [en línea]. Disponible en: <https://www.ausa.org/articles/communication-skills-serve-commanders-their-troops>.

NÚÑEZ, Marcelo. "Reforzar el liderazgo, tarea esencial para los comandantes de todos los niveles", Memorial del Ejército de Chile, N° 510, agosto 2022.

PERKINS, Jim. How the Military can Finally get Mission Command to Work: Lessons from Tech Companies, The Modern War Institute. [en línea]. Disponible en: <https://mwi.westpoint.edu/military-can-finally-get-mission-command-work-lessons-tech-companies/>.

PROKOPEAK, Mike. "Follow the Leader(ship) Spending", Chief Learning Officer, 2018. [en línea]. Disponible en: <https://www.chieflearningofficer.com/2018/03/21/follow-the-leadership-spending/>.

RISSO, Linda. "Mission command and leadership on operations since 1991", Centre for Army Leadership, 2024.

SHAMIR, Eitan. "Transforming Command: The Pursuit of Mission Command in the U.S., British and Israeli Armies", Stanford University Press, 2011.

SHARP, Langley. The Habit of Excellence: Why British Army Leadership Works (English Edition), Penguin Books, Ltd. Edition de Kindle.

SMITH, Jeffrey. "The Heart of #Leadership". [en línea]. Disponible en: <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2016/3/27/military-leadership-in-the-21st-century?rq=leadership>.

SÁNCHEZ, Carlos. "Mitos y realidades del liderazgo militar". Military Review, julio-agosto 2015.

VANDERGRIFF, Don and WEBBER, Stephen. Mission Command II, The Who, What, Where, When and Why an Anthology. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018.

WILSON, Dale R. "(Hard) Lessons Learned About Leadership". Command Performance Leadership. January 2012. [en línea]. Disponible en: <https://commandperformanceleadership.wordpress.com/2012/01/24/hard-lessons-learned-about-leadership/>.

LA PSICOLOGÍA MILITAR EN LAS FUERZAS ARMADAS Y SU APOORTE A LAS NUEVAS MISIONES DE APOYO EN LAS OPERACIONES EN EL EJÉRCITO DE CHILE

CRYSTIAN SÁNCHEZ ÓRTIZ¹

Resumen: *el presente artículo es una aproximación histórica a la psicología militar como una disciplina autónoma e independiente en el ámbito castrense, cuya evolución conceptual se desarrolló a la par de los avances en procesos de instrucción y selección de soldados y oficiales de las Fuerzas Armadas, que participaron en los conflictos bélicos y guerras mundiales en los diferentes ejércitos del mundo durante el último siglo. Es de esta manera que la psicología militar adquiere un rol de importancia en las operaciones militares y la investigación en las áreas clínica, industrial y organizacional, incrementando el conocimiento científico de las conductas del personal militar en actividades bélicas y misiones de paz, contribuyendo a las actividades distintas a la guerra, e intervenciones en crisis y emergencias de acuerdo a los nuevos lineamientos de las políticas de protección civil en el Sistema Nacional de Prevención y Respuesta ante Desastres (SENAPRED), a través de las áreas de misión en el Ejército de Chile.*

Palabras Claves: *psicología militar, operaciones militares, misiones distintas a la guerra, psicología de apoyo a las operaciones, intervención en crisis y emergencias.*

Abstract: *This article is a historical approach to military psychology as an autonomous and independent discipline in the military field, whose conceptual evolution was developed alongside advances in training and selection processes of soldiers and officers of the Armed Forces who participated in the war*

1 Psicólogo Militar Aeronáutico en el Ejército de Chile, titulado y licenciado en Psicología en la Universidad Bolivariana. Profesor Militar de Factores Humanos y Seguridad Operacional en la Escuela de Aviación del Ejército (ESCAVE). Psicólogo Aeroespacial en el Comité de Fenómenos Aéreos Anómalos (CEFAA) de la DGAC. Investigador de pregrado en Neurociencias, Universidad de Santiago (USACH). Curso de especialización en Psicología de la Aviación, Universidad Latina de Panamá. Diplomado en Investigación de Accidentes Aéreos, Universidad Andrés Bello. Curso de Operaciones Estratégicas de Guerra Psicológica en el Instituto Superior de Inteligencia, Buenos Aires, Argentina. Gestión de Crisis y Emergencias en Operaciones de Paz en el Centro Conjunto de Operaciones de Paz, CECOPAC. Miembro de la mesa de salud mental y apoyo psicosocial en emergencias y desastres en SENAPRED. Actualmente se desempeña como Psicólogo Aeronáutico Militar del departamento de Operaciones Aéreas de la Brigada de Aviación del Ejército (BAVE).

conflicts and world wars in the different armies of the world during the last century. It is in this way that military psychology acquires an important role in military operations and research in clinical, industrial and organizational areas, increasing scientific knowledge of the behaviors of military personnel in war activities and peace missions, contributing to the activities other than war, and interventions in crises and emergencies according to the new guidelines of civil protection policies in the national disaster prevention and response system through the mission areas of the Chilean Army.

KeyWords: *military psychology, military operations, missions other than war, operations support psychology, crisis and emergency intervention.*

INTRODUCCIÓN

El general J.F.C. Fuller² señaló en 1966 que “No existe un solo período de la Historia libre por completo de guerras y raramente ha transcurrido más de una generación sin que se produjera un grave conflicto”.³

En esta frase, se resume lo que ha sido parte de nuestra evolución como especie humana, un constante devenir de violencia y conflictos desde las primeras etapas de la historia, hasta la actual creación de Estados y naciones que protegen sus intereses y territorios con la formación de ejércitos para la defensa nacional, la disuasión de los potenciales enemigos y el resguardo de sus ciudadanos. Estas son las razones que motivan el nacimiento de una institucionalidad que organice y administre el uso de los recursos y de las acciones de acuerdo a las normas y reglamentos que el Estado les brinde. Así nacen los ejércitos en casi todos los países del mundo.

Las Fuerzas Armadas (FAs) son una forma de organización militar del Estado para el uso legítimo de la fuerza y las armas en defensa de la soberanía e integridad del país al que pertenecen, sus funciones son la defensa y la seguridad nacional, junto con garantizar el orden institucional en defensa de la ciudadanía. Tal y como lo expresa la regulación constitucional y legal de las FAs, estas deben ser adecuadas a las formulaciones doctrinarias de derecho político y las leyes descriptivas de la ciencia política.⁴

En el caso de nuestro país, el Ejército y la Armada son anteriores a la formación del Estado, dado que somos una república que nació de un proceso de independencia, por lo que, una vez establecida

2 Mayor general John Frederick Charles Fuller, oficial de Ejército Británico, historiador y estratega militar, conocido por ser uno de los primeros teóricos de la guerra blindada moderna y por la categorización de sus principios en el ámbito académico. Participó en la Primera Guerra Mundial y la segunda guerra Bóer en el nordeste de Sudáfrica.

3 FULLER, John Frederick Charles. “Batallas decisivas del mundo occidental” Barcelona, vol I: RBA Coleccionable. Septiembre, 2006.

4 VERDUGO, Mario. “Funciones de las FF.AA. y el consejo de Seguridad Nacional en Chile de acuerdo a la propuesta de la reforma constitucional”. Publicado en revista SCIELO [en línea]. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-00122002000100006.

esta institucionalidad, se procede a la planificación de políticas para el desarrollo del sector público y privado con el fin de brindar una mejor calidad de vida a la ciudadanía con apoyo de sus instituciones.

En el caso del Ejército, se establecen acuerdos de coordinación a través de políticas sectoriales emanadas de la Constitución Política de la República de Chile, para lograr una mayor eficacia y eficiencia que respondan a las necesidades de defensa, seguridad y amenazas que enfrente el país, razón por la cual se crean cinco áreas de misión fundamentales que orientan el trabajo y enfocan los recursos, para posteriormente, a través de la política de defensa nacional, establecer dichas funciones en las FAs con el objetivo de responder a las necesidades de apoyo en situaciones de emergencias y desastres.⁵

ÁREAS DE MISIÓN DEL EJÉRCITO DE CHILE

La principal función del Ejército de Chile es la preservación de la paz en todo el territorio nacional y entre todos sus ciudadanos. Su misión primordial es garantizar la soberanía, mantener la integridad territorial y proteger a la población, instituciones y recursos vitales del país, frente a cualquier amenaza o agresión externa, así como constituir una importante herramienta de la política exterior de Chile.⁶

A lo anterior se suma que el Estado de Chile creó cinco áreas de misión para las Fuerzas Armadas del país:

Defensa de la Soberanía e Integridad Territorial: agrupa las misiones destinadas a prevenir y disuadir el uso de la fuerza militar contra el país o a rechazar las agresiones y actos hostiles contra la población, la soberanía y la integridad territorial, los recursos y bienes nacionales, y los intereses nacionales. Tratándose de la población, también considera la protección, rescate y evacuación de nacionales que enfrenten una situación de peligro en el extranjero (Ley N° 19.067, modificada por la Ley N° 20.297, art. 15, del 13 de diciembre 2008).⁷

Contempla todas las operaciones militares de la planificación de la Defensa Nacional, así como el entrenamiento y el soporte administrativo y logístico directo para tales efectos.

Cooperación Internacional y Apoyo a la Política Exterior: reúne a las misiones que se ejecutan en el extranjero, asumidas por el país conforme al interés nacional, entre las que destacan la

5 EJÉRCITO DE CHILE. "Áreas de Misión". Publicada en la web oficial del Ejército de Chile [en línea]. Disponible en: <https://www.ejercito.cl/areas-de-mision>.

6 *Ibidem*.

7 BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL (BCN). LEY DE CHILE, "Modifica Ley N° 20297 y establece normas para la participación de tropas chilenas en misiones de paz". Ministerio de defensa, subsecretaría de Guerra. Publicada el 13 de diciembre 2008. [en línea]. Disponible en: <https://bcn.cl/3238c>

preservación de la paz mundial y la seguridad internacional, así como la de desminado humanitario y ayuda humanitaria. Asimismo, considera la cooperación ante catástrofes en otros países, las medidas de construcción de confianza mutua y otras contribuciones a la política exterior.

Emergencia Nacional y Protección Civil: contempla las misiones que contribuyen a la gestión del riesgo que realiza el Estado para enfrentar catástrofes naturales o antrópicas, con acciones en la prevención de las mismas, la reducción o neutralización de sus efectos y la recuperación de la infraestructura y servicios afectados.

Contribución al Desarrollo Nacional y Acción del Estado: agrupa a las misiones destinadas al apoyo de la comunidad y otros organismos del Estado para atender necesidades sociales; requerimientos derivados de políticas públicas; el desarrollo del país en el ámbito científico y tecnológico para la obtención de sus propias capacidades; la preservación del medioambiente; la integración de zonas fronterizas e insulares; y la elaboración de elementos cartográficos nacionales.

Seguridad e Intereses Territoriales: concentra las misiones encargadas del control del tráfico marítimo y aéreo con el fin de prevenir delitos e ilícitos. También considera las misiones de apoyo a las fuerzas de orden público en zonas fronterizas, junto a las acciones de búsqueda y rescate en las áreas territoriales entregadas al control de Chile por convenios internacionales. Además, incluye las misiones de mantenimiento y consolidación de la presencia nacional en la Antártica, y aquellas de orden público que la legislación vigente establece en los Estados de Excepción Constitucional, particularmente en emergencias y desastres, y durante actos electorarios.

Cada una de estas cinco áreas de misión cuenta con sus respectivas tareas específicas, con el fin de dar cumplimiento y establecer parámetros claros de las acciones a realizar en apoyo a la población, a través de un modelo de intervención que identifique peligros y gestione los riesgos en los escenarios actuales, marcados por la incertidumbre y crisis social, emergencias y desastres, amenazas no convencionales y estados de excepción; misiones distintas a la guerra, que exponen a los funcionarios de las FAs a tareas que precisan de una nueva forma de preparación y entrenamiento, que va desde el fortalecimiento de la moral y motivación personal, hasta la contención clínica emocional de, por ejemplo, el personal desplegado por tiempo indefinido en el territorio nacional.

Estos nuevos escenarios de estrés operativo del personal en situaciones de crisis y emergencias, en despliegues y repliegues, dan la oportunidad de explorar diferentes modelos de intervención, entre ellos, el de la psicología militar, que es fundamental en los exigentes escenarios actuales, brindando una atención oportuna en terreno, tal y como lo hace el ejército de EUA en campañas médicas prolongadas. Estas labores de larga duración no han sido ajenas a nuestro Ejército, por lo que se mantiene una planificación adecuada al ciclo de la intervención en crisis: antes, durante y después en varias operaciones en curso a través del Comando de Operaciones Terrestres (COT).



Imagen N° 1: Planificación de operaciones del Comando de Operaciones Terrestres.

Fuente: Constanza García, psicóloga de operaciones. COT.

Con este cambio de paradigma se pasa de una psicología organizacional, que es la actual en el Ejército de Chile, a una psicología operativa y relacionada con las operaciones especiales, junto a las operaciones distintas a la guerra, cuestión muy importante para gestionar las conductas de riesgo entre el personal y reducir el daño en la salud mental, lo que se traduce en un aumento de la seguridad operacional respecto del factor humano, garantizando el cumplimiento de las misiones encomendadas.⁸

Es en este contexto que el apoyo y contribución de los conocimientos de la psicología militar a las áreas de misiones se profundiza con un nuevo rol como psicología de apoyo a las operaciones militares,⁹ dado el énfasis que se entrega al servicio de los ciudadanos, en cuanto a la protección y apoyo en situaciones de emergencias o desastres, junto a la versatilidad y flexibilidad que se imprime al entregar servicios de primera atención en el lugar de los hechos, y desplegar psicólogos operativos para la contención y prevención de conductas de riesgo entre el personal militar y la ciudadanía afectada.

HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA MILITAR

El origen de psicología militar está directamente vinculada a los inicios de la psicología aplicada en las áreas de la industria y, puntualmente, en la arena organizacional, junto a los inicios de la

8 HOYT, Tim & HEIN, Christina. "El control del estrés operacional y de combate en el ambiente de atención médica en campañas prolongadas". Revista profesional Military Review del Ejército de EUA. Edición Hispanoamérica, 2022. [en línea]. Disponible en: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivos/Primer-Trimestre-2022/Q1-Hoyt-2022/#>

9 EJÉRCITO DE CHILE. "Crea Comité de Psicología Militar". Resolución de Comando Exenta CJE EMGE DPE/1c(R) N°1000/32309/1450, 2 de septiembre 2020.

psicología experimental que en el año 1879, en pleno siglo XIX, fundaba el primer laboratorio de investigación científica en la Universidad de Leipzig, Alemania, a cargo de Wilhelm Wundt, desde donde se forjaron los primeros teóricos especialistas que iniciaron las principales escuelas y tendencias de la psicología en las mejores universidades del mundo.¹⁰

Gracias a esta nueva concepción de una psicología aplicada, que se basa en la observación de la experiencia inmediata, junto al uso del método científico, que fue el modelo de los nacientes centros de investigación en Europa y Estados Unidos para estudiar los procesos psicológicos y mentales, se realizaron los primeros estudios psicofísicos sobre las sensaciones, la atención y la memoria, dando origen a las más importantes teorías psicológicas que sustentaron las escuelas conductistas, estructuralistas y Gestalt, entre otras.¹¹

Con estos aportes experimentales florecen los fundamentos teóricos de la psicotecnia, desde finales del siglo XIX hasta comienzos del siglo XX, y con ella la psicología de las diferencias individuales que son la base de las primeras pruebas de evaluación de rasgos y variables psicológicas, que habilitaron la medición y clasificación de los primeros soldados durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, permitiendo el desarrollo de la psicometría.¹²

Por consiguiente, la psicología militar nace al alero de los estudios psicométricos y análisis conductuales de candidatos a soldados y a futuros oficiales de los diferentes ejércitos del mundo, sobre todo durante los períodos de guerras mundiales, siendo parte de los avances de esta nueva psicología como ciencia, que es independiente de la filosofía y la metafísica. Este hecho se consolida con la creación del primer laboratorio de investigación que utilizó el método experimental para producir conocimiento empírico. Es en este nuevo campo de estudios que los investigadores alemanes, y luego norteamericanos, se impresionan por los métodos de laboratorio y comienzan a utilizar las técnicas experimentales de los fisiólogos y biólogos para la comprensión de los procesos mentales y la conducta humana a nivel individual y colectivo.¹³

De esta manera aparecen los primeros trabajos sociológicos en el contexto militar, iniciados por Shils y Janowitz en 1948 y citados por Nuciari,¹⁴ en los que se abordaron las relaciones de grupo, la conducta de los oficiales, la ideología, disciplina y los valores militares. Lo mismo se da en las tareas

10 Revista Latinoamericana de Psicología. "Wilhelm Wundt (1832-1920)". vol. 11, N° 1, 1979, pp. 170-172.

11 MARTÍNEZ, Gabriela Alma *et al.* "Observation and experimentation in psychology: an historical revision". *Diversitas*, 2007, pp. 212-225. Universidad de Guadalajara, México.

12 ARAGÓN, Laura Edna. "Evaluación Psicológica. Historia, fundamentos teórico-conceptuales y psicometría". 2ª edición, editorial Manual Moderno, libro digital. 2015 [en línea]. Disponible en: <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/50955.pdf>

13 HORST, Gundlach. "El factor humano y el ingreso de la Psicología y de la Psicotécnica en la Guerra". Instituto de Historia de la Psicología, Universidad de Passau, Alemania Federal, 1999, pp. 163-171.

14 NUCIARI, Marina. "Models and Explanations for Military Organization: An Updated Reconsideration". *Handbook of the Sociology of the Military*, New York, 2006. pp. 61-85.

psicológicas con individuos y grupos en que se estudia los procesos de selección para el ingreso a la carrera militar y los trabajos sobre el espíritu de grupos, analizados por Emilio López Mira.¹⁵

Posteriormente, estas observaciones dieron paso al examen de otras variables del comportamiento humano dentro de las estructuras militares, entre las que se destacan: el carácter de las guerras, la influencia política, el ingreso de las mujeres al ejército, las relaciones mediáticas y el estudio de la opinión pública, estudios que fueron la antesala de lo que serían, y hoy son, las Operaciones Especiales de Información.¹⁶

El incremento de estos nuevos conocimientos llevó a los estudios psicológicos a un nuevo estatus de validación e hizo que los ejércitos se interesaran en ellos para sus procesos internos y aplicación en ámbitos como la selección y reclutamiento, para luego pasar a la sofisticación de las operaciones especiales y las misiones distintas a la guerra, conformando un nuevo marco conceptual y epistémico propio de la psicología militar, que comienza a ser definida como una rama de la psicología aplicada que utiliza todos los recursos de las técnicas psicológicas para conseguir el mejor rendimiento posible de todos los escalones o grados de la actividad militar, tanto en tiempo de paz como en tiempo de guerra.¹⁷

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PSICOLOGÍA MILITAR

En el año 1945 se funda en Estados Unidos la psicología militar y en la actualidad es la quincuagésima cuarta división activa de la APA (American Psychological Association) que se define como la sociedad de psicología militar (División 19), que reúne psicólogos militares dedicados a la investigación, en lo que se refiere a: administración; la prestación en servicios de salud mental; enseñanza; consultoría; trabajo de comités; y la aplicación práctica de los conceptos de esta disciplina a los problemas militares, en diversas áreas de conocimientos y asesoría de los mandos.¹⁸

La Asociación Americana de Psicología define a la *psicología militar* como “*La aplicación de los principios, teorías y métodos psicológicos a la evaluación, selección, asignación y entrenamiento del personal militar, así como al diseño del equipo militar*”. Este campo es una psicología aplicada que también incluye el uso de técnicas de consejería y clínica para el mantenimiento de la moral y salud mental en los ambientes militares y cubre el funcionamiento humano en una gran variedad de entornos durante los tiempos de guerra y de paz.¹⁹

15 CARPINTERIO, Helio. “Emilio López Mira y su Psicología Militar 1949”. Revista de Historia de la Psicología, Biblioteca do Exército de Brasil. Rio de Janeiro, Brasil, 2016, pp. 9-13.

16 LOAIZA, Oscar; POSADA, José. “Psicología Militar: Conceptualización e investigaciones contemporáneas”. PSICENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencias Psicológicas, vol. 8, N° 2, Buenos Aires, agosto 2016, pp. 1-20.

17 CARPINTEIRO, 2016, *op. cit.*, p. 7.

18 AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (APA) “Society for Military, División 19: inicio sobre divisiones de APA”. Publicada el 27 de enero de 2015. [en línea]. Disponible en: <https://www.apa.org/about/division/div19>

19 *Ibidem*.

Los autores contemporáneos más actualizados definen la psicología militar como: *“Un conjunto de conductas, reglas, normas y valores propios de la actividad militar”*²⁰ y como *“una cultura militar propia en la que cohabitan otras subculturas, en varios tipos de organizaciones militares que existen como la Armada, la Fuerza Aérea o el Ejército”*.²¹

Esta psicología es *“una parte específica de las organizaciones militares, que como instituciones representan una cultura formal aprendida, en donde se comparten significados, ideas y símbolos específicos, donde prima la vida en común, lo jerárquico, el control y lo disciplinario”*.²²

Otros autores, como Laurence y Matthews, definen esta disciplina como *“La concatenación de las diversas especialidades y sub-contextos de la psicología dentro del ámbito militar”*.²³

En Brasil se escribía una obra poco conocida, pero de gran importancia conceptual y académica, que definía a esta nueva disciplina como: *“Una rama de la psicología aplicada que utiliza todos los recursos de las técnicas psicológicas para conseguir el mejor rendimiento de los militares”*, citada por Helio Carpintero en su obra *Emilio López Mira y su Psicología Militar 1949*.²⁴

Paul Maucorps, autor de unos de los primeros libros sobre psicología militar en la década del 60, la definía como: *“Una ciencia que aporta al mejoramiento funcional del aparato militar en términos de satisfacción individual y de economía colectiva”*.²⁵

Esta definición, junto a nuevos aportes en los procedimientos modernos de investigación y medidas psicológicas para la selección y reclutamiento de miembros del ejército, fueron mejorando los procesos, el entrenamiento y la mantención de la moral en el ejército.²⁶

Existen trabajos más antiguos al respecto, como el ensayo de August Hamon, que trata sobre la psicología del militar profesional, escrito originalmente en francés y luego traducido a otros idiomas, el que posteriormente se convierte en un libro polémico y controversial por

20 NUCIARI, Marina. 2006, *op. cit.*

21 SOETERS, Joseph *et al.* “Military Culture. Handbook of the Sociology of the Military”, Universidad de Tiburg, Países Bajos, enero 2006, pp. 237-255.

22 LOAIZA, Oscar, *op. cit.*, p. 7.

23 LAURENCE, Janice. “The Handbook of Military Psychology: An introduction. The Oxford Handbook of Military Psychology”. Publicado 24 de febrero 2012 [en línea]. Disponible en: <https://academic.oup.com/edited-volume/38628>

24 CARPINTEIRO, 2016, *op. cit.*, p. 7

25 ESBER, Jorge. “Psicología Militar: cuestiones internacionales, psicología operativa y ética profesional”. Acta académica en el IX Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, XXIV Jornadas de Investigación, XIII Encuentro de Investigadores MERCOSUR. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires. Buenos Aires 2017. [en línea]. Disponible en: <https://www.aacademica.org/000-067/22>

26 MAUCORPS, Paul. “Psicología Militar”. Editorial: Paidós, Biblioteca del Hombre Contemporáneo, Buenos Aires, 1960.

las observaciones críticas y crudas que hace del ejército francés.²⁷ Esta publicación, además, no esboza una definición clara y precisa sobre la psicología militar, sino que se centra en una descripción sesgada y crítica del perfil del oficio de la profesión del militar.

LA PSICOLOGÍA MILITAR EN LAS OPERACIONES

La psicología militar se inició con diversos aportes de la psicología aplicada, como la psicometría, que al ser considerada una actividad práctica en el ámbito de la selección y evaluación, desplegó nuevos campos de investigación, desarrollándose en las fuerzas armadas estadounidenses y alemanas, las que incluían la psicotecnia en los estudios de los factores humanos,²⁸ con sus derivados como elementos esenciales para entender y estudiar la complejidad del error y la pérdida de vidas humanas durante los accidentes en las líneas de montaje de vehículos armados y material bélico en la Primera Guerra Mundial. Su análisis y comprensión dentro de los mismos lugares de trabajo dieron paso al incremento de la seguridad operacional y a la creación de programas preventivos en otras áreas, como la aviación, en la que alcanzó su máximo desarrollo.²⁹

Es con base en estos avances que la psicología va dirigiendo su ocupación a un área más operativa, desde el campo teórico a la práctica, razón por la que los ejércitos se interesaron en ella para colocarla al servicio del ámbito castrense, con el fin de mejorar los procesos de selección de postulantes a la oficialidad e introducir parámetros definidos en la selección masiva de reclutas. Así, la psicología militar adquiere un rol más pragmático, comenzando en esta época a denominarse *psicotécnica*, concepto acuñado por el filósofo y psicólogo alemán William Stern en el año 1903, conocido por ser el creador del concepto de *cociente de la inteligencia* y por ser pionero en la psicología de la personalidad e inteligencia.³⁰

Las nuevas aplicaciones fueron popularizadas por otro precursor de la psicología aplicada y discípulo de Wundt, el investigador Hugo Münsterberg, quien estableció los fundamentos de los estudios de la conducta humana en el trabajo y la industria, formando bases teóricas para la actual psicología organizacional y laboral, que es la psicología predominante en el actual Ejército de Chile.

Durante estos años el intento por descubrir, clasificar y anticipar conductas en las personas, impulsó una serie de trabajos de investigación en el ámbito de la psicología, desde Francis Gal-

27 HAMON, August, escritor político que en 1898 realizó su primer ensayo sobre la "Psicología del militar profesional", Francia [en línea]. Disponible en: https://issuu.com/kclibertaria/docs/psicolog__a_del_militar_profesional.

28 HORST, 1999, *op. cit.*, p. 7

29 BRAVO, Rodrigo & SÁNCHEZ, Crystian. "Detección de peligros y gestión de riesgos. Una aproximación inicial". Revista Científica de Logística y Gestión de Riesgos, LOGER, vol. 4. Santiago de Chile, 2022 [en línea]. Disponible en: <https://revistaloger.cl/vol-04-n4-dic-2022/>

30 SÁNCHEZ, Vásquez; GUIJARRO, Teresa. "Los Inicios de la Psicotecnia en España". Revista Asociación Española de Neuropsiquiatría, vol. 20, N° 76, pp. 81-88, Madrid España año 2000. [en línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2650/265026014006.pdf>

ton, conocido como el padre inglés de la estadística³¹ y pionero de la psicología científica, junto a varios aportes de sus discípulos en América, como Spearman, Cronbach, Thurstone e, inclusive, James Cattell, que desarrolló el concepto de *test mental*, que fue usado, por primera vez, en una publicación formal en 1890. Sin embargo, no fue hasta que aparecieran los trabajos más específicos de Simon y Binet, en niños con déficit cognitivos y discapacidad intelectual, que podemos hablar de test propiamente de inteligencia.³²

Estos instrumentos, nacidos en el apogeo del desarrollo científico en la psicología, fueron considerados en la selección y clasificación de soldados durante la Primera y Segunda Guerra Mundial. De esta forma, los test comenzaron a incrementarse en variedad y utilidad en el ámbito militar, y hoy continúan siendo una línea de investigación importante dentro de las FAs, en la mayoría de los países, para la selección de oficiales y suboficiales.³³

Con el avance y sistematización de estas disciplinas en los ejércitos europeos y americanos, se pudo ampliar el campo de acción a otras áreas como la medicina, específicamente, en la identificación y tratamiento del estrés experimentado en combate, más conocido en sus comienzos como neurosis de guerra, síndrome descrito por primera vez en 1871, durante la Guerra Civil Americana, por el médico militar Jacob Da Costa, quien observó en terreno síntomas cardíacos como excesos de palpitaciones, sensación de ahogo e inquietud motora de naturaleza no orgánica en soldados durante y después del combate.³⁴

Estas observaciones se ampliaron a otros trastornos de salud mental como “la mirada de las mil yardas”, que es la expresión facial de la vivencia de una experiencia traumática o el “síndrome del miembro fantasma”, que fue descrito en la guerra civil de 1872 por el cirujano Silas Weir Mitchell.³⁵

De esta manera, la salud mental entra en la ámbito de la guerra y comienza a ser parte de su desarrollo, como lo evidencia la participación de psiquiatras y psicólogos en las líneas de combate durante las guerras mundiales, con el fin de mitigar las dolencias de la neurosis de

31 MORENO, Leonardo; RODRÍGUEZ, Javier. “La Influencia de Francis Galton en la consolidación de la psicología como disciplina científica”. Universidad de Colombia, revista Medir y Evaluar, pp. 41-52, Colombia 2016. [en línea]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/320258182_La_Influencia_de_Francis_Galton_en_la_consolidacion_de_la_Psicologia_como_disciplina_cientifica

32 PUEYO, Antonio. “Manual de Psicología Diferencial”. Cap I y II. Editorial McGraw-Hill Interamerica de España, 1996.

33 MARTINEZ, Sanz. “Valoración psicológica de los aspirantes a oficiales y suboficiales de las Fuerzas Armadas. Influencia de la deseabilidad social”. Revista Sanidad Militar. vol. 75, N° 4 Madrid oct/dic.2019. [en línea]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/r/s/rsm_75_4.pdf

34 ALARCÓN, Renato. “Posttraumatic stress disorder: american veterans studies and their relevance for Latin America”. Revista Chilena Neuropsiquiatría. vol. 40, supl. 2 Santiago 2002. [en línea]. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-92272002000600004

35 OLARRA, José & LONGARELA, Ana. “Chronic phantom sensation and residual limb pain 50 years after amputation”. Revista Sociedad Española del Dolor, vol. 14 N° 6, Madrid.2007

guerra o el síndrome del corazón del soldado,³⁶ que eran las afecciones conocidas hasta ese momento, junto a la fatiga de combate o *shock* de trinchera,³⁷ que actualmente se define como trastorno de estrés postraumático y que comenzó a tratarse de una forma preventiva, por los franceses y norteamericanos, al llevar a estos profesionales directamente a las operaciones en el campo de batalla. Trabajo que dio como resultado la creación de las primeras medidas de mitigación de salud mental en terreno, disminuyendo significativamente estas afecciones en el frente de combate.³⁸

El gran aporte de estos conocimientos en salud mental y psicometría en las guerras mundiales y en las crisis locales de países en conflictos armados, sentó las bases teóricas y prácticas de la psicología de la guerra, que, junto a las operaciones de información e inteligencia, brindaron un apoyo fundamental en el plano estratégico y operacional, siendo en la actualidad una parte importante de la concepción moderna de los conflictos armados de última generación. En este sentido, la psicología de la guerra se suma a una mayor especialización de la psicología militar, que observa el poder que ejercen las ideologías y las emociones en civiles y militares, en la escalada de conflictos armados y crisis sociales, debido a la influencia de las ideas en la creación y cese de disputas entre países y entre cosmovisiones, en los nuevos escenarios de combate que se están dando en las batallas culturales de Occidente.³⁹

La psicología militar va generando aportes significativos en el área médica, a nivel internacional, analizando las consecuencias de la salud psicológica de los combatientes, generando con esto nuevas técnicas y abordajes terapéuticos que disminuyen las secuelas negativas de cuadros ansiosos depresivos, trastornos del sueño, neurosis traumática y el estrés postraumático en los soldados durante las guerras.⁴⁰

Con esta breve recopilación histórica y conceptual de los primeros años de la psicología en áreas específicas del ámbito militar, es factible afirmar que estas aplicaciones, y su metodología científica, están íntimamente ligadas a la evolución de los avances y desarrollo de las FAs en los procesos de instrucción, salud mental y selección de personal.

36 El síndrome del corazón del soldado fue una de las primeras definiciones conceptuales para referirse al miedo y locura que ocurría al interior de las trincheras en los jóvenes combatientes durante la guerra de secesión americana. Posteriormente pasó a llamarse neurosis de guerra, *shock* de trinchera o fatiga de combate.

37 STUCCHI, Santiago. "La primera Guerra Mundial y su impacto en la psiquiatría". Revista de Neuropsiquiatría, vol. 77, N° 3, Universidad Peruana, Cayetano Heredia, Lima, Perú, 2014, pp. 139-143.

38 HOYT, 2022, *op.cit.* p. 5.

39 SÁNCHEZ, Jorge. "Guerra Ideológica: Subversión y Emancipación en Occidente". Editorial: Juicio Autónomo, Chile, 2021.

40 VALLEJO, Alvaro & TERRANOVA, Lina. "Estrés postraumático y psicoterapia de grupo en militares". Revista de Terapia Psicológica. Vol. 27, N° 1. Pontificia Universidad Javeriana. Cali, Colombia. 2009, pp. 103-112.

LOS PRIMEROS PSICÓLOGOS MILITARES EN LAS FUERZAS ARMADAS

Los psicólogos militares se inician en las FAs mayoritariamente como personal sanitario, dado que sus primeros aportes provenían mayoritariamente del ámbito clínico y las evaluaciones masivas de personal militar en la selección y reclutamiento. En el caso de España, estos profesionales provenían desde el Ejército y la Armada, y producto de la aplicación de la Ley N°17 del año 1999 en su artículo 41,⁴¹ son transferidos al cuerpo militar de sanidad, al contar con la psicología clínica como primera especialidad complementaria.⁴² Posteriormente, estos profesionales son confirmados por Real Decreto 711 del 28 de mayo de 2010, en el que se aprueba el reglamento de especialidades fundamentales de las fuerzas armadas. Con estos antecedentes, los psicólogos y militares de esta especialidad desarrollan actividades de dirección de los órganos e instalaciones de los servicios psicológicos; asesoramiento y apoyo al mando en los campos sanitarios del trabajo y de la organización, de la enseñanza y de las operaciones militares; en la participación de misiones distintas a la guerra; en prevención y acción pericial psicológica; así como en las labores de asistencia y contención al personal civil y militar.⁴³

Como hemos visto existe una directa relación de la psicología y las primeras investigaciones de las FAs para la determinación de la aptitud psicofísica y salud mental de postulantes en los ejércitos regulares, la selección de los más aptos, las características de personalidad y análisis cuantitativos de preferencias personales. De esta forma, surgen aportes de la psicología en diferentes campos como las investigaciones de Robert Yerkes con los tests de inteligencia para militares Alfa y Beta, y la psicología comparada, el trabajo de David Wechsler con su escala de inteligencia para seleccionar reclutas, junto al desarrollo de la primera escala métrica de Binet y Simon o la teoría bifactorial de la inteligencia de Spearman, también destacan los trabajos de Robert Woodworth, con la creación de instrumentos para la evaluación de la estabilidad emocional de soldados, investigación que sentó las bases de los tests de personalidad.

Finalmente, los aportes de Raymon Cattell con sus estudios sobre la inteligencia y las características de la personalidad,⁴⁴ junto a la intervención de Jonh Flanagan y las baterías de test para la selección de pilotos, ingenieros de vuelo y técnicos aeronáuticos, que midieron

41 Ley N° 17/1999, "BOE". Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. Gobierno de España, N° 119, de 19 de mayo de 1999, pp. 18751 a 18797. [en línea]. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1999-11194>

42 DONOSO, Daniel. "Psicología en las Fuerzas Armadas". Ministerio de Defensa de España. NIPO: 083-12-094-X (edición papel) NIPO: 083-12-093-4. Madrid, septiembre, 2012.

43 SALINERO, José. TCOL PSI. Apoyo psicológico en misiones internacionales del Ejército de Tierra. Presentación del Ejército Español en Seminario Internacional de Psicología Militar. "Psicología de Apoyo a las Operaciones: un nuevo desarrollo y desafío". Organizado por el Ejército de Chile en la ciudad de Santiago, durante los días 16 al 20 de octubre 2023.

44 MENESES, Julio. "Aproximación histórica y conceptos básicos de la psicometría". Universitat de Catalunya. GNUFDL.PID_00217283. Año 2013. [en línea]. Disponible en: <https://femreerca.cat/meneses/publication/aproximacion-historica-conceptos-basicos-psicomtria/aproximacion-historica-conceptos-basicos-psicomtria.pdf>

las aptitudes intelectuales y habilidades de vuelo para crear uno de los primeros programas de psicología de aviación.⁴⁵ Es decir, todo un conjunto de investigaciones y aportes psicológicos en el área de la diferenciación de actitudes, la adaptación social y la medición de la inteligencia como un predictor del rendimiento militar.⁴⁶

La demanda de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) fue la necesidad de evaluar a una gran cantidad de individuos en corto tiempo para sumarlos a las filas del ejército, razón por la cual, la American Psychological Association (APA) integró una comisión especial a cargo de Robert Mearns Yerkes, psicólogo estadounidense que había creado, junto a Arthur Otis, pruebas colectivas de inteligencia para ser aplicadas en reclutas militares, las que posteriormente fueron usadas en inmigrantes y analfabetos en las versiones Alfa y Beta, cuyos resultados fueron las bases de las pruebas colectivas no verbales que se aplicaron en el futuro.⁴⁷

Durante la Segunda Guerra Mundial se incrementó la necesidad de evaluaciones, aumentando exponencialmente los requerimientos en la selección del personal que debía cumplir con las exigencias militares en los diversos frentes de combate donde se empleaban las tropas aliadas. Por ello, se podría afirmar que la psicología militar aplicada, en el contexto de las guerras mundiales, sería uno de los primeros procesos masivos de selección de personas a gran escala del mundo.

LA PSICOLOGÍA MILITAR EN EL EJÉRCITO DE CHILE

Las primeras aplicaciones de la psicología militar en el Ejército de Chile fue la selección y reclutamiento de los primeros pilotos de Ejército, en la que se exigía condiciones físicas e intelectuales detalladas y requeridas en la inauguración de la Escuela Aeronáutica Militar del Ejército de Chile en 1913.⁴⁸

Con el inicio, en 1914, de la Primera Guerra Mundial, se fueron modificando las características que debía poseer el aviador "ideal", considerando además que, en la guerra, la aviación se convirtió en uno de los pilares básicos sobre los que se asienta la vida social

45 PRIETO, Gerardo *et al.* "Procedimientos psicométricos para la predicción del rendimiento en el aprendizaje del vuelo aeronáutico". Laboratorio de Psicología Aeronáutica, Universidad de Salamanca, Papeles del Psicólogo. Vol. 50, 1991. [en línea]. Disponible en: <https://www.papelesdelpsicologo.es/resumen?pii=508>

46 MOLINARI, Victoria. "Medición de Inteligencia. entre debates históricos y actuales". Anuario Investigación, vol. XXIII, pp. 287-294. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Psicología, vol. 23-Nº 1. Argentina, 2016. [en línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=369152696030>

47 ARDILA, Rubén. "Orígenes de la Psicología Industrial". Revista Colombiana de Psicología. ISSN-e 0121-5469, vol. 13, Nº 1-2, año, 1968. pp. 123-133.

48 BRAVO, Rodrigo; SÁNCHEZ, Francisco. "Primeros en los Cielos de la Patria, Aviación Militar 1913-1930". III Edición, Editorial Santiago Digital. Santiago de Chile. 2022.

y actividad económica en el planeta,⁴⁹ posicionando así a la aeronáutica como uno de los campos más interesantes para la aplicación de la ciencia psicológica en cuestiones de carácter práctico.⁵⁰

De esta manera, el aporte de la psicología en el Ejército de Chile ha sido de vital importancia en los inicios de la aviación militar, apoyo que se ha venido extendiendo paulatinamente a la Fuerza Terrestre y Generadora hasta la actualidad.⁵¹

Es la Brigada de Aviación Ejército la heredera de la tradición aeronáutica, que tuvo su origen en el país con el primer vuelo de César Copetta el 21 de agosto de 1910, en un aeroplano VOISIN impulsado por un motor de 50 caballos de fuerza, poco después que los hermanos Wright realizaran el primer vuelo de la historia el 17 de diciembre de 1903. A fines de ese mismo año el coronel de Ejército Pedro Pablo Dartnell, cuyo busto enmarcado en bronce luce orgulloso hoy en la pista de la Brigada de Aviación, propone la creación de una Inspección Aeronáutica Militar, que sería la antecámara de la actual Dirección de Aeronáutica Civil.

Poco tiempo después los tenientes Manuel Ávalos y Eduardo Molina fueron enviados por el gobierno a estudiar y aprender de temas de aviación a Europa, para luego formar la Escuela Aeronáutica Militar en 1913 y posteriormente, en 1918, crear la primera Compañía de Aviación del Ejército, que siendo una unidad paralela a la Escuela Aeronáutica Militar, sienta las bases de la aviación militar⁵² (es por esta justa razón que el lema de la Brigada de Aviación Ejército reza en su plaza de mártires: "*Primeros en los cielos de la Patria*").

A partir de 1926, el comandante Arturo Merino Benítez, en su grado de mayor, es nombrado director de la Escuela Aeronáutica Militar, organismo rector que estaba sobre la Compañía de Aviación de Ejército. En 1928 es designado director de Aeronáutica Militar en una reciente institucionalidad, que dio paso a la actual Dirección de Aeronáutica Civil. Luego, en 1930, en su grado de teniente coronel, da las disposiciones para el cierre de la Aviación del Ejército y la Aviación Naval y crea la Subsecretaría de Aviación, que da origen a la Fuerza Aérea Nacional, que solo en 1937 comienza a llamarse Fuerza Aérea de Chile. Por consiguiente, las bases de la aviación militar institucional en las Fuerzas Armadas de Chile tienen su origen en el Ejército y su oficialidad.⁵³

49 MUÑOZ, Daniel. "Factores Humanos en Aviación: CRM (Crew Resource Management) Human Factors in Aviation". *Papeles del Psicólogo*, vol. 39 N° 3, año 2018, pp. 191-199.

50 DOCKERAY, Fc. "Psychological Research in Aviation in Italy, France, England and the American Expeditionary Forces". *Journal of Comparative Psychology*. Año 1921, pp. 115-148. [en línea]. Disponible en: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0070608>

51 PSICOLOGÍA MILITAR. "Disposiciones permanentes de la psicología organizacional". Portal SIAP. COP año 2023.

52 BRAVO & SANCHEZ, 2022, p. 15, *op.cit.*

53 *Ibidem.*

Siguiendo con la evolución histórica de la psicología militar en nuestro Ejército, esta reaparece el 28 de noviembre de 1972 con el nombramiento e incorporación del primer profesional psicólogo, el señor Jorge Carvajal Careaga, en el escalafón de psicólogos y sociólogos pertenecientes a la Dirección de Sanidad del Ejército. Posteriormente, lo haría con la señora Mirta Gajardo Cambiazo, el 1 de septiembre del año 1974, en el mismo escalafón, siendo destinada al Comando de Institutos Militares, conmemorando 50 años del hito organizacional del ingreso de la mujer militar en la institución.⁵⁴

En la actualidad, la psicología militar está definida en el Ejército de Chile como una ciencia que amplía la comprensión de la conducta humana en su compleja diversidad e imprevisibilidad, teniendo presente que sus principios pueden utilizarse en el contexto militar generando nuevos conocimientos que aporten a la mejora y el buen desempeño del personal civil y de planta al interior de la institución.

Esta disciplina posee un carácter directivo, que se formaliza en la dirección del personal, la cual emite los lineamientos específicos en tres áreas esenciales, como son la psicología organizacional, que es la encargada de la gestión de los recursos humanos institucionales; la psicología clínica en el ámbito preventivo y terapéutico de la salud mental, y la psicología educacional, que se inserta en los procesos formativos de los miembros de la institución.⁵⁵

De esta forma, la psicología militar en el Ejército de Chile va entregando herramientas y conocimientos para la selección y reclutamiento de personas que podrían servir en las Fuerzas Armadas con el ingreso a las Escuelas Matrices, postulaciones a especialidades primarias o secundarias, destinaciones en el extranjero, misiones de paz, selección de soldados de tropa o ciudadanos que cumplen con su servicio militar. A todos estos funcionarios se les entrega un entrenamiento integral basado en los aspectos tácticos, técnicos y conductuales, con el fin de generar nuevas competencias personales y profesionales que los acompañen durante toda su carrera militar.

En el ámbito organizacional, la psicología militar cumple la misión de asesorar al mando en los diferentes procesos relacionados a la gestión de recursos humanos, para obtener personal altamente calificado que pueda ser empleado en los diferentes contextos y actividades que desarrolla la organización, de acuerdo a los objetivos estratégicos e institucionales, a través del modelo de gestión por competencias de forma transversal, estableciendo relaciones de coordinación con las otras áreas de la psicología dentro del Ejército, como son la clínica y educacional, para brindar

54 DPE, "Dirección del Personal del Ejército". Portal SIAP, año 2023. [en línea]. Disponible en: <https://transparencia.ejercito.cl/Organica/Unidades/dpe.html>

55 Psicología Organizacional. "Disposiciones permanentes de la psicología organizacional". COP DEPTO V/4 (R) N° 1100/8134, año 2020. I B, pp. 3-5.

un enfoque sistémico del personal desde el ingreso hasta el retiro y su posterior reinserción en el mundo civil.

La actual organización y despliegue del personal militar de la Fuerza Terrestre está centralizado en el Comando de Operaciones Terrestres (COT), en una amplia distribución que abarca todo el territorio nacional a través de seis divisiones y que tiene por misión satisfacer las necesidades de instrucción, entrenamiento y alistamiento operacional del personal, para disponer de todas sus capacidades y colocarlas al servicio de las operaciones militares desarrolladas por el Ejército de Chile.

Los nuevos escenarios establecidos por los estados de excepción constitucional y la necesidad de despliegues en la macro zona norte y sur del país, han establecido el cumplimiento de misiones totalmente distintas a la guerra, lo que ocasiona un aumento del nivel de estrés al generar despliegues por períodos prolongados, lo que influye directamente en el rendimiento operativo y en la salud mental del personal militar.

Contar, por lo tanto, con una psicología militar operativa y de terreno que desarrolle protocolos de afrontamiento del estrés de misiones especiales distintas a la guerra es práctico y funcional en las FAs, debido a las actuales operaciones en curso a nivel nacional e internacional, en las que el Ejército de Chile participa y cuyo teatro de operaciones es totalmente distinto al enfrentamiento regular de combate en las unidades militares.

CONCLUSIONES

La psicología en el área militar posee una larga data histórica que se remonta a los orígenes de las FAs en la mayoría de los Ejércitos del mundo. Su aporte inicial en el ámbito organizacional, industrial y clínico dio paso a una serie de investigaciones experimentales que incrementaron los conocimientos científicos de esta disciplina y conformar los aportes prácticos que se podían obtener y aplicar en la guerra y en la paz, produciendo un amplio surtido de herramientas que fueron evolucionando y diferenciándola como una disciplina autónoma e independiente, propia del ámbito castrense, cuya conceptualización se fue gestando a la par de los avances e investigaciones de diferentes autores y en el mismo desarrollo de las dos grandes guerras mundiales, en las que tuvo una participación preponderante, razón por la que, desde la década del cuarenta, existe como disciplina independiente en la American Psychological Association (APA).

La psicología militar en el Ejército de Chile siguió un proceso similar a lo ocurrido en Europa y Estados Unidos, comenzando a aplicar estos conocimientos en la selección de los primeros pilotos de la Escuela Aeronáutica Militar, para posteriormente crear un escalafón específico para psicólogos y sociólogos, durante los años setenta.

De esta manera, el aporte práctico de la psicología ha sido de vital importancia en la historia de la aviación militar y posteriormente su apoyo se ha extendido a la Fuerza Terrestre y Fuerza Generadora de la institución en las áreas organizacional, educacional y clínica.

La psicología militar se orienta en una serie de aplicaciones estratégicas, que se conceptualizan como un apoyo a las operaciones militares y posee un andamiaje epistemológico que da paso a una estructuración teórica y funcional en las FAs, con un uso práctico en todos los niveles de la conducción, siendo un apoyo técnico y estratégico a las funciones de mando y control, ante crisis y emergencias, junto a las maniobras militares en la guerra y en la paz como apoyo a la población civil y militar.

Finalmente, el desafío actual que se nos presenta es lograr un cambio de paradigma que permita transitar de la asesoría organizacional a un nuevo modelo dinámico de intervención en las operaciones en terreno, de modo que los psicólogos militares puedan participar antes, durante y después de las misiones, con el fin de ser un elemento activo y de apoyo al proceso de toma de decisiones de los mandos, en una psicología más operativa, que por sus propias características y conceptualización debe definirse como una psicología propiamente militar.

BIBLIOGRAFÍA

- ALARCÓN, Renato. "Trastorno de estrés postraumático: estudios en veteranos estadounidenses y su relevancia para América Latina". Revista Chilena de Neuro-psiquiatría v. 40, supl. 2, Santiago, noviembre 2002. [en línea]. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-92272002000600004
- APA, American Psychological Association. 2023. [en línea]. Disponible en: <https://www.apa.org/>
- ARAGÓN, Laura Edna. "Evaluación Psicológica. Historia, fundamentos teórico-conceptuales y psicometría". 2ª edición. Editorial Manual Moderno, libro digital. 2015 [en línea]. Disponible en: <http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/50955.pdf>
- ARDILA, Rubén. "Orígenes de la Psicología Industrial". Revista Colombiana de Psicología, 1968, pp. 123.133.
- Biblioteca Nacional del Congreso (BCN), Ley de Chile, "Modifica Ley N° 20297 y establece normas para la participación de tropas chilenas en misiones de paz". Ministerio de Defensa, Subsecretaría de Guerra. Publicada el 13 de diciembre 2008. [en línea]. Disponible en: <https://bcn.cl/3238c>
- BRAVO, Rodrigo & SÁNCHEZ, Crystian. "Detección de Peligros y Gestión de Riesgos. Una aproximación inicial". Revista LOGER, ISSN 2452-5626. Vol:04/N°04/Dic.2022, pp. 4-38.

- BRAVO, Rodrigo & SÁNCHEZ, Francisco. "Libro: Primeros en los Cielos de la Patria, Aviación Militar 1913-1930". Santiago: Digital. 2022. [en línea]. Disponible en: <https://www.ejercito.cl/prensa/visor/lanzan-libro-en-homenaje-a-los-primeros-en-los-cielos-de-la-patria>
- CARPINTERIO, Helio. "Emilio López Mira y su Psicología Militar 1949". Revista de Historia de la Psicología, Biblioteca do Exército de Brasil, Rio de Janeiro, Brasil, 2016. pp. 9-13.
- DOCKERAY, Fc. "Psychological Research in Aviation in Italy, France, England and the American Expeditionary Forces. Journal of Comparative Psychology". Año 1921, pp. 115-148. [en línea]. Disponible en: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0070608>
- DONOSO, Daniel. "Psicología en las Fuerzas Armadas". Ministerio de Defensa de España. NIPO: 083-12-094-X (edición papel) NIPO: 083-12-093-4. Madrid, septiembre, 2012.
- DPE. "Dirección del personal del Ejército". Portal SIAP, año 2023. [en línea]. Disponible en: <https://transparencia.ejercito.cl/Organica/Unidades/dpe.html>
- EJÉRCITO DE CHILE. "Áreas de Misión". Publicada en web oficial del Ejército de Chile [en línea]. Disponible en: <https://www.ejercito.cl/areas-de-mision>.
- ESBER, Jorge. "Psicología Militar: Cuestiones internacionales, psicología operativa y ética profesional". Acta académica en IX Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología, XXIV Jornadas de Investigación, XIII Encuentro de Investigadores MERCOSUR. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires 2017. [en línea]. Disponible en: <https://www.aacademica.org/000-067/22>
- FLORES, Enrique. "Historia Aeronáutica de Chile. Santiago de Chile". Talleres Gráficos de la Fuerza Aérea de Chile. Santiago de Chile, 1950, pp. 80-81. [en línea]. Disponible en: <https://www.bibliotecanacionaldigital.gob.cl/bnd/645/w3-article-350747.html>
- FULLER, John Frederick Charles. "Batallas decisivas del mundo occidental". Barcelona, vol. I: RBA Coleccionable. Septiembre, 2006.
- HAMON, August, escritor y político que en 1898 realizó su primer ensayo sobre la "Psicología del militar profesional", Francia [en línea]. Disponible en: https://issuu.com/kclibertaria/docs/psicolog__a_del_militar_profesional
- HORST, Gundlach. "El Factor Humano y el ingreso de la Psicología y de la Psicotécnica en la Guerra". Instituto de Historia de la Psicología, Universidad de Passau, Alemania Federal, 1999, pp. 163-171.

- HOYT, Tim & HEIN, Christina. "El control del estrés operacional y de combate en el ambiente de atención médica en campañas prolongadas". Revista profesional Military Review del Ejército de EUA. Edición Hispanoamérica, 2022. [en línea]. Disponible en: <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivos/Primer-Trimestre-2022/Q1-Hoyt-2022/#>
- LAURENCE, Janice. "The Handbook of Military Psychology: An introduction. The Oxford Handbook of Military Psychology", publicado el 24 de febrero 2012 [en línea]. Disponible en: <https://academic.oup.com/edited-volume/38628>
- LOAIZA, Óscar; POSADA, José. "Psicología Militar: Conceptualización e investigaciones contemporáneas". PSIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencias Psicológicas, vol.8, N° 2, Buenos Aires, agosto de 2016, pp. 1-20.
- MARTINEZ, Sanz. "Valoración psicológica de los aspirantes a oficiales y suboficiales de las Fuerzas Armadas. Influencia de la deseabilidad social". Revista Sanidad Militar. vol 75 N° 4 Madrid oct/dic.2019. [en línea]. Disponible en: https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/r/s/rsm_75_4.pdf
- MARTÍNEZ, Gabriela Alma *et al.* "Observation and experimentation in psychology: an historical revision". Diversitas, Universidad de Guadalajara, México. 2007, pp. 212-225.
- MAUCORPS, Paul. "Psicología Militar". Editorial: Paidós, Biblioteca del Hombre Contemporáneo, Buenos Aires, 1960.
- MENESES, Julio. "Aproximación histórica y conceptos básicos de la psicometría". Universitat de Catalunya. GNUFDL.PID_00217283. Año 2013 [en línea]. Disponible en: <https://femrecerca.cat/meneses/publication/aproximacion-historica-conceptos-basicos-psicometria/aproximacion-historica-conceptos-basicos-psicometria.pdf>
- MOLINARI, Victoria. "Medición de Inteligencia. Entre debates históricos y actuales". Anuario Investigación, vol. XXIII, pp. 287-294. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Psicología, vol. 23, N° 1. Argentina, 2016. [en línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=369152696030>
- MORENO, Leonardo; RODRÍGUEZ, Javier. "La influencia de Francis Galtón en la consolidación de la psicología como disciplina científica". Universidad de Colombia, revista Medir y Evaluar, pp. 41-52, Colombia 2016. [en línea]. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/320258182_La_Influencia_de_Francis_Galton_en_la_consolidacion_de_la_Psicologia_como_disciplina_cientifica

- MUÑOZ, Daniel. "Factores Humanos en Aviación: CRM (Crew Resource Management) Human Factors in Aviation". *Papeles del Psicólogo*, vol. 39, N° 3, año 2018, pp. 191-199.
- NUCIARI, Marina. "Models and Explanations for Military Organization: An Updated Reconsideration" *Handbook of the Sociology of the Military*, New York, 2006, pp. 61-85.
- OLARRA, José & LONGARELA, Ana. "Chronic phantom sensation and residual limb pain 50 years after amputation". *Revista Sociedad Española del Dolor*, vol. 14, N° 6, Madrid, 2007.
- PRIETO, Gerardo *et al.* "Procedimientos psicométricos para la predicción del rendimiento en el aprendizaje del vuelo aeronáutico". *Laboratorio de psicología aeronáutica*, Universidad de Salamanca, *Papeles del Psicólogo*. Vol. 50, 1991. [en línea]. Disponible en: <https://www.papelesdelpsicologo.es/resumen?pii=508>
- PSICOLOGÍA MILITAR. "Disposiciones permanentes de la psicología organizacional". Portal SIAP. COP año 2023.
- PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL. "Disposiciones permanentes de la psicología organizacional". COP DEPTO V/4 (R) N° 1100/8134, I B, año 2020, pp. 3-5.
- PUEYO, Antonio. "Manual de Psicología Diferencial". Cap I y II. Editorial McGraw-Hill Interamerica de España, 1996.
- SOCIETY FOR MILITARY, publicado el 27 de enero de 2015. [en línea] www.militarypsych.org. Disponible en : <https://www.apa.org/about/division/div19>
- SOETERS, Joseph *et al.* "Military Culture. Handbook of the Sociology of the Military", Universidad de Tíburg, Países Bajos, enero 2006, pp. 237-255.
- STUCCHI, Santiago. "La Primera Guerra Mundial y su impacto en la psiquiatría". *Revista de Neuropsiquiatría*, vol. 77, N° 3, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Lima, Perú, 2014, pp. 139-143.
- SÁNCHEZ, Jorge. "Guerra Ideológica: Subversión y Emancipación en Occidente". Editorial: Juicio Autónomo, Chile, 2021.
- SÁNCHEZ, V.; GUIJARRO, T. Los Inicios de la Psicotecnia en España. *Revista Asociación Española de Neuropsiquiatría*, N° 76, año 2000.
- VALLEJO, Alvaro & TERRANOVA, Lina. "Estrés postraumático y psicoterapia de grupo en militares". *Revista de Terapia Psicológica*. vol. 27, N° 1. Pontificia Universidad Javeriana. Cali, Colombia. 2009, pp. 103-112.

VERDUGO, Mario. "Funciones de las FF.AA. y el Consejo de Seguridad Nacional en Chile de acuerdo a la propuesta de la reforma constitucionale". Publicado en revista SCIELO [en línea]. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-00122002000100006.

UNA MIRADA AL SISTEMA DE APOYO LOGÍSTICO DEL EJÉRCITO DE TIERRA ESPAÑOL, ALGUNAS IDEAS

TENIENTE CORONEL CRISTIAN VARGAS VALENZUELA¹

Resumen: *el presente artículo describe ciertos parámetros e iniciativas que se emplean en el Sistema de Apoyo Logístico del Ejército de Tierra español, que serían interesantes de observar para Chile, en cuanto a la orgánica, uso de la plataforma tecnológica y la estructura de mando, que se basa en las relaciones funcionales y delegaciones que tiene el jefe del Mando de Apoyo Logístico. Asimismo, se destaca la evolución que ha tenido la logística en el Ejército de Tierra español y sus desafíos futuros.*

Palabras Clave: *logística, Sistema de Apoyo Logístico, evolución de la logística, relación funcional.*

Abstract: *this article describes certain parameters and initiatives that are used in the Logistics Support System of the Spanish Army, which would be interesting to observe for Chile, in terms of the organization, use of the technological platform and the command structure that is based in the functional relationships and delegations that the Chief of the Logistics Support Command has. Likewise, the evolution that the Spanish Army has had in terms of Logistics is highlighted and what would be some of its future challenges.*

Keywords: *logistics, logistics support system, logistics evolution, functional relationship.*

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a la doctrina del Ejército de Chile, el concepto de *logística* obedece a “la función primaria del mando que tiene por misión asesorar al comandante y a su estado mayor, proponiendo lo necesario para garantizar las condiciones de vida y de combate de la fuerza, sugiriendo procedimientos para asegurar tanto el sostenimiento en los niveles estratégico y operacional como el apoyo al combate en el nivel táctico por el tiempo requerido. Lo anterior

¹ Oficial de Ejército del Arma de Infantería, Licenciado en Ciencias Militares, Especialista de Estado Mayor, Magíster en Desarrollo Organizacional y Gestión Estratégica de Personas de la Universidad Diego Portales, Profesor Militar de Academia en Táctica y Operaciones, Profesor Militar de Escuela en Táctica de Comandos; desde agosto de 2023 hasta agosto de 2024, se desempeñó como Oficial de enlace en el Mando de Apoyo Logístico del Ejército de Tierra de España. Correo electrónico: cristian.vargas@ejercito.cl

*se logra empleando las funciones logísticas de Obtención, Abastecimiento, Mantenimiento, Atención y Transporte”.*²

Asimismo, la doctrina institucional establece que la *“organización logística para operaciones militares debe basarse en el sistema de apoyo logístico que existe en tiempo de paz, el que debe estar estructurado de tal forma que permita una adaptación rápida y eficaz a una situación operacional”*.³

En relación a esto último, se debe tener presente que mientras más eficiente⁴ sea este sistema, las tareas de la Fuerza Terrestre, ya sea en tiempo de normalidad o en operaciones (de guerra y distintas a la guerra), se podrán ejecutar de mejor manera. Es por esto que potenciar el Sistema de Apoyo Logístico va directamente relacionado con fortalecer la eficiencia de la Fuerza.

En este sentido, el propósito de este artículo es crear en el lector una mirada reflexiva respecto de un Sistema de Apoyo Logístico moderno, con estándares OTAN, usando el ejemplo del Ejército de Tierra de España (ETE), observando en él aspectos que eventualmente se podrían analizar e implementar en el Ejército de Chile, con ajustes menores y sin grandes asignaciones de recursos, considerando la realidad institucional.

EVOLUCIÓN DE LA LOGÍSTICA EN EL EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA

Actualmente, el Ejército de Tierra se encuentra en un proceso de evolución, desarrollando una nueva *“visión predictiva”*, que dará origen al Sistema de Logística Predictiva (SILPRE),⁵ que incorporará innovadores procedimientos y procesos que, apoyados en nuevas tecnologías, permitirán, entre otras cosas, la predicción de averías en vehículos y plataformas de combate, y la automatización de tareas de mantenimiento.⁶ Lo anterior se potencia con la instauración de la nueva Base Logística (BLET),⁷ desde donde se llevará a cabo el apoyo logístico de forma centralizada (de la logística de interior), con elevados estándares tecnológicos.

Cabe destacar que, además del Sistema de Logística Predictiva (SILPRE), existen otras iniciativas de transformación que favorecen un nuevo nivel de evolución de la logística del ETE:

2 EJÉRCITO DE CHILE. RDL-20001, Reglamento, *“Logística”*. Santiago, Chile: División Doctrina (DIVDOC), 2021, p. 21.

3 *Ibidem*, p. 77.

4 Buscar la mejor relación posible entre los recursos empleados y los resultados obtenidos, Ejército de Chile. División Doctrina (DIVDOC) MDO – 90906, Manual *“Diccionario Militar”*. Santiago, 2022, p. 208.

5 SILPRE: Sistema que dotará al Ejército de la capacidad de predicción del estado futuro de los sistemas de armas, equipos, materiales e infraestructuras logísticas. Se sustenta en diferentes tecnologías, las que permitirán la anticipación en las distintas operaciones logísticas.

6 PONCE, Edison. *“El proyecto BLET: la nueva base logística del Ejército de Tierra de España”*, Memorial del Ejército de Chile N°512, Santiago, Chile: CESIM, 2023, p. 39.

7 Base Logística del Ejército de Tierra: proyecto en ejecución, que se estima que comience a funcionar a partir del año 2029, donde alcanzaría su capacidad operativa inicial.

la creación de la Oficina de Apoyo Técnico del Ciclo de Vida (OATCV), donde las empresas de la industria española pueden mantener un contacto directo con el ETE, respecto del suministro de sistemas de armas y entrega de soporte técnico durante todo su ciclo de vida; el SIGLE 4.0, que busca incrementar la automatización de procesos por medio del uso de Inteligencia Artificial; y el modelo de sostenibilidad de la BLET, que pretende contar con una base logística alimentada con energías limpias y renovables.

Este nuevo paradigma no ha sido instantáneo, la evolución se ha desarrollado de forma paulatina desde hace años, para llegar a lo que hoy es su Sistema de Apoyo Logístico (SALE); pasando desde una logística de servicios a una logística por funciones (abastecimiento, mantenimiento, transporte); y desde el 2008 en adelante, con el nuevo Concepto Orgánico del Mando de Apoyo Logístico (MALE), que dio paso a una “logística integral y transversal”, organizada por procesos.⁸

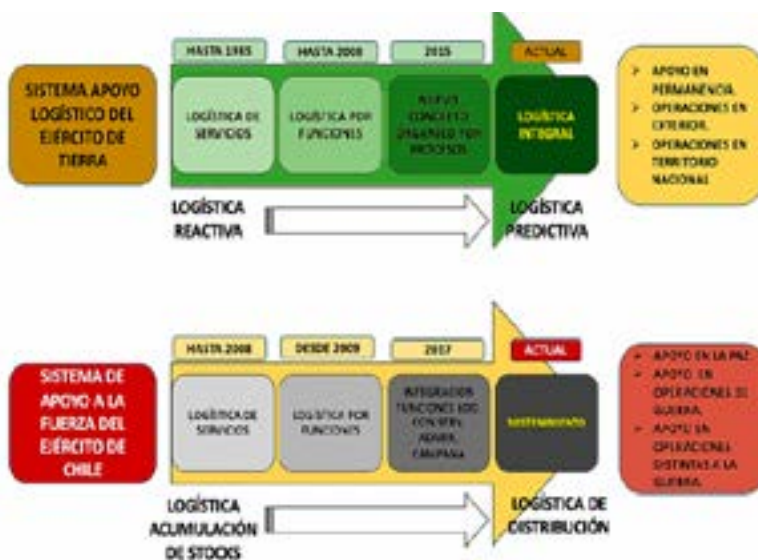


Figura N° 1: “Evolución de los Sistemas de Apoyo del ET y del Ejército de Chile”.

Fuente: PONCE, Edison. “El proyecto BLET: La nueva base logística del Ejército de Tierra de España”, Memorial del Ejército de Chile N°512, 2023. Santiago, Chile: CESIM.

En la figura N° 1 se observa que existe cierto grado de similitud en la evolución la logística entre el Ejército de Chile y el ETE. Este último consolidarse con la “logística integral y transversal” con la creación de la Dirección de Integración de Funciones Logísticas (DINFUNLOG) a partir del año 2015, como se muestra en la figura N° 2, integrando las funciones logísticas bajo un mando y estructura única. Este organismo es el responsable de dirigir los procesos

8 PONCE, Edison, *op. cit.* p. 40.

de las funciones de abastecimiento, excluida la adquisición, el mantenimiento y transporte. Sí incluye el apoyo logístico en la gestión, administración, control y análisis de los procesos de estas funciones.⁹



Figura N° 2: “Orgánica general del Mando de Apoyo Logístico del ETE”.

Fuente: página de intranet de defensa/ET/AFET/MALE/organización de la Unidad.¹⁰

Otro organismo a destacar es la Jefatura de Ingeniería del MALE (JIMALE), que constituye el estamento técnico para la gestión integral de la calidad y es vector del crecimiento tecnológico. Es tal la importancia que el ETE le da a esta jefatura, que prontamente conformará una Dirección.

La similitud mencionada anteriormente da cuenta de que, para el Ejército de Chile, el potenciar su Sistema de Apoyo Logístico, buscando un nuevo nivel de evolución, tal como el del ETE, no significaría un gran impacto, debido a que se trata de un sistema ya actualizado, sin embargo, existen ciertas iniciativas que podrían analizarse y adaptarse a la realidad de Chile, con el debido estudio previo realizado por especialistas, lo que permitiría buscar la mejora continua del sistema.

9 EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA. Libro de Organización, “DINFUNLOG”. Madrid, España: MALE, 2020, p. 13.

10 MINISTERIO DE DEFENSA DE ESPAÑA (MINDEF). [en línea]. Disponible en: http://intra.mdef.es/portal/intraded/Ministerio_de_Defensa/Ejercito_de_Tierra_UCO/UCO/Organizacion/Organizacion_de_la_unidad.

SISTEMA DE APOYO LOGÍSTICO

La logística en el ETE se basa en su Sistema de Apoyo Logístico (SALE), que es el instrumento mediante el cual el jefe de Estado Mayor del Ejército (JEME),¹¹ dentro de sus competencias, obtiene, sostiene y gestiona los recursos materiales y transporta los recursos que el ETE precisa para el cumplimiento de sus misiones. El Sistema de Apoyo Logístico se articula en los subsistemas de Abastecimiento (SUABTO), Mantenimiento (SUMANTO) y Transporte (SUTRANS).¹²

Este sistema tiene una serie de elementos y conceptos que son interesantes de observar, por ejemplo:¹³

- Se basa en relaciones funcionales, es decir, todo lo inherente con logística (abastecimiento, mantenimiento y transporte) lo dirige el MALE, por lo tanto, se comunica y ordena directamente a los medios logísticos de las unidades las tareas y trabajos a realizar (inclusive los que no dependen orgánicamente del MALE), de acuerdo a la prioridad requerida por el Ejército de Tierra.
- Se gestiona a través de la Malla de Gestión del Sistema de Apoyo Logístico (MAGESALE) y consiste en el establecimiento de las relaciones funcionales entre los distintos organismos del SALE.
- Se dirige de forma centralizada a través de una organización que gestiona todas las actividades de abastecimiento, mantenimiento y transporte a nivel Ejército, la que se denomina Centro de Gestión de Apoyo Logístico (CEGAL).
- Se usa el Sistema Integrado de Gestión Logística del Ejército (SIGLE) como canal oficial para la comunicación entre las partes del SALE, es decir, toda solicitud, orden o requerimiento, se hace a través de este sistema, sin necesidad de realizar oficios u otros documentos, ya que se definió al SIGLE como canal oficial, lo que permite entregar trazabilidad en tiempo real de dichas comunicaciones. Actualmente el SIGLE opera en su versión 3.0, lo que, entre otras cualidades, permite la automatización de algunos procesos a través de Inteligencia Artificial.
- En el caso del Ejército de Chile, el Sistema de Apoyo Logístico se encuentra inserto en el Sistema de Sostenimiento, tal como se muestra en la figura N° 3 cuyo propósito es obtener, abastecer, administrar, mantener y transportar los recursos, suministros y servicios necesarios para el funcionamiento de la institución y para el empleo de sus capacidades.¹⁴

11 Comandante en jefe del Ejército español.

12 Ejército de Tierra de España. Instrucción General, "Sistema de Apoyo Logístico del Ejército de Tierra". Madrid, España: MALE, 2012, p. 2.

13 Elementos destacados por el autor.

14 EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC). DA-10001, Doctrina, "El Sistema Ejército". Santiago, Chile. 2021, p. 109.



Figura N° 3: “Mapa sistémico funcional del Ejército de Chile”.

Fuente: Ejército de Chile, DIVDOC, DA-10001. El Sistema Ejército, 2018, p. 98.

Un aspecto a destacar es que la doctrina institucional señala que el sistema de apoyo logístico debe ser un sistema de apoyo integral, que satisfaga eficientemente los requerimientos de la institución, sin que requiera de grandes alteraciones para pasar a una situación de crisis y de guerra.¹⁵

Lo anterior podría potenciarse en Chile si se replicaran algunos aspectos del sistema español, que han sido muy beneficiosos en los distintos procesos que se ejecutan en el SALE del ETE, como la implementación de las relaciones funcionales paralelas a la cadena de mando, utilizando como estructura una malla (MAGESALE), con una gestión centralizada y el SIGLE como enlace principal de gestión.

MALLA DE GESTIÓN DEL SISTEMA DE APOYO LOGÍSTICO Y RELACIONES FUNCIONALES

Como se señaló anteriormente, en el ETE existe una cadena funcional, paralela a la cadena de mando, es aquí donde se relacionan los organismos logísticos en el SALE (dependientes o no del MALE), a través de una serie de interacciones que se articulan por medio de una Malla de Gestión del Sistema de Apoyo Logístico (MAGESALE), donde se disponen las tareas y trabajos, es decir, el MALE dirige de forma centralizada el abastecimiento, mantenimiento y transporte de todo el Ejército, para lo cual el ETE cuenta con un organismo que es el “cerebro” del SALE, denominado Centro de Gestión del Apoyo Logístico (CEGAL).

15 EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC). D-10001, Doctrina, “El Ejército”. Santiago, Chile, 2018, p. 29.

del ETE, gestionando el apoyo logístico a través del CEGAL (Centro de Gestión del Apoyo Logístico).¹⁷

- La Subdirección de Análisis Logístico (SUBANA) es el órgano responsable de realizar e integrar los análisis de todos los sistemas de armas y materiales del ETE. Asimismo, efectúa el respectivo estudio de su ciclo de vida. En otras palabras, es la encargada de analizar los requerimientos y necesidades futuras de los sistemas de armas, lo que permite mejorar la disponibilidad operacional, previendo obsolescencias y proponiendo acciones para la modernización del material.¹⁸
- Jefatura de Centros Logísticos: esta jefatura tiene el mando orgánico de los parques y centros logísticos (13 órganos logísticos centrales), encargados del 4° escalón de mantenimiento y cabecera técnica de material, para la ejecución de su abastecimiento y mantenimiento.¹⁹

Como se señaló anteriormente, La SUBGES es el órgano responsable de la gestión funcional integrada de todos los procesos relacionados con los subsistemas de Abastecimiento, Mantenimiento y Transporte, lo que significa que es la encargada de gestionar el apoyo logístico a través del “cerebro” del ETE, el CEGAL (Centro de Gestión del Apoyo Logístico). Este organismo administra un “almacén virtual único” y centralizado a nivel Ejército,²⁰ desde donde dispone a las unidades logísticas de todo el ETE (incluidas las de la Fuerza Terrestre, no dependientes en la cadena de mando orgánico del MALE) las tareas a realizar, es decir, tiene un mando de tipo funcional con las unidades logísticas de todos los niveles. Esto representa un aspecto clave que permite una logística ágil, oportuna y eficiente.

En relación al abastecimiento y mantenimiento, el ETE tiene los parques y centros de abastecimiento y mantenimiento, señalados con rojo en la figura N° 5, los que están divididos y especializados por materiales y/o familias. Por ejemplo, existe el PCMASA N° 1 (Parque y Centro de Mantenimiento y Abastecimiento de Sistemas Acorazados), que es el encargado del abastecimiento y mantenimiento de los sistemas acorazados de fabricación europea. En relación al apelativo de estos Órganos Logísticos Centrales (OLCs), se denominan *parques* ya que se asocian al abastecimiento y *centros* porque les incumbe el mantenimiento (4° escalón).

Todos los OLCs del Ejército de Tierra Español son cabecera técnica en cuanto al abastecimiento, lo que quiere decir que todo el material que adquiere el ETE es recepcionado por los parques y posteriormente entregado a las unidades, similar a como ocurre en el Chile en los regimientos logísticos de nivel Ejército, además, cuentan con almacenes donde se acopia un *stock* de los principales repuestos

17 EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA. Libro de Organización, “Dirección de Integración de las Funciones Logísticas”. 2020, Madrid, España: MALE p. 23.

18 *Ibidem*, p. 32.

19 *Ibidem*, p. 45.

20 Se utiliza el término “almacén virtual único” para referirse a una administración y gestión centralizada a través del sistema informático SIGLE, donde todos los inventarios y suministros se gestionan como si fuera un almacén a nivel Ejército.

de los sistemas, los que pueden ser solicitados por las unidades logísticas de la Fuerza Terrestre, o bien utilizados en las reparaciones de 4° escalón realizados por estos centros. Cabe destacar que este *stock* se va renovando conforme se consumen los repuestos.

La gestión del *stock* de repuestos la realiza de manera centralizada el CEGAL. Si bien es cierto, cada unidad logística tiene su nivel de utilización propia (NUP), donde almacena los repuestos más utilizados en el mantenimiento, el CEGAL tiene la potestad de usar estos repuestos para ser empleados en otras unidades según la prioridad requerida. Cabe destacar que el ETE utiliza programas computacionales que permiten prever la necesidad de compra y almacenamiento de repuestos, de acuerdo a las fallas más comunes de cada sistema. Como el CEGAL gestiona centralizadamente todo lo relacionado con el abastecimiento, mantenimiento y transporte, tiene una mirada global de las necesidades y prioridades en la utilización de estos para todo el ETE.

Una gestión centralizada del *stock* de repuestos no quiere decir que los repuestos se encuentran físicamente en un almacén central, al contrario, los repuestos son distribuidos a las diferentes unidades de mantenimiento (por escalones de mantenimiento, en todo el país), pero es un estamento central, en este caso el CEGAL, el que autoriza la utilización de estos. Este procedimiento es muy ágil, ya que se efectúa a través de una plataforma informática (SGLE), lo que permite un uso adecuado de los recursos y que permite una mirada general para la priorización requerida.

En lo referido al transporte, el CEGAL es el encargado de coordinar y gestionar el transporte, tanto de personal como de material para todo el ETE, el que se puede realizar con los medios del Ejército, similar al ciclo logístico del Ejército de Chile, o a través de la empresa de correos del Estado, con quien se tiene un convenio marco para el traslado de ciertos materiales y repuestos.

Implementar en Chile un organismo que centralice la gestión del abastecimiento, mantenimiento y transporte, sería interesante de analizar, ya que ha quedado demostrado en el ETE la agilización de todos los procesos y ha permitido entregar una adecuada priorización desde un estamento central, que cuenta con la visibilidad de los requerimientos de todo el Ejército, sin embargo, tal como se señaló anteriormente, la geografía chilena requiere consideraciones especiales, en caso de querer replicar la centralización de la gestión, ya que, si bien es cierto, la gestión se realiza a través de una plataforma computacional (SIGLE), la ejecución de los trabajos logísticos requiere tener este punto como consideración principal, respecto del abastecimiento, mantenimiento y transporte.

La gestión del *stock* de repuestos también es algo interesante de analizar. En el ETE ha quedado demostrado que contar con una gestión centralizada permite tener trazabilidad a través de un sistema computacional (SIGLE) y entregar prioridad de acuerdo con los propósitos que tiene el Ejército en ese momento, además de que la utilización de herramientas informáticas para predecir los repuestos más utilizados reduce la merma de repuestos sin utilizar.

Cabe destacar que la herramienta informática del Ejército de Chile, que se denomina igual a la utilizada en España (SIGLE), tiene un gran potencial, ya que solo sería necesario agregarle algunos atributos para que pudiera emplearse como en el ETE, lo que la convertiría en la base para la gestión logística, a través de una cadena funcional y con una gestión centralizada.

CENTRO DE APOYO LOGÍSTICO DE LAS OPERACIONES (CALOG OP)

Otro aspecto a destacar es el cuartel general permanente con el que cuenta el ETE para apoyar las operaciones desde el punto de vista logístico, que, si bien es cierto, no depende directamente del MALE, sí es parte importante en el SALE. Dependiente de la División de Operaciones del Estado Mayor del Ejército (símil a la Dirección de Operaciones del Ejército de Chile), el Centro de Apoyo Logístico de las Operaciones (CALOG OP) es el encargado de sostener las operaciones fuera del territorio español, para lo cual se coordina de manera directa con el CEGAL, el cual tiene prioridad y permite contar con medios en el área de operaciones, con un alistamiento operacional prácticamente al 100%.

Para el Ejército Chile sería interesante analizar la implementación de algo similar, contando con un cuartel general permanente de la Base General del Ejército (BGE), no solo para apoyar las operaciones en ejecución (MOOTW), sino que también para llevar a cabo la planificación y alistamiento de los medios asignados para la BGE, además de desarrollar un sistema de instrucción y entrenamiento que se adecúe a la realidad de los medios logísticos que la conforman. Esto sería muy beneficioso en el alistamiento operacional de las unidades logísticas que integran la BGE.

Los medios y unidades involucrados en la BGE son muy amplios y lo conforman instalaciones, organismos y recursos que se emplean a lo largo de todo el país, razón por la cual, tenerla activada o desplegada de manera permanente resultaría inviable, sin embargo, tener activado solo el cuartel general o una parte de él, sí podría ser y sería interesante efectuar un análisis o estudio del impacto que esto significaría, en relación a costo posible beneficio a nivel Ejército, para poder implementarlo.

REFLEXIONES FINALES

Los temas planteados en el presente artículo, que entregan una visión respecto de un sistema europeo consolidado, y que en algunos aspectos se podrían replicar para el Sistema de Apoyo Logístico del Ejército de Chile, usando como referencia al Ejército de Tierra español, no significarían cambios radicales ni inversiones elevadas, ya que la logística del Ejército de Chile ha recorrido un amplio camino en cuanto a su evolución, por lo tanto, para avanzar en posibles mejoras, se requeriría más bien potenciar ciertos aspectos, que fueron descritos anteriormente.

Uno de los principales puntos que se podría analizar, adecuándolo a la realidad nacional, es potenciar las relaciones funcionales a través de un sistema paralelo al mando orgánico, con capacidad de decisión y gestión respecto de los medios logísticos de todo el Ejército, para lo cual sería necesario contar con una malla de relaciones similar a la del ETE, la que sería de gran apoyo para su aplicación.

En relación a lo planteado en el punto anterior, en la implementación de una cadena funcional, sería muy beneficioso contar con un estamento que gestione de manera centralizada las tareas logísticas de todos los niveles del Ejército, tal como lo realiza el CEGAL en el ETE, utilizando el SIGLE como plataforma principal, lo que permitiría gestionar las tareas logísticas a lo largo del país, independiente de su desvinculación geográfica. Para ello resulta fundamental entregarle más atributos a la plataforma tecnológica utilizada en Chile (SIGLE).

Centralizar la gestión se basa principalmente en la administración de un almacén único virtual, a nivel Ejército, sin centralizar físicamente los recursos, es decir, gestionar el mantenimiento y el abastecimiento de todo el Ejército utilizando una plataforma tecnológica (SIGLE), sin que tenga que pasar por la cadena orgánica en los diferentes escalones de mantenimiento y abastecimiento. Esto permitiría que se prioricen las tareas logísticas de manera global, teniendo una visión y gestión general de todos los recursos y medios a nivel Ejército.

Otro aspecto a destacar es la gestión del *stock* de repuestos, que ha demostrado en el ETE eficiencia en el mantenimiento de los sistemas, ya que contar con un adecuado *stock* permite efectuar las reparaciones en menor tiempo y no de forma reactiva, una vez que el sistema tenga un desperfecto. Para esto se podría contar con almacenes en las unidades logísticas divisionarias y unidades logísticas a nivel Ejército y distribuirlos a través de una gestión centralizada a requerimiento, de esta forma, se puede mantener el control y priorizar los mantenimientos a nivel central.

Finalmente, se podría replicar un cuartel general permanente para la BGE, lo que permitiría sostener las unidades que se encuentran ejecutando operaciones y realizar una planificación y preparación de los medios logísticos que se emplearán, gestionando un sistema de instrucción y entrenamiento para las unidades logísticas pertenecientes a la BGE.

BIBLIOGRAFÍA

EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC). D-10001, Doctrina, "El Ejército". Santiago, Chile. 2018.

EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC). DA-10001, Doctrina, "El Sistema Ejército". Santiago, Chile. 2021.

EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC). MDO-90906, Manual "Diccionario Militar". Santiago, Chile. 2022.

EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC). RDL-20001, Reglamento, "Logística". Santiago, Chile. 2021.

EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA. Instrucción General, "Organización y Funcionamiento del Centro de Gestión del apoyo Logístico". Madrid, España: MALE. 2021.

EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA. Instrucción General, "Sistema de Apoyo Logístico del Ejército de Tierra". Madrid, España: MALE. 2012.

EJÉRCITO DE TIERRA DE ESPAÑA. Libro de Organización, "Dirección de Integración de las Funciones Logísticas". Madrid, España: MALE. 2020.

FERNÁNDEZ, Guillermo. "La transformación del MALE: capacitador para la logística integrada y proactiva", Revista Ejército de Tierra Español N°901, Madrid, España: MINDEF. 2016.

MINISTERIO DE DEFENSA DE ESPAÑA. [en línea]. Disponible en: http://intra.mdef.es/portal/intradef/Ministerio_de_Defensa/Ejercito_de_Tierra_UCO/UCO/Organizacion/Organizacion_de_la_unidad.

PONCE, Edison. "El proyecto BLET: la nueva base logística del Ejército de Tierra de España", Memorial del Ejército de Chile N° 512, Santiago, Chile: CESIM.2023.

ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS EN EL EJÉRCITO DE CHILE

MARIO PABLO FIGUEROA BRITO¹

Las políticas definidas como “conjunto de orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado”,² tienen como propósito en la organización normar una materia, se constituyen en una respuesta ágil para regular vacíos, brindando flexibilidad a la gestión en la organización.

Resumen: este artículo busca dar a conocer cómo el Ejército incorpora políticas en la organización, para con ello definir sus alcances, los niveles en que interactúan y sus relaciones con la doctrina, y cómo definen un marco coherente que permita guiar acciones y decisiones, para concretar soluciones. Identifica el proceso cíclico de la política, relacionando etapas, pasos y acciones. Da contexto a la política militar institucional, define qué son las políticas funcionales e incorpora las instrucciones técnicas específicas como una respuesta a necesidades propias y concretas. Finalmente, concluye sobre la importancia de elaborar políticas, señalando que son una respuesta ágil, que brindan flexibilidad y se constituyen en un complemento a la doctrina y la gestión en la organización, en las diferentes áreas del funcionamiento institucional.

Palabras Claves: políticas públicas, política de defensa nacional, política militar, política militar institucional, política funcional, instrucciones técnicas específicas, cuerpo doctrinario institucional.

Abstract: this article seeks to make known how the Army is incorporating the establishment of policies in the organization, thereby defining its scope, the levels at which it interacts, and its relationships with doctrine. It defines a coherent framework that allows guiding actions and decisions, to specify solutions. Identify the cyclical process of policy, relating stages, steps and actions. It gives context to the Institutional Military Policy, defines what the Functional Policies are and incorporates the Specific Technical Instruc-

-
- 1 Coronel (R) del Ejército, del Arma de Infantería, Licenciado en Ciencias Militares, especialista de Estado Mayor, Magíster en Ciencias Militares mención Planificación Estratégica, Magíster Conflicto y Negociación Internacional de la Academia de Guerra del Ejército, ejerció como profesor en la Escuela Superior de Guerra de Colombia (ESDEGUE) 2005. Actualmente se desempeña como asesor de Establecimiento de Políticas en el Centro de Estudios e Investigaciones Militares (CESIM).
 - 2 Real Academia Española, Diccionario de la Lengua Española, Vigésima segunda edición, Tomo II, Talleres Gráficos de la Editorial Espasa-Calpe S.A. Madrid 2006, p. 1082.

tions, as a response to specific and specific needs. To finally conclude on the importance when developing policies and point out that they are an agile response, that they provide flexibility and constitute a complement to the doctrine and management in the organization, in the different areas of Institutional functioning.

Keywords: *public policies, national defense policy, military policy, institucional military policy, functional policy, specific technical instruccións, institucional doctrinal body.*

INTRODUCCIÓN

Es muy común escuchar a diferentes actores públicos, entre ellos, autoridades de diferentes ámbitos, refiriéndose a “políticas públicas”, especialmente ante problemas sociales y las nuevas necesidades que surgen en escenarios difíciles y cada vez más complejos. Los problemas son el punto de partida para, inicialmente, tomar conciencia, posteriormente buscar la solución y mediante una política pública generar una respuesta. Pareciera simple, pero no lo es. Buscar la solución por medio de una política conlleva sumar esfuerzos de diferentes actores que, convencidos en la búsqueda de una solución, se allanan a desarrollar políticas de diferentes tipos y en los diferentes niveles de una estructura organizacional.

No todos los problemas se transformarán en una política pública. Es mediante una metodología o la misma voluntad de la autoridad, por medio de un conjunto de decisiones y acciones, que se busca dar solución a ciertos problemas que han sido identificados y que su solución pasa por implementar una política.

Desarrollar una política y difundirla tiene un impacto en la organización, ya que permitirá mejorar y facilitar, entre otros aspectos, el conocimiento, la aplicación de la doctrina, explicar el recto sentido de las cosas u orientar a los mandos, asesores e integrantes de la organización en el mejor desempeño de sus cargos y funciones; en suma, una política permite normar una materia.

DEFINICIONES DE POLÍTICAS

Como una forma de establecer un marco de referencia en la materia, consideraremos algunos elementos que se desprenden de la definición de política. La extraída del Diccionario de la Lengua Española que la explica como: “*Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado*”.³ También incluir la conceptualización que nos presenta la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), dependiente del Ministerio del

3 *Ibidem*

Interior, en su Guía Metodológica para la Formulación de Políticas Públicas Regionales, elaborada en septiembre de 2009, en la que da a entender que las políticas públicas constituyen una *“respuesta o solución a determinadas situaciones problemáticas o insatisfactorias, que han sido identificadas como problemas relevantes en ciertos ámbitos...”*⁴ De ambas definiciones, podemos concluir que una política busca normar una materia y obedece a una acción en la búsqueda de una solución a un problema.

Son variadas las definiciones de políticas públicas, según el tratadista que abordemos, pero hay características propias que las identifican en lo general y al respecto encontramos al menos dos intervinientes relevantes: por una parte, los gobiernos y por otra la sociedad. Los gobiernos, en la búsqueda de un mejor manejo de sus relaciones con las demandas de la sociedad, son obligados por estas a interactuar mediante acciones, que pueden ser la aplicación de políticas públicas para solucionar problemas que afectan a la sociedad y a las personas.

Una aproximación a ¿qué es una buena política pública?, la entrega Eugenio Lahera, consultor de la División de Desarrollo Social de la CEPAL, en un estudio que forma parte del proyecto “Política y políticas públicas en los procesos de reforma en América Latina. Similitudes y diversidades”, al referirse a que *“Una política pública de excelencia corresponde a aquellos cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo político definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado. Una política pública de calidad incluirá orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de resultados”*.⁵

Lahera también define, desde el punto de vista analítico, etapas: *“pueden distinguirse cuatro etapas en las políticas públicas y en cada una de ellas existe una relación con la política: origen, diseño, gestión y evaluación”*, agrega también que *“Las políticas rara vez se extinguen por completo; es más habitual que cambien o se combinen con otras”*,⁶ lo que sugiere en las políticas un proceso cíclico.

Cuando se habla de políticas públicas es necesario considerar que no todas tienen la misma connotación. Para poder identificarlas, se considera la siguiente descripción: *“Una de las tipologías de políticas públicas más útil es la ofrecida por Lowi, quien reemplaza las categorías temáticas descriptivas (del tipo: “políticas de agricultura”, “políticas de educación”, “políticas de salud”) por categorías funcionales. Estas son cuatro:*

4 Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), Guía metodológica para la formulación de políticas públicas regionales, septiembre 2009, p. 14.

5 LAHERA, Eugenio: “Política y políticas públicas”. División de desarrollo Social CEPAL, Serie 95 políticas sociales, Santiago de Chile, agosto 2004, p. 8. [consulta 22-03-2024]. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/>

6 *Ibidem*, pp. 10 y 11.

1. Políticas Regulativas o Reglamentarias.
2. *Políticas Distributivas.*
3. *Políticas Redistributivas.*
4. *Políticas Constitutivas o Constituyentes*”.⁷

De los tipos de políticas listada anteriormente, destacamos la definición de política regulativa o reglamentaria que, para aproximarla a la realidad de una organización como la de un ejército, la describimos como la “...acción pública que consiste en dictar normas que afecten el comportamiento de los ciudadanos en general. El estado obliga y prohíbe”.⁸

Las instituciones armadas son organizaciones complejas. Los ejércitos, en general, para su funcionamiento, requieren normar, orientar o encauzar su accionar. En estas circunstancias la formulación y aplicación de una política, les permitirá lograr mejores niveles de eficiencia, al cumplir los criterios de ser atinente a la materia que se desea regular, ser coherente con las normativa vigente y consistente en la búsqueda de dar solución a determinadas problemáticas. Más allá de lo que las instituciones de la defensa realicen, será el escalón superior a ellas, el Ministerio de Defensa Nacional, el que defina la política de defensa nacional.

POLÍTICAS A NIVEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL (MDN)

A nivel ministerial existe un marco normativo, jurídico y administrativo, que define su organización, misiones, tareas y responsabilidades, permitiendo su normal funcionamiento.

Pero el funcionamiento del Ministerio de Defensa requiere además de un elemento que oriente su quehacer tridimensional, por ello es relevante considerar que “*La conducción política institucional de la Defensa es la conducción superior de las instituciones de las FFAA*”,⁹ la que realiza el Ministerio de Defensa Nacional (MDN), obedeciendo las instrucciones que imparte el presidente de la república, las que tienen un carácter tridimensional y son materializadas mediante la política de defensa, la política militar y directiva ministerial, entre otras, con ello se busca orientar el trabajo de las Fuerzas Armadas y responder a los riesgos y amenazas a la defensa del país. Este conjunto de acciones que adopta en su quehacer funcional se denomina política militar y su propósito es materializar las normas militares que la política de defensa nacional le impone.

7 FLORES, Tito (comp.). “Tipos de Políticas Públicas”. 2015. [consulta 22-03-2024]. Disponible en: [https:// politicapublica.cl/tipos-de-politicas-publicas/](https://politicapublica.cl/tipos-de-politicas-publicas/)

8 *Ibidem.*

9 Ministerio de Defensa Nacional, [en línea] Disponible en: <https://www.defensa.cl>. Enlaces. Política de Defensa Nacional de Chile 2020, p. 105.

Como una forma de mejorar la gobernanza y la capacidad que se requiere en la conducción del más alto nivel de la defensa nacional, el MDN publicó la Política de Defensa Nacional de Chile año 2020, la que siendo una herramienta de la conducción política por parte del Estado, contribuye a generar un mejor entendimiento y a lograr las confianzas necesarias, constituyéndose como un elemento esencial de la política de defensa nacional, definida como el *“conjunto de principios y criterios, que le permiten al Estado orientar la función Defensa. Tiene carácter directivo hacia el sector defensa y una función declarativa hacia la comunidad internacional y un objetivo informativo hacia la comunidad nacional. Busca mejorar la gobernanza y la capacidad de conducción superior de la defensa”*.¹⁰

La política militar considera un conjunto de orientaciones que el MDN dirige a las FAs y que permite sentar las bases de las políticas institucionales específicas.

POLÍTICAS EN EL EJÉRCITO DE CHILE

Los cambios propios, que la organización viene dando en sus diferentes procesos de modernización, dan cuenta también del crecimiento en algunas áreas del funcionamiento institucional, lo vemos con la evolución que ha tenido el cuerpo doctrinario institucional, los aportes realizados en la doctrina valórica, en la doctrina operacional y en la doctrina de funcionamiento, que han sido significativos, constituyéndose actualmente en un cuerpo normativo robusto.

La doctrina es concebida como el *“Conjunto de normas fundamentales que, expresadas en forma de declaración de creencias o sabiduría colectiva del Ejército, describen y orientan el quehacer institucional, el empleo de la fuerza terrestre y, además, perfilan el futuro y sus desafíos”*.¹¹ El cuerpo doctrinario institucional se constituye en un elemento clave, cuando tenemos que referirnos a políticas en la organización, ya que, parafraseando la definición de política, es el primer elemento que orienta y encauza el funcionamiento de la organización, otorgando permanencia y estabilidad.

El Ejército de Chile, en la década de los 80, contaba con un cuerpo doctrinario basado principalmente en textos de instrucción y entrenamiento; el funcionamiento institucional se regía por reglamentos y cartillas de procedimientos (CARPROs). En ese período, con carácter de reservado, se difunde el año 1984, por orden de comando, la Política Militar Institucional. Este documento contenía *“Un conjunto de orientaciones de aplicación general, que encauza las decisiones de los mandos del Ejército y posibilita el desarrollo armónico de las acciones conducentes a obtención de metas u objetivos determinados”*.¹² En él se plasma una política militar institucional y su propósito

10 CESIM. Propuesta de definición para ser incorporada en el texto doctrinario D-10001, Doctrina Ejército.

11 EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC), D-10001 Doctrina “Ejército”. (En revisión) Parte II, Términos y Definiciones. Edición 2023, p. 99.

12 Política Militar Institucional, 1984, Orden de Comando CJE. N° 3192/500/50 de 21 de noviembre de 1984.

es facilitar el cumplimiento de las exigencias, tareas y objetivos impuestos a la organización. Con el correr de los años estas normas fueron perdiendo vigencia, ya que sus contenidos eran funcionales para la época, además, en forma paralela, la doctrina institucional comienza a fortalecerse con un cuerpo doctrinario más vigoroso.

En la actualidad el Ejército debe dar cumplimiento al mandato constitucional de *“desarrollar capacidades militares, y generar fuerzas para dar respuestas oportunas, eficaces y sustentables a los requerimientos estratégicos que surgen de las diferentes áreas de misión, tanto en el entorno nacional, regional como mundial”*.¹³ Para el logro de estas tareas, en la paz debe realizar aquellas actividades necesarias para su cumplimiento. En esta línea de acción, la institución ha modernizado su funcionamiento y estructura organizacional, y se ha reconocido como una organización *“sistémica funcional”*, implementando la gestión por procesos, un enfoque organizacional con el que busca mejorar flujos de trabajo y crear valor. Aparejado a lo anterior, la doctrina de funcionamiento institucional da un paso relevante al definir sistemas, subsistemas y procesos componentes del *“Sistema Ejército”*.¹⁴

En febrero de 2021, se aprueba el DA-10001, Doctrina, *“El Sistema Ejército”*, texto doctrinario con el que busca ordenar la gran diversidad de tareas que el Ejército debe desarrollar para cumplir su misión. En él se definen funciones matrices y en estas funciones se agrupan las tareas en ámbitos usando un criterio de afinidad. Considerando lo compleja que es nuestra institución, se agrupan procesos por sistemas organizacionales, entre ellos el sistema de gestión, cuyo propósito es establecer la organización y su doctrina, proporcionando elementos de mando, coordinación y control. Este sistema está compuesto por cuatro subsistemas, entre ellos el subsistema de dirección, que considera el proceso institucional *“establecimiento de políticas”*, cuyo objetivo es *“Generar una respuesta y solución de la organización a determinadas situaciones problemáticas o insatisfactorias, que han sido identificadas como problemas relevantes en los diferentes ámbitos, las que no se encuentran normadas, reguladas o definidas en la doctrina institucional, que es necesario orientar, complementar o encauzar. Lo anterior, mediante la sistematización de un conjunto de actividades que, relacionadas entre sí, permitan lograr soluciones específicas para mejorar el funcionamiento institucional y el desarrollo y empleo de las capacidades institucionales”*.¹⁵

Señalábamos que la política militar emanada del MDN sienta las bases de las políticas institucionales específicas. En el Ejército debemos considerar que el modelo de funcionamiento,

13 EJÉRCITO DE CHILE. D-10001 Doctrina *“Ejército”*. *Op.cit.*, p. 11.

14 El Sistema Ejército es un conjunto de procesos institucionales agrupados, ordenados e integrados en subsistemas, que permiten la gestión y ejecución de las tareas que constituyen el funcionamiento institucional. Ejército de Chile. División Doctrina (DIVDOC), DA-10001 Doctrina *“El Sistema Ejército”*, p.16.

15 EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC), DA-10001 Doctrina *“El Sistema Ejército”*. Propósito del proceso 1.3.1 Establecimiento de políticas (En revisión). Edición 2021, p. 165.

la gestión por procesos y el cuerpo doctrinario institucional, son elementos que pasan a ser parte constitutiva de una denominada Política Militar Institucional (PMI).

Es por ello que debemos entender la PMI como una: *“unidad de principios, normas conceptos, funciones, procedimientos, directrices y procesos que la institución desarrolla en el cumplimiento de las misiones, objetivos, metas y tareas. Se encuentra consignada en los planes, órdenes, instrucciones, en el cuerpo doctrinario y en la correspondencia oficial. Regula, encauza y orienta el accionar y funcionamiento general de la organización. Es coherente con el marco legal, estatutario, fuentes reglamentarias, la política de defensa nacional y la política militar. Es evolutiva y se adapta a los procesos de cambio”*.¹ El actual proceso de “Establecimiento de Políticas”, en desarrollo y liderado por el CESIM, considera esta definición al referirse a ella.

NECESIDAD DE ELABORAR POLÍTICAS EN EL EJÉRCITO

De alguna manera, con lo definido anteriormente, podríamos aventurarnos a decir que si tenemos un robusto cuerpo doctrinal y hemos implementado la gestión por procesos, en consecuencia, no sería necesario elaborar políticas en la institución. No obstante, debemos considerar algunos aspectos que adquieren relevancia en la gestión de la organización, al momento de decidir si elaborar políticas o no. Ellos son:

- La institución, en forma permanente, está sometida a exigencias normativas externas, producto de la gestión propia del gobierno, el que genera políticas públicas que apuntan a la solución de un problema público, identificado como tal y que en alguna medida tendrá efectos en la organización, en alguno o varios de sus ámbitos. Es así, por ejemplo, la existencia de políticas en temas antárticos, educacionales, medioambientales, inteligencia artificial, ciberdefensa y ciberseguridad, inclusión y no discriminación, género u otros, que permean la organización.
- La publicación de leyes, decretos, resoluciones y dictámenes, también tienen repercusiones, que en algunos casos obliga a modificar la propia normativa institucional y reorientar procedimientos vigentes.
- También es relevante que al interior de la organización se puedan identificar problemas que deben ser abordados por la autoridad y que en algunos casos se requiere normar, orientar y encauzar.
- Finalmente, en los diferentes ámbitos y funciones, por necesidades propias o imperativos institucionales, se hace necesario brindar una respuesta de la organización a requerimientos que se generan en esos niveles.

1 EJÉRCITO DE CHILE. Centro de Estudios e Investigaciones Militares (CESIM). Definición considerada en el Proyecto de elaboración del MAO-22101, Manual “Establecimiento de Políticas”.

De lo anterior podemos concluir que surge el imperativo, por parte de la organización, de generar una respuesta normativa, que permita dar solución a determinadas situaciones problemáticas o insatisfactorias que han sido identificadas como relevantes en los diferentes ámbitos de la institución y que es necesario regular, orientar o encauzar. Surgen, en consecuencia, como alternativa, las políticas funcionales (PFs), como una respuesta ágil, que regula vacíos y que otorga flexibilidad a la gestión institucional. Estas políticas actúan en los diferentes ámbitos del Sistema Ejército, referido a materias propias, específicas o actividades, para una determinada función.

Las políticas funcionales pueden ser de carácter normativo. Definen procedimientos, indican una directriz o complementan un concepto de la autoridad. Son explícitas, consignadas en la correspondencia oficial mediante resoluciones de comando y protocolizadas por la Estructura Superior del Ejército. Además, una de sus características diferenciales es la transitoriedad, ya que tienen una vigencia temporal, que permite subsanar el problema o la situación especial que la origina y, por lo tanto, se pueden validar, derogar, revocar o reformular, decisión derivada del seguimiento, control evaluación y comportamiento de la política. Las políticas funcionales se elaboran de modo explícito, dando cumplimiento a un proceso institucional consignado en un texto doctrinal de carácter técnico, que establece el basamento para este fin.

Definida la necesidad de elaborar políticas, señalaremos algunos de sus aspectos relevantes y distintivos.

CICLO DE LA POLÍTICA

Las políticas en el Ejército tienen un propósito fundamental, que es establecer un marco claro y coherente que permita guiar las acciones y decisiones dentro de la organización, para concretar una solución. Es así que las políticas obedecen a un ciclo concebido como un conjunto organizado de etapas, pasos y acciones que, desarrollados secuencialmente, con la intervención de diferentes organismos del sistema institucional, permiten resolver de manera puntual un problema definido, mediante el diseño de una política que regule, oriente, complemente, encauce o norme, la actuación de personas u organizaciones en un asunto o función determinada. En el ciclo de una política encontramos cuatro grandes etapas: definición y diseño, aprobación y difusión, aplicación, y control y evaluación.

El ciclo se inicia con la definición del problema. Considerando el resultado de esta definición, se debe estudiar, elaborar y proponer una política funcional. Seguidamente se revisa, se valida y aprueba la política propuesta, disponiendo su protocolización y trámite reglamentario. Ya en su etapa de aplicación, se la debe ejecutar e integrar a los sistemas de control normativo y control de gestión institucional, para buscar su correcto cumplimiento. Finalmente, se evalúa la aplicación de la política en la organización y se mide el impacto de sus efectos, con ello se analiza su continuidad, validándola, reformulándola, derogándola o revocándola.

ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS EN EL EJÉRCITO DE CHILE

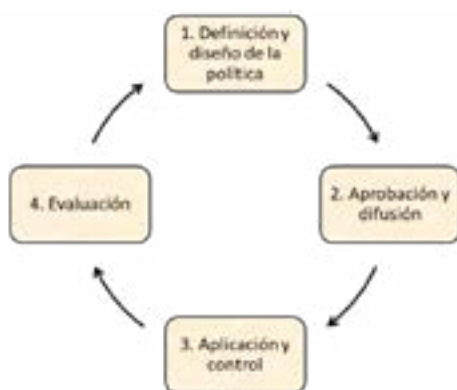


Figura N° 1. Diagrama que muestra el ciclo de una política.

Fuente: Elaboración del autor.

Una mirada cíclica en la aplicación de una política en la organización trae ventajas, ya que permite y fomenta un aprendizaje continuo, una mayor interacción con los diferentes organismos involucrados e interesados en su cumplimiento, logrando con ello una mejor implementación dado que se puede tomar medidas correctivas y adaptarse de mejor manera a los entornos y escenarios cambiantes de la organización; ayuda también a prevenir que las políticas se vuelvan obsoletas o irrelevantes producto de la temporalidad.

Una política debe ser gestionada durante el desarrollo de su ciclo y en cada una de sus etapas y pasos, los que requieren, en forma secuencial desde su origen y hasta definir el qué hacer o proceder de la política luego de su evaluación, que se asignen tareas y responsabilidades a unidades y organismos de la estructura en la organización. Los pasos se identifican en la siguiente gráfica:

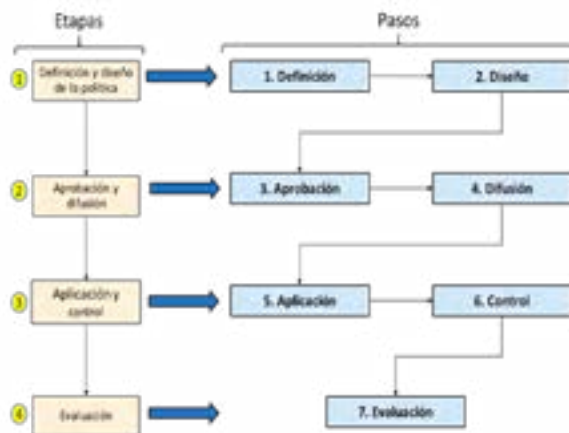


Figura N° 2. Diagrama que muestra la secuencia de los pasos de una política.

Fuente: Elaboración del autor.

INSTRUCCIONES TÉCNICAS ESPECÍFICAS (ITE)

En la etapa de definición y diseño de una política se puede presentar la situación de que no sea necesario elaborarla, producto de que la respuesta obedece a necesidades de la propia unidad u organización, sus efectos son en parte de la organización, están incluidas en las potestades administrativas del propio mando que la propone o se pueden referir a materias propias de la función y de las propias unidades. Es en estos casos y, en lo específico, cuando corresponda a disposiciones de aplicación con un propósito determinado, donde el nivel de la materia es de regulación propia (nivel ejecutivo) y es necesario, entonces, elaborar la denominada Instrucción Técnica Específica (ITE)

Las ITEs son la respuesta ejecutiva a necesidades propias de la organización y obedecen a la potestad de los respectivos mandos y autoridades, en sus ámbitos de acción. No deben estar contempladas en la doctrina y disposiciones de los niveles jerárquicos superiores, y su objeto es difundir materias propias, que no sean las que debe dictar el comandante en jefe del Ejército.

Un ejemplo de una ITE estaría dado por la necesidad de difundir instrucciones específicas para el cierre de un período de calificaciones y por el funcionamiento de juntas de selección. Mediante una circular, se consigna, orienta, regula y norma, entre otros aspectos, el calendario con fechas y plazos, coordinadores, situaciones especiales, procedimientos técnicos u otros. Una ITE de estas características es ejecutiva y será difundida mediante una circular por el comandante de la División de Personal. Se debe considerar que este documento es complemento a lo normado y establecido en la doctrina institucional, en este caso, por la CAP-01001, “Cartilla Administración de Personal”, edición 2020.

POLÍTICAS, LEGALIDAD, DOCTRINA Y TEMPORALIDAD

El diseño de una política debe considerar la validación legal y doctrinaria. Es elaborada dentro del marco legal establecido y debe garantizar que se ejecute dentro de los límites que la ley impone. Con ello se asegura el respeto y la protección de los derechos de las personas y de los grupos en la organización. Esto permite claridad y consistencia en la interpretación y aplicación de la política, contribuyendo a generar mayor confianza en la organización.

Una política también debe ser validada por el responsable de la doctrina de funcionamiento institucional y por sus organismos de asesoría, para así definir si la evolución en el tiempo y su transitoriedad progresan hacia ser parte o complementar el cuerpo doctrinario institucional o, de lo contrario, establecer que ya está contenida en la doctrina institucional y no es necesario elaborarla. Puede ocurrir también que los contenidos de la política, por sus características y alcances, y sobre todo por la temporalidad en su aplicación, no deban ser parte de la doctrina, en ese caso, la política estará vigente durante los plazos definidos en su texto.

El cuerpo doctrinario institucional y la normativa legal vigente son elementos que tienen permanencia en la organización, son esenciales y otorgan estabilidad en el funcionamiento institucional, en el mediano y largo plazo. Por el contrario, las políticas tienen una vigencia determinada, son temporales, algunas pueden transitar hasta ser parte de la doctrina institucional, en cambio otras, por sus características especiales, tienen una duración que se definirá al momento de elaborarlas. Por ejemplo, una política de destinaciones de personal es temporal y tendrá una vigencia según la necesidad que le dio origen. Por su parte, una política que considere aspectos normativos, y que puedan constituir doctrina, tendrá una temporalidad definida por el tiempo que media hasta ser incorporada a la doctrina institucional.

POLÍTICAS Y CONTROL

El control en la aplicación de una política es esencial para la organización, permitirá garantizar una gestión transparente, responsable y eficiente, en la que se respeten los derechos y obligaciones del grupo objetivo que afecta o incumbe la política.

Las políticas deben ingresar a los sistemas de control normativo y control de gestión, ello permitirá auditarlas, identificando y corrigiendo problemas que se presenten en su aplicación o implementación, como también aquellas omisiones que, producto de una mala ejecución, desvían la real intención de la política.

El control ayuda a prevenir abusos de poder por parte de aquellos que tienen posiciones de decisión en el cumplimiento de la política. El control es crucial y permite detectar y prevenir actos de corrupción. En aquellas políticas asociadas a la gestión de recursos, este adquiere relevancia, ya que permite mejorar la eficiencia en la consecución de los objetivos impuestos.

EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS

Una etapa relevante del ciclo de una política es la evaluación, con lo que se puede, entre otros aspectos, medir impactos y efectos no deseados en la organización y verificar el cumplimiento y propósitos impuestos. En el caso de existir recursos, que producto de la política deban ser gestionados, una evaluación permite verificar si están siendo utilizados de manera eficiente, como también que puedan generar el mayor y mejor impacto posible. La evaluación, en general, proporciona información valiosa sobre el comportamiento de la política en la organización y permite a los responsables que la formulan rendir cuentas sobre los resultados y sus decisiones.

Los informes que generan los diversos organismos involucrados en el sistema de control y gestión institucional, derivados del comportamiento, seguimiento y evaluación de la política, considerando como premisa que es transitoria y que se origina por una situación especial, per-

mitirán determinar al término de su vigencia si la política puede ser validada o si se propondrá derogarla, y, en situaciones especiales, revocarla o de ser necesario reformularla.

La evaluación y medición de impactos de una política son fundamentales para garantizar la eficacia, eficiencia y transparencia de su implementación en la organización.

NIVELES Y JERARQUÍA

La búsqueda en dar solución a problemáticas en la organización mediante la elaboración de políticas, se produce en diferentes niveles de la estructura organizacional. Dependiendo de su origen, se deben canalizar para que sean las áreas funcionales las que evalúen, elaboren y propongan implementarla. En algunos casos, dependiendo de sus efectos, relevancia y ámbito de acción, se elaborarán solamente instrucciones técnicas.

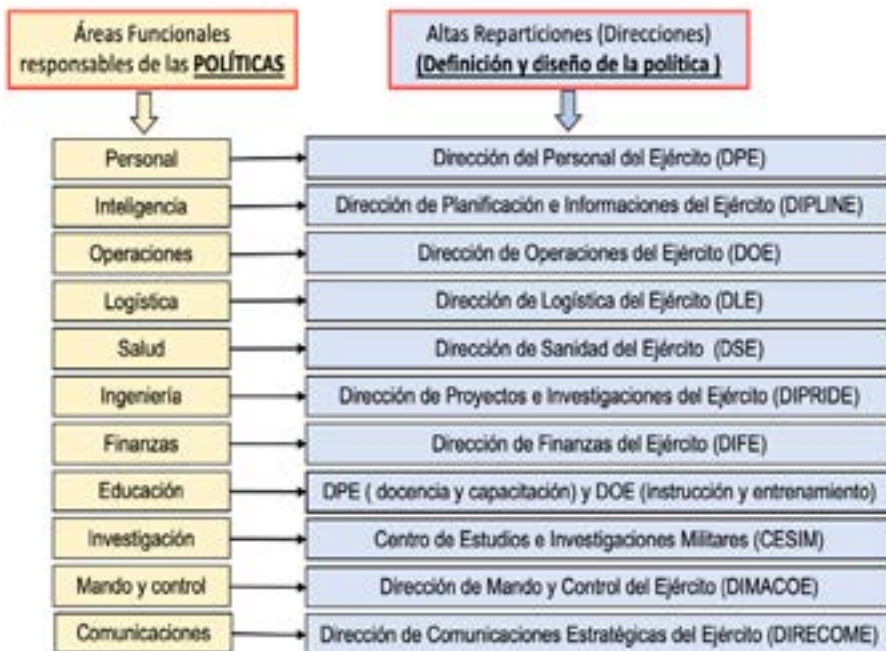


Figura N° 3. Diagrama que muestra las áreas y direcciones que elaboran políticas.

Fuente: Elaboración del autor.

Las áreas funcionales, para los efectos de las responsabilidades relacionadas con el desarrollo de la doctrina de funcionamiento, están definidas y son las mismas que establece el RAA-03001 Reglamento “Publicaciones Doctrinarias del Ejército”, edición 2019 (personal, inteligencia, operaciones, logística, salud, ingeniería, finanzas, educación, investigación, mando y control).

El origen de una política puede ser diverso, cómo la institución define el concepto y sus alcances o su relación con el organismo encargado de elaborarla y el impacto de su implementación pueden variar según el caso, por consiguiente se hace necesario definir niveles y jerarquía:



Figura N° 4. Diagrama que muestra niveles y jerarquía de las políticas.

Fuente: Elaboración del autor.

En el nivel Ejército se la denomina Política Militar Institucional (PMI), es conceptual, sustentada en la doctrina institucional, obedece a una unidad de principios, normas, conceptos y funciones y está difundida en textos doctrinarios y con la correspondencia oficial.

Nivel Directivo: en el Estado Mayor General del Ejército se originan las políticas funcionales, como una respuesta ágil, que regula vacíos y otorga flexibilidad a la gestión institucional, que norman problemáticas en forma transitoria y temporal, son explícitas y se difunden mediante una resolución de comando, y son elaboradas por las diferentes áreas funcionales de la institución.

Nivel Ejecutivo (comandos y unidades): producto de la necesidad de normar, orientar y encauzar una materia que es potestad administrativa, funcional y operacional de los mandos, surgen las Instrucciones Técnicas Específicas (ITE). Estas no son políticas, pero cubren un área de gestión de la propia unidad.

CONCLUSIONES

El entorno cambiante de la sociedad, los desafíos que presenta la búsqueda de una solución a los problemas, producto de carencias o situaciones que no han sido resueltas, plantean a las estructuras de gobierno desafíos. Una vez identificada la dificultad y el núcleo central del inconveniente, puede implementarse, mediante una metodología, una política pública que permita entregar soluciones.

La política de defensa nacional y la política militar son elementos que, emanados desde el Ministerio de Defensa Nacional, orientan la función defensa en las Fuerzas Armadas. La respuesta de la institución se ha denominado Política Militar Institucional, que es conceptual y está refrendada en el cuerpo doctrinario institucional, en la correspondencia oficial, en los planes, órdenes e instrucciones, y en las políticas funcionales que se elaboren.

El Ejército de Chile ha reconocido ser una organización “sistémica funcional”, que ha implementado la gestión por procesos. En este contexto, el subsistema de Dirección considera el establecimiento de políticas, desde donde surgen las denominadas “políticas funcionales” que constituyen una herramienta de gestión y son una respuesta de la organización a problemas o vacíos existentes que se requiere normar, orientar o encauzar.

La elaboración de una política se debe ajustar a la normativa legal, como un proceso normado en un texto doctrinario, mediante la sistematización de un conjunto de actividades, etapas y pasos, que, relacionados entre sí, permitan que la política cumpla con criterios de atingencia, coherencia y consistencia, logrando soluciones específicas para mejorar el funcionamiento institucional.

En definitiva, el establecimiento de políticas en el Ejército de Chile es un aporte al funcionamiento de la organización. A través de su implementación, se busca mejorar el conocimiento, la aplicación de aspectos doctrinarios, facilitar y explicar el recto sentido de las cosas, y orientar a los mandos, asesores e integrantes de la organización en el mejor desempeño de sus tareas, derechos y obligaciones.

El desafío será tener la capacidad de elaborar buenas políticas funcionales, cumplirlas, controlarlas y evaluarlas, con ello, esta herramienta de gestión se puede transformar en un real aporte a la organización.

BIBLIOGRAFÍA

EJÉRCITO DE CHILE. Centro de Estudios e Investigaciones Militares (CESIM). Proyecto de elaboración del MAO-22101, “Manual “Establecimiento de Políticas”, 2024.

EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC), D-10001 Doctrina “Ejército”. (En revisión) Parte

II Términos y Definiciones. Edición 2023.

EJÉRCITO DE CHILE. División Doctrina (DIVDOC), DA-10001 Doctrina “El Sistema Ejército”. Propósito del proceso 1.3.1 “Establecimiento de políticas” (En revisión). Edición 2021.

FLORES, Tito (comp.). “Tipos de Políticas Públicas”. 2015. [consulta 22-03-2024]. Disponible en: <https://políticapublica.cl/tipos-de-políticas-públicas/>.

LAHERA, Eugenio. “Política y políticas públicas”. División de Desarrollo Social CEPAL, Serie 95 políticas sociales, Santiago de Chile, agosto 2004. [consulta 22-03-2024]. Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/>.

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL. [en línea]. Política de Defensa Nacional de Chile 2020. Disponible en: <https://www.defensa.cl>. Enlaces.

Política Militar Institucional, 1984, Orden de Comando CJE. N° 3192/500/50 de 21NOV1984.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición, Tomo II, Talleres Gráficos de la Editorial Espasa-Calpe S.A. Madrid 2006.

SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL (SUBDERE). Guía metodológica para la formulación de políticas públicas regionales, septiembre 2009.

EL CENTRO DE GRAVEDAD Y EL CORAZÓN DEL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA ESTÁ EN SU TALENTO HUMANO

CORONEL HÉCTOR ALFONSO CANDELARIO GUANEME¹
MAYOR ADRIANA MILENA RUIZ PEÑA²

“El éxito de una empresa es simplemente el reflejo de la actitud, grado de motivación y compromiso de las personas que lo forman”.

Dr. Camilo Cruz³

Resumen: *el Ejército Nacional de Colombia, atendiendo a los cambios de su entorno, ha evolucionado y se ha transformado en búsqueda de la excelencia. Dentro de ese proceso de cambio encontró que su gestión del talento humano no contaba con un sistema veraz y dinámico. Adicionalmente, no había claridad en torno a lo que era realmente el centro sobre el cual se debían concentrar todos los esfuerzos. Es por ello que hacia el año 2011 se da inicio a varias estrategias prospectivas que permitieron que el ejército definiera su CENTRO DE GRAVEDAD... el talento humano. Así, teniendo en mente que es el talento humano el principal factor de avance, el Ejército Nacional de Colombia se propone crear una especialidad dentro de sus armas que pudiera enfocarse y dedicarse netamente a la administración efectiva del personal y a través de ello lograr impactar y modernizar todos los ámbitos del ciclo de gestión humana; es decir, desde la selección e incorporación hasta el retiro de los hombres y mujeres que componen la Fuerza.*

Palabras claves: *talento humano, centro de gravedad, ejército, gestión humana.*

Abstract: *the National Army of Colombia, in response to changes in its environment, has evolved and transformed in the search for excellence. Within*

-
- 1 Oficial del Ejército Nacional de Colombia del Arma de Ingenieros, especialista de Estado Mayor de la Escuela Superior de Guerra. Actualmente se encuentra desarrollando una pasantía como Asesor en el Centro de Estudios e Investigaciones Militares del Ejército de Chile.
 - 2 Oficial del Ejército Nacional de Colombia, perteneciente al Cuerpo Administrativo. Proceso de Evaluación y Desarrollo de Competencias, Dirección de Gestión Humana por Competencias.
 - 3 *“El Dr. Camilo Cruz, autor galardonado de más de treinta obras, posee un Doctorado en Ciencia de la Universidad de Seton Hall y es graduado del Programa en Responsabilidad Corporativa de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Se ha desempeñado como catedrático en varias universidades en Estados Unidos. Entre sus obras se destacan La vaca, El Factor X y La arquitectura del éxito, bestsellers internacionales. Es considerado en muchos círculos empresariales en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, como uno de los más altos exponentes en el campo del desarrollo personal, la excelencia empresarial y el liderazgo”.* Google Books.com

this process of change, he found that his human talent management did not have a truthful and dynamic system. Additionally, there was no clarity on what was really the center on which all efforts should be concentrated. That is why, around 2014, several prospective strategies began that allowed the Army to define its CENTER OF GRAVITY... human talent. Thus, keeping in mind that human talent is the main factor of advancement, the Colombian National Army proposes to create a specialty within its arms that could focus and dedicate itself clearly to the effective administration of personnel and through this achieve impact and modernize on all areas of the human management cycle; that is, from the selection and incorporation to the retirement of the men and women that make up the Force.

Keywords: *human talent, center of gravity, army, human management cycle.*

INTRODUCCIÓN

Cualquiera podría pensar que el título que trae este artículo es obvio y un cliché que puede decir toda organización. Sin embargo, aunque en muchas de ellas se diga, no en todas, y menos en los ejércitos, se lucha y mantiene una política que propenda porque sea una realidad.

Es así como el Ejército de Colombia desde el año 2011 inicia un proceso de transformación⁴ (Rojas, 2017) que parte desde la preocupación del mando por tener un ejército que pudiera “responder a la realidad nacional desde una mirada integral, que no solo abarcara su posicionamiento operacional sino también que permitiera la modernización y actualización de toda la estructura organizacional que se tenía”. Este arduo camino de transformación implicó una serie de ejercicios prospectivos que convocaron a varios expertos militares en diferentes áreas del conocimiento, a conformar tanques de pensamiento prospectivo llamados CREI o Comités de Revisión Estratégica e Innovación, que fueron dándose en el transcurso de ese lustro, en relación con diversos temas de interés para el Ejército Nacional y de los cuales se derivó la necesidad de la renovación de la doctrina militar que hasta el momento dirigía el actuar administrativo y operacional de esta Fuerza.

Con esta prospectiva en frente se inicia la construcción de lo que se conoce hoy como la Doctrina Damasco en la que se replantea el actuar operacional de las tropas en Colombia que ya no solo se enfrentan a una guerra irregular, sino que tienen a su paso un sinnúmero de factores a los que enfrentarse y por ende ser requería una doctrina modernizada que diera respuesta a los desafíos y retos de la realidad en el campo de operaciones.

4 Rojas, Pedro Javier. Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. Revista Científica. General José María Córdova, Vol. 15, enero a junio de 2017, pp. 95-119. [En línea]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.78>.

Asimismo, en paralelo a la tarea inconmensurable de construir esta doctrina que partía de la elaboración de manuales de referencia como base, se realizaba también la reestructuración de la Estructura Organizacional del Comando del Ejército. Se proyectan y se crean tres jefaturas de Estado Mayor en las cuales se delegan responsabilidades de planeación y políticas, generación de fuerza y operaciones.

A su vez, estas jefaturas como cabezas de un cuerpo, tendrían brazos que les permitirían ejecutar sus políticas, los que fueron denominados Comandos Funcionales. En su inicio se conformaron cinco de estos comandos dentro de los cuales se creó el Comando de Personal

Así, en año 2016, el general Alberto José Mejía Ferrero, comandante del Ejército Nacional para ese momento, señaló en la ceremonia de activación de este comando: *"... Este Ejército no puede darse el lujo de manejar el talento humano sin el más alto nivel de profesionalismo, el ejército del futuro (proyectado al 2030), debe ser un ejército de especialistas y bajo ese concepto la especialidad de talento humano se convierte en la piedra angular para manejar el portafolio de las capacidades del ejército... Ese ejército del futuro lo construimos todos y esa transformación debe nacer del alma de cada soldado.... Este ejército cada día debe ser más fuerte, más profesional, más capacitado y de especialistas"*.⁵

Con esa visión, el Comando de Personal, bajo el mando del señor brigadier general (R), Carlos Iván Moreno Ojeda,⁶ inició un camino de arduo trabajo al servicio de toda la Fuerza, con el fin de dar solución rápida y oportuna a las necesidades de personal, por lo que asumió como su eslogan *"COPER LE SIRVE"*.⁷

Asimismo, en este discurso el señor comandante del ejército añadió: *"... trabajaremos bajo las siguientes tres líneas estratégicas: fortalecimiento del talento humano, integrar plataformas tecnológicas de información y mejorar la calidad de vida del soldado y sus familias. Además, insto a los oficiales, suboficiales y personal civil nombrado y al servicio de la Fuerza, a disponer de todo su conocimiento para poder integrar las capacidades de esta familia llamada Comando de Personal y colocar al soldado como CENTRO DE GRAVEDAD DEL EJÉRCITO en todas las actuaciones que desarrolle y así poder seleccionar los mejores hombres que potencialicen la especialidad de talento humano y demás especialidades en el ejército"*.

5 Discurso Activación del Comando de Personal. El general Alberto José Mejía Ferrero, oficial en retiro, fue comandante del Ejército Nacional entre los años 2015 a 2017, posteriormente fue nombrado comandante de Fuerzas Militares de Colombia hasta el año 2018.

6 Señor mayor general Carlos Iván Moreno Ojeda en uso de buen retiro. Primer comandante del Comando de Personal entre los años 2015 a 2019 y quien fue posteriormente comandante del Ejército Nacional en el año 2020 hasta su retiro de la institución en este mismo año.

7 Canal de noticias la FM, 2016. COPER LE SIRVE: Comando de Personal le sirve. Eslogan con el cual se inició el funcionamiento de este Comando Funcional del Ejército Nacional.

De esta manera, este Comando dio inicio a sus labores con siete direcciones. Algunas ya existentes de varios años como la Dirección de Personal (DIPER), la Dirección de Sanidad (DISAN), la Dirección de Prestaciones Sociales (DIPSO), la Dirección de Familia y Bienestar (DIFAB) y la Dirección de Preservación, Integridad y Seguridad (DIPSE) y otras en la reciente creación como la Dirección de Gestión Humana por Competencias (DIGEH) y la Dirección de Centros de Reclusión Militar (DICER). Cada una de ellas con misiones de trabajo alineadas a la administración del talento humano con tareas estratégicas en su gestión y con la orden anticipada para desarrollar ideas que pudieran generar cambios e innovaciones al ejército del futuro, las cuales apuntarán al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales, dentro de ellos el de mejorar la seguridad y calidad de vida del hombre y su familia y mejorar la gestión del talento humano.⁸

EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA ASUME SU NUEVA ESTRUCTURA

A partir de los diversos ejercicios prospectivos realizados entre los años 2011 al 2014, el Ejército Nacional se propuso la formación de una nueva estructura que jerárquicamente está organizada en tres grandes jefaturas de Estado Mayor, las cuales tienen diferentes misiones dentro de su conformación, y para el tema que nos abarca dentro del contexto de la gestión y administración del talento humano, son dos comandos y un departamento quienes llevan esta responsabilidad. Es así como la Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas que mediante el Departamento de Personal se encarga de generar las políticas y directrices en cuanto a la gestión del recurso humano y la Jefatura de Estado Mayor Generadora de Fuerza que mediante el Comando de Personal y el Comando de Reclutamiento, se encargan de administrar el recurso humano desde su ingreso hasta el retiro, acompañadas de los especialistas de talento humano que se encuentran en las unidades a nivel división, brigada y batallón, quienes en la actualidad son oficiales y suboficiales desde el grado de cabo primero hasta teniente coronel, que se desempeñan como administradores de talento humano en los diferentes niveles del mando, dando cumplimiento a los objetivos institucionales basados en el ser militar y el respeto, a fin de satisfacer y cumplir las necesidades que puedan tener los más de 200 mil hombres y mujeres que conforman la institución.

8 EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA. Comando de Personal. 6 de febrero de 2023. [en línea]. Disponible en: <https://www.coper.mil.co/resena/>

Organización y capacidades del proceso de talento humano que dependen de la Jefatura de Estado Mayor Generadora de Fuerza (JEMGF)

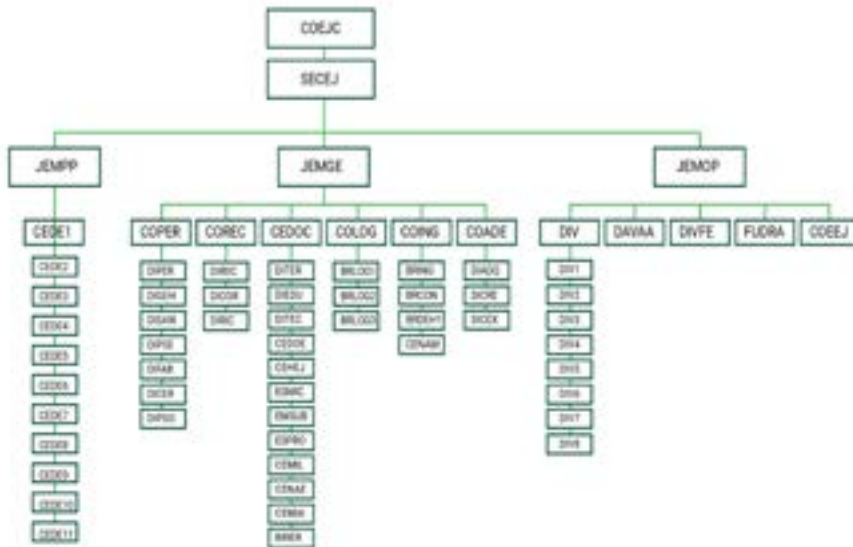


Figura N° 1: Organigrama del Ejército Nacional específicamente de los Comandos Funcionales y sus direcciones, quienes dependen de la Jefatura de Estado Mayor Generadora de Fuerza.

Fuente: Organización del Ejército Nacional de Colombia. [en línea]. Disponible en: https://www.ejercito.mil.co/enio/recurso_user/img_contenido_pagina_web/800130633_4/27/organigrama.webp

DEPARTAMENTO DE PERSONAL DEL EJÉRCITO (CEDE1)

Es el encargado, desde la Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas (JEMPP), de proyectar y planificar procesos estratégicos de personal tendientes a cumplir las políticas⁹ que desarrollen e innoven el talento humano de la Fuerza para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales. Para ello fue conformado con cuatro direcciones, a saber:

Este departamento con sus direcciones tiene responsabilidades de amplio espectro relacionado con el talento humano, sus capacidades relacionadas con esta temática son las siguientes:

1. Asesorar y recomendar a la Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas en los procesos de administración de personal, con el fin de optimizar y aumentar la productividad

9 Las políticas relacionadas con la Gestión y Desarrollo del Talento Humano se encuentran en el documento emitido por el Ministerio de Defensa Nacional denominado “Política de Gestión y Desarrollo Humano”, emitido en el año 2021 con proyección hasta el año 2027.

y calidad de vida laboral del personal de la Fuerza mediante una sólida estrategia que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos.

2. Generar las políticas y promover el desarrollo de las competencias técnicas y comportamentales para contribuir a la mejora del talento humano del Ejército Nacional acorde con los objetivos institucionales.
3. Proyectar y planear el bienestar de la Fuerza para reconocer el trabajo del personal de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Ejército Nacional.
4. Diseñar políticas orientadas a prevenir muertes y lesiones fuera de combate del personal militar y civil; para el mantenimiento de los efectivos de la Fuerza.
5. Facilitar la gestión de sanidad a las operaciones de la Fuerza y la prestación de servicios integrales de salud para fortalecer la calidad de vida del personal del Ejército Nacional y sus beneficiarios.



Figura N° 2: Organigrama del Departamento de Personal del Ejército.

Fuente: Ejército Nacional de Colombia. [en línea]. Disponible en:

https://www.ejercito.mil.co/enio/recurso_user/img_contenido_pagina_web/800130633_4/27/organigrama.webp

Con estas capacidades de emisión de planes, políticas y directrices se hacía necesario un fuerte músculo que pudiera ejecutarlas y llevarlas a cabo, para ello surge el Comando de Personal.

COMANDO DE PERSONAL DEL EJÉRCITO

Este Comando Funcional tiene la misión de desarrollar procesos de administración y gestión de personal, tendientes a optimizar el talento humano, con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales, asimismo proyectarse al 2030, como un Comando Funcional eficaz, eficiente, con personal afianzado en valores y principios, con procesos sistemáticos y digitales de gestión humana con alta calidad.

Dentro de su organización, como ya se había mencionado, tiene 7 direcciones:



Figura N° 3: Organigrama del Comando del Personal del Ejército.

Fuente: (Ejército Nacional de Colombia, 2024)

Dentro de estas direcciones aunque todas están enfocadas a llevar procesos y procedimientos afines a la administración del talento humano, las capacidades que más tienen relación con ello son:

1. Promover el desarrollo de las competencias técnicas y comportamentales para contribuir a la mejora del talento humano del Ejército Nacional.
2. Diseñar políticas orientadas a prevenir muertes y lesiones fuera de combate del personal militar y civil.
3. Asesorar y recomendar al Comando del Ejército en los procesos de administración de personal.

Y estas capacidades están centradas en 3 de las direcciones del Comando de Personal, a saber:

Dirección de Personal

La Dirección de Personal cuenta con 16 secciones con las que cubre la mayor parte de las acciones del ejército enfocadas a la administración del talento humano como son las de nómina, ejecución del presupuesto asignado al área de personal, cursos y capacitaciones, ascensos y retiros, atención al usuario, bases de datos, historias laborales, entre otras. Todas ellas dedicadas de tiempo completo a manejar aspectos de incidencia directa con el personal militar y civil que compone el Ejército.

Dirección de Gestión Humana por Competencias

Es la dirección que tiene la gran responsabilidad de realizar la evaluación por competencias directivas del personal militar, considerados para cargos de alta complejidad, así como también de realizar el escalafón y justificación de todos los cargos del ejército y llevar adicionalmente de llevar programas afines al talento humano como son la medición de clima organizacional,

el programa de actitud combativa y el programa de inducción y reinducción a cada uno de los cargos establecidos en las unidades.

Dirección de Preservación de la Integridad y Seguridad del Ejército

La Dirección de Preservación de la Integridad y Seguridad de Ejército, investiga, analiza, planea, organiza, direcciona y controla las actividades orientadas a prevenir muertes y lesiones fuera de combate del Ejército Nacional.

Así las cosas, con este gran equipo de trabajo conformado casi por mil personas entre oficiales, suboficiales, soldados y civiles se empezó la gran tarea de pensar en el hombre, en ese ser humano que entrega todo por su patria, a la que le da su juventud inclusive hasta su vida, cumpliendo a cabalidad y con honor la Constitución y la ley. A cada uno de los soldados que conforman este ejército se le debe respeto y admiración. Por ello, el siguiente artículo dará a conocer el crecimiento de la gestión del talento humano en el Ejército Nacional de Colombia, a través de la creación de la especialidad de talento humano y otros proyectos los que han permitido seleccionar y administrar efectivamente el mejor talento en todas las áreas estratégicas de la institución.

El complejo ambiente del talento humano

Iniciar un proyecto tan ambicioso como el de tener una nueva estructura organizacional y más allá de ello, crear un comando especializado única y exclusivamente dedicado a la administración del talento humano de un ejército ya bicentenario, debía tener claro que la complejidad iba a estar inmiscuida en cada una de sus tareas.

Tomar decisiones en diversos aspectos para 200.000 hombres y mujeres no iba a ser fácil. Decidir sobre sus vidas, su carrera militar, su tiempo en la institución, sus traslados, sus familias y prácticamente hasta en sus emociones, debía ser un trabajo tan organizado y sincronizado como un reloj suizo. Además de esta sincronización, quienes llegarán a conformar este proyecto deben ser personas con competencias especiales. No cualquier persona estaría centrada 100% en servir a los otros y en servir desde la transparencia y la humildad. Ese amor a los otros y la capacidad de servir debía estar impregnada en cada uno de los miembros de este proyecto. Asimismo, quien liderara una unidad de este nivel tiene que tener capacidades excepcionales.

Con estas capacidades en construcción también es importante entender el contexto en que se van a desenvolver, dónde se encuentra la realidad organizacional, pero más aún para dónde deben ir, porque la instrucción es clara, deben innovar, transformar no solo la administración de talento humano, sino también convertir al hombre en el CENTRO DE GRAVEDAD de todas las acciones y decisiones institucionales. Por esta razón se hace a continuación una breve reseña de las tendencias de la gestión del talento humano que se encuentran en el momento y que aún están vigentes.

Contexto, tendencias y perspectivas sobre la gestión del talento humano

Varios autores del mundo como Mintzberg¹⁰ y Chiavenato¹¹ o autores colombianos como Calderón¹² y Naranjo¹³ han realizado acercamientos y dado bases teóricas fundamentales para lo que ahora se conoce como gestión del talento humano, que al momento se ha definido como *“la estrategia diseñada enmarcada en los fundamentos del contexto general de las instituciones, con el fin de ayudarlas a hacer el mejor uso de su potencial humano con el fin de cumplir los objetivos organizacionales y estratégicos, logrando atraer, desarrollar, motivar y retener al mejor talento logrando con esto un desarrollo de competencias y compromisos con sí mismas”*.¹⁴

Sabiendo esto, Forero Ruiz y sus colegas refieren que en Colombia existió una visión de la gestión humana reduccionista y centrada netamente en las prácticas y sus resultados en la organización; sin embargo, esta visión se amplió y dio una perspectiva mayor en la que el ser humano alcanza niveles más integrales donde no solamente era un ente productor sino que implicaba abordar temas como las relaciones interpersonales, factores de modernización y otras perspectivas que llevan al cumplimiento de las metas organizacionales incluso más allá de lo tangible, por lo cual la gestión del talento humano pasó a ser fundamental para la estrategia organizacional.¹⁵

Tendencias de gestión humana

Para Forero Ruiz y sus colegas, las organizaciones requieren adaptarse mucho más rápido a los cambios globalizados en cuanto a las nuevas tendencias mundiales en recursos humanos. Las líneas de investigación centradas en el hombre, el liderazgo, la motivación, el desarrollo de los grupos de trabajo, la valoración de puestos, la retribución adicional a lo económico, la cultura y el cambio organizacional se estaban convirtiendo en lo que dictaba la pauta para las organizaciones. También se contemplaban tendencias en cuanto a la interferencia de la tecnología, la gestión del conocimiento, la gestión humana por competencias, tercerización (*outsourcing*), plan de carrera, plan de sucesión, gerencia por procesos, marketing relacional, entre otros. Es por todas estas nuevas tendencias que la gestión humana ya estaba cobrando un papel más estratégico en la organización, donde las personas son el eje fundamental.

10 Canadiense. Académico reconocido internacionalmente y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión. En la actualidad, es profesor de la cátedra Cleghorn de Estudios de Gestión en la Universidad McGill en Canadá, donde enseña desde 1968.

11 Brasileño. Es uno de los autores más conocidos y respetados en el área de Administración de Empresas y Recursos Humanos.

12 Colombiano. Doctor en administración, investigador emérito de Colciencias. Con interés investigativo en gestión, recursos humanos y cultura organizacional, estrategia e innovación. Se desempeña como director del doctorado en administración de la Universidad de Manizales, Colombia.

13 Colombiana. Profesora Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, Ingeniera Industrial, estudiante del doctorado en Ciencias de la Empresa de la Universidad de Murcia, España.

14 FORERO Ruiz, Luz Mila; HUERFANO Penagos, María & MARTÍNEZ Ángel, Johana. Tendencias y perspectiva del talento humano en Colombia. Bogotá D.C: Universidad Sergio Arboleda. 2019.

15 *Ibidem*.

Desde esta mirada de futuro se espera que unas de las principales tareas a cumplir sean la concepción del ser humano desde la gestión del conocimiento y la gestión por competencias que se encuentran marcando la pauta en las áreas empresariales, toda vez que a través de estas tendencias se pueden desarrollar las personas involucradas en cualquier lugar de la organización. Es debido a esto, que se enfocan esfuerzos para la creación de la Dirección de Gestión Humana como punta de lanza para asumir gran parte de estas tendencias.

Para el Ejército Nacional, tras definir su Centro de Gravedad en el ser humano, la siguiente instrucción es centrar todas sus estrategias hacia él, como un activo fundamental de la organización. Es por ello que es primordial prestar atención a los procedimientos que se llevaban a cabo en la incorporación, administración, cuidado y desarrollo del talento humano.

Se enfocaron entonces todos los esfuerzos en tres líneas de acción que ya se han mencionado pero que cabe ahondar en cada una de ellas nuevamente. Siguiendo las tendencias, el Comando de Personal debe centrarse en las siguientes líneas de acción:

1. Optimización del talento humano.
2. Plataformas tecnológicas con sistemas de información integrados.
3. Calidad de vida de los integrantes del ejército.

Nuevas perspectivas, herramientas y desarrollos para la gestión del talento humano

Ya con todo el recorrido desde que se tomó la decisión de buscar la transformación y el cambio institucional, de haber transcurrido al menos 5 años, el Comando de Personal se ha encausado ya en construir iniciativas que desemboquen en nuevas herramientas y estrategias para que la administración del talento humano sea más eficiente y efectiva. Desde el año 2016 entonces se han logrado las siguientes estrategias de mejoramiento:

Creación de la especialidad de talento humano

Como parte de un ejercicio de responsabilidad social con el que se esperaba acoger y rehabilitar personal que había sido considerado No Apto para el servicio por parte de medicina laboral, pero que aún conservan capacidades desde el área administrativa, se consideró la creación de esta especialidad para ser parte del arma de Logística. Es por ello que se crea la iniciativa o Proyecto Pretorio que encabeza el señor brigadier general (R) Carlos Iván Moreno Ojeda como primer comandante del Comando de Personal. Este proyecto sorteó varios pasos, desde las consultas jurídicas y de procedimiento que implicaba crear esta nueva especialidad, hasta la puesta en práctica que lo que realmente sería contar con hombres y mujeres especializados únicamente en el manejo y gestión del talento humano.

Esta difícil labor fue realizada por un equipo de militares con el gran ahínco de consolidar esta iniciativa y así fue como el primer curso de oficiales y suboficiales que serían la primera promoción de esta especialidad inició un duro proceso de selección, formación y capacitación que les permitiera desarrollar todas sus competencias técnicas necesarias para administrar al personal de la Fuerza. Este grupo finalmente fue escalafonado a la especialidad en agosto del 2016, en primera instancia el grupo de suboficiales y unos meses después los oficiales quienes en la ceremonia especial de aniversario del Comando de Personal recibieron por primera vez su insignia como especialistas de talento humano. Esta insignia fue creada con la perspectiva de reflejar en ella todo lo que implicaba la responsabilidad de llevarla inicialmente sobre los hombros, hoy en día en el pecho.

Para el 2024, después de efectuados todos los trámites de ley y de haber quedado consolidada como una especialidad del arma de Logística, se cuenta con 74 oficiales, desde el grado de subteniente hasta teniente coronel y 186 suboficiales, desde el grado de cabo primero hasta sargento primero, quienes llevan en sus hombros la gran responsabilidad de administrar y gestionar al personal de toda la Fuerza desde los diferentes niveles táctico operacional y estratégico, ocupando cargos de alta responsabilidad que aseguran día a día el bienestar de los hombres y mujeres que la conforman. Este selecto grupo de especialistas continúa permanentemente su proceso de formación y capacitación para estar a la vanguardia de la gestión organizacional del talento humano. Este grupo de especialistas recibe capacitación permanente desde las diferentes áreas del Comando de Personal, así como la obligatoriedad de realizar un curso de escalafonamiento al área de talento humano que realizan de manera virtual dónde no solo fortalecen sus conocimientos en el área de la gestión del talento humano sino que desglosan y ven el paso a paso de cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en las distintas secciones relacionadas con las temáticas del talento humano dentro de la Fuerza.



Figura N° 4: Modelo de insignia de la Especialidad de Talento Humano.

Figura N° 5: Primera promoción de oficiales escalafonados a la especialidad de Talento Humano, año 2016.

Modelo de gestión humana por competencias¹⁶

Con la creación de la Dirección de Gestión Humana por Competencias en el año 2016, y a partir de la nueva estructura organizacional, se genera la necesidad de contar con una hoja de ruta que permitiera el cumplimiento de la misión de esta nueva dirección. De este modo se inicia la conformación por parte del Departamento de Personal de las directrices y políticas que alinearían toda la gestión humana del Ejército Nacional a través del ciclo que ella genera dentro de una organización. Por ello se crea entonces el Modelo de Gestión Humana 1.0, al que se le da la imagen de una brújula como aquella guía que da el camino a seguir para la administración del personal de la Fuerza desde que se incorpora hasta que se retira. A continuación, se muestra este modelo para su entendimiento así:



Figura N° 6: Modelo de Gestión Humana por Competencias 1.0.

Fuente. Ejército Nacional de Colombia. Modelo de gestión humana por competencias 1.0.

Este modelo cuenta entonces con 8 componentes que dan cuenta del ciclo de gestión humana y en cada uno de ellos se definen en detalle las tareas y actividades que deberán desarrollar cada uno de los comandos y unidades que tendrán la responsabilidad de llevarlas a cabo. Adicionalmente, se muestran en los anillos exteriores de la brújula las competencias que fueron definidas para el ejército en tres grandes grupos: competencias institucionales, competencias de gestión y competencias directivas.

Desde este modelo, las competencias institucionales son aquellas que todo miembro de la Fuerza debe demostrar y se adquieren durante la permanencia en las Escuelas de Formación: Escuela Militar

16 EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA. 2020. Modelo de Gestión Humana por Competencias. Bogotá D.C. [en línea]. Disponible en: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://intranet.ejercito.mil.co/enio/recurso_user/doc_contenido_pagina_web/800130634_4/55836/archivo_55836.pdf.

de Cadetes, Escuela Militar de Suboficiales y Escuela de Soldados Profesionales y se pueden observar en el anillo exterior de la brújula. Son ellas: liderazgo, comportamiento integral, vocación de servicio, adaptabilidad, construcción de relaciones y compromiso institucional.

Por otra parte, las competencias de gestión son aquellas se dan para todo el personal durante sus labores diarias como son: negociación, solución de problemas, autocontrol, pensamiento estratégico, creatividad e innovación y trabajo en equipo. Finalmente, las competencias directivas para los oficiales y suboficiales de grados superiores quienes asumen los cargos de mayor complejidad en el ejército, es decir, para los oficiales del grado mayor en adelante y para los suboficiales de grado sargento mayor hasta sargento mayor de comando conjunto, las cuales son: desarrollo personal, planeación y control, dirección de equipo de trabajo, orientación a resultados y optimización de recursos.

Adicional a este modelo, a partir del año 2022, las autoridades colombianas comenzaron la exigencia de estrategias de protección de la vida de sus empleados, por esta razón se añadieron dos competencias al modelo relacionadas con el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo (SGSST), estas competencias son conciencia situacional y preservación inteligente.

De esta manera, las competencias que se evalúan y desarrollan para oficiales y suboficiales se presentan a continuación:



Figura N° 7. Competencias directivas y del SGSST (Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo).

Fuente: Ejército Nacional. dirección de gestión humana por competencias.

A partir de este modelo, la dirección de gestión humana dentro de sus procedimientos tiene el de la evaluación y desarrollo de competencias que es una metodología estandarizada que busca determinar el nivel de estas competencias en los oficiales y suboficiales considerados para ascenso o para llamamiento a curso. Esta metodología incluye tres herramientas: aplicación de pruebas psicotécnicas especializadas en competencias comportamentales, una entrevista de eventos conductuales y, finalmente, una evaluación 360° donde superiores, subalternos y el mismo evaluado tienen la posibilidad de calificar los indicadores comportamentales concretos asociados a cada competencia.

Estas tres herramientas se conjugan para, finalmente, emitir un concepto del nivel en el que el individuo evaluado tiene sus competencias. Este concepto se da con una clasificación final según el puntaje total obtenido, es decir, si un oficial o suboficial obtiene un puntaje total de 90 a 100 puntos en toda su evaluación se encontrará en un nivel AA o superior, quiere decir esto que tiene comportamientos evidentes y recurrentes asociados a sus competencias directivas. Asimismo se tendrá un nivel A o Alto, que es el esperado para todos, si se tiene un total en la calificación de 80 a 89 puntos, un nivel B o medio con un puntaje entre 65 y 79 puntos y, finalmente, se tendrá un nivel C o bajo si su puntaje está por debajo de 64 puntos. Esta clasificación final es tenida en cuenta dentro del proceso de ascenso, dándole herramientas al Comando Superior para la toma de decisiones, específicamente en lo relacionado con las competencias del SER con que el personal cuenta al momento de ser considerado para cambio de grado o curso.

Folio de vida digital

Otra de las grandes iniciativas relacionadas con la gestión adecuada del talento humano fue la modernización de lo que se conoce como folio de vida, que no es más que el documento en el cual se consignan todas las acciones positivas y negativas del desempeño de cada oficial o suboficial de la Fuerza.

Hasta el año 2017 este documento se llevó en físico, es decir en papel, generando una pérdida ambiental bastante grande, además del desgaste de quienes debían elaborar este documento como evaluadores cada año. Es por estas razones que se define la iniciativa FOVID 1.0 que se enmarca dentro de la segunda línea estratégica planteada para el Comando de Personal; plataformas tecnológicas para la gestión del talento humano. De este modo un equipo de personas que conforman la sección de historias laborales de la Dirección de Personal, se dieron a la tarea de crear el folio de vida digital y adicionalmente de actualizar el Decreto 1799 de 2000 a través de la Disposición N° 016 de 2018 la que rige esta evaluación anual.

En la actualidad, el folio de vida digital ya se encuentra en la versión 2.0 y se ha consolidado como herramienta efectiva y eficaz de evaluación, creando cultura digital y conciencia de transparencia tanto en los evaluados como en los evaluadores, logrando una gestión del talento humano con mayor eficiencia.

Correo electrónico institucional

Por otra parte, la incursión en las plataformas digitales trajo consigo necesidades sentidas que la modernidad exigían como el correo electrónico institucional. Este proyecto permitió un mejoramiento abismal en la comunicación no solo al interior de la institución, sino también un canal efectivo con el entorno exterior.

La sección denominada Bases de Datos de la Dirección de Personal dio un paso importante en esta modernización a través de la puesta en marcha de este proyecto pensado para cada miembro de la institución. El esfuerzo inmenso pues no solo dependía de contar con desarrolladores de software especialistas en el tema, sino que también se debía hacer una inversión de recursos importante en cuanto a capacidad de los servidores donde se alojaría toda la información y la consecución de equipos que permitieran este avance tecnológico.

La prospectiva siempre ha priorizado a la tecnología como parte fundamental de los ejercicios con visión de futuro. En esta ocasión no se equivocaba dejando ver que este paso era el primero para alcanzar una perspectiva más integral, acorde a las necesidades y a la vanguardia de las comunicaciones al interior de una organización, no solo por agilizar el proceso comunicativo, sino también brindando protección y seguridad al segundo recurso intangible más valioso que se tiene y es la información.

Sistema de notificación SIWEB

Dentro de esta misma línea de trabajo enfocada en el avance tecnológico, se crea el SIWEB. Un sistema de comunicación alternativo con el personal militar que permite que, a través de una plataforma especializada, la institución pueda generar comunicaciones oficiales con cada miembro y adicionalmente prestar otros servicios alternos como un espacio de atención al usuario interno en cuanto a mantenimiento de equipos, acompañamiento, asesoría y manejo de las diferentes plataformas de información existentes.

Es por este SIWEB que cada integrante de la Fuerza recibe sus notificaciones personalizadas de traslados, aceptación de clasificación anual en su folio de vida por parte de la Junta Clasificadora y otros anuncios de carácter institucional.

Cédula digital

Asimismo, si se trata de actualizar a la institución y equipararla con las tendencias mundiales, se debía generar un documento digital que permitiera la identificación del personal militar de manera fácil, pero con todos los estándares de seguridad informática.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se crea inicialmente para oficiales y suboficiales, la cédula digital, con la que desde la plataforma del SIATH WEB, cada usuario puede ingresar a través de un usuario personalizado y seguro para descargar su cédula militar digital que da fe de su permanencia o paso por la institución, pero, que también amplió su espectro de uso hasta posibilitar el acceso a las unidades militares mediante lectura del código de barras individual. Este documento se realiza en la Dirección de Personal con todos los estándares de seguridad informática únicamente para cada usuario de consulta individual y con una vigencia de 6 meses.

Moce mobile

Con todos estos proyectos de actualización y modernización también llegó la búsqueda de una plataforma móvil que permitiera la consulta de la información del personal desde varios aspectos y que no tuviera que estar necesariamente amarrado al sistema de intranet, es decir con acceso únicamente desde la unidad militar, sino que pudiera también ser consultado desde la red externa. Por este motivo, se recurre a una plataforma en Qlickview como herramienta tecnológica central, desarrollada de manera específica para los especialistas en talento humano y por ende pensada para coadyuvar en los procesos de su administración dando una mirada más moderna y efectiva al manejo de la información.

La citada plataforma presenta la información que se tenga del militar desde tres ámbitos: saber, ser y hacer. En cuanto al saber se obtiene información de los logros académicos tanto internos como externos, es decir, formación académica tanto civil como militar. En referencia al ser, se muestra el resultado de sus evaluaciones de desempeño por años e información básica. Finalmente, en cuanto al hacer, la aplicación permite conocer lo que ha sido el transcurrir de la vida militar del oficial, suboficial, soldado o civil. Detalla sus traslados, sus ascensos y los cargos que ha desempeñado hasta el momento.

Esta herramienta adicionalmente permite acceder a información estadística e infografías detalladas en varios aspectos que agilizan el entendimiento y tratamiento de la información relacionada con el talento humano de la Fuerza, dentro de los más altos estándares de seguridad informática.

Todos estos proyectos e iniciativas han venido trayendo prospectiva y dejando abiertas las puertas del futuro para el Ejército Nacional de Colombia, que continúa en el gran esfuerzo de modernizarse y estar al alcance de las tendencias actuales en lo que a talento humano se refiere. Han sido ya 13 años de incansable trabajo por parte de cada uno de los integrantes del corazón del Ejército, el Comando de Personal. 13 años en que día y noche este corazón trabaja por el bienestar de cada uno de los integrantes de la Fuerza, aportando al mantenimiento de su salud, del cuidado de sus familias, de la atención humana y responsable del personal, de administrar todos los recursos necesarios para que cada soldado reciba su salario puntualmente, y tantas

otras actividades que conllevan alto sentido de responsabilidad y pertenencia que aseguran la eficiencia y eficacia en todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en pro de todos los soldados.

CONCLUSIONES

Toda institución requiere un alto en el camino para realizar una revisión sobre sí misma y así poder resurgir, reacomodarse y adaptarse a los cambios del entorno que la rodea. Este proceso de cambio y transformación no debe ser realizado a la ligera; por el contrario, debe apegarse a alguna de las múltiples herramientas que tiene la prospectiva organizacional para encontrar esos escenarios ideales que le muestren cuáles son las mejores alternativas de futuro que tiene a su disposición.

El cambio organizacional debe centrarse en primer lugar en la reorganización de su estructura que sostiene a la institución, ello implica poder revisar en detalle el organigrama para determinar si es eficiente en términos de comunicaciones, autoridad y jerarquía, pero sobre todo en producción de resultados.

Buscar un centro de gravedad, es decir, un pivote sobre el cual se realizarán todas las actividades desde la planeación hasta la ejecución y control dentro de una organización, es fundamental para determinar hacia dónde va o quiere ir ella. En el caso del Ejército Nacional, determinar como centro de gravedad al HOMBRE, ha permitido concentrar y aunar esfuerzos de todos los niveles estratégicos y tácticos para darle sentido al quehacer de cada miembro de la institución.

Plantear la estrategia de la creación de la especialidad de talento humano dentro de la Fuerza, ha sido un avance insondable, estos hombres y mujeres que hoy en día portan la espada de Damocles como símbolo de su experticia en la gestión del talento humano, han configurado éxitos en todos los niveles de la administración. Ha permitido minimizar costos, cumplir la ley y la Constitución, respetar principios y valores, entre muchos e innumerables beneficios que se tienen del cumplimiento abnegado de las funciones que ellos tienen asignadas día a día.

Definitivamente la modernización debe ir de la mano de la tecnología, el secreto de todo el avance ha estado allí, en incorporar plataformas tecnológicas que han coadyuvado al desarrollo de los diferentes procedimientos asociados al talento humano. Sin esta tecnología y lo que ella permite al manejo de la información sería imposible el crecimiento organizacional.

Un ejército bicentenario como el colombiano debe tener una visión de futuro que le permita actualizarse constantemente en su quehacer. Esta visión no puede ir separada de la realidad y menos de las tendencias que estén siendo pauta de cambios. Sin esta posibilidad de transformación los fracasos serían inminentes.

Siempre el talento humano será la pauta de diferencia, sin los seres humanos y sus talentos personales e interpersonales la organización no triunfará, sea cual sea su negocio.

BIBLIOGRAFÍA

CANAL DE NOTICIAS LA FM. Agosto de 2016. [en línea]. Disponible en: <https://www.lafm.com.co/colombia/inauguran-nuevo-edificio-del-comando-de-personal-del-ejercito-nacional>

EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA, Comando de Personal. Dirección de Personal. Proyecto Especialidad de Talento Humano. Bogotá. 2016.

EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA. 2024. [en línea]. Disponible en: https://www.ejercito.mil.co/enio/recurso_user/img_contenido_pagina_web/800130633_4/27/organigrama.webp

EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA. Comando de Personal. 6 de Febrero de 2023. [en línea]. Disponible en: <https://www.coper.mil.co/resena/>

EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA. Modelo de Gestión Humana por Competencias. Bogotá D.C. 2020. [en línea]. Disponible en: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://intranet.ejercito.mil.co/enio/recurso_user/doc_contenido_pagina_web/800130634_4/55836/archivo_55836.pdf.

FORERO Ruiz, Luz Mila; HUERFANO Penagos, Mayra & ÁNGEL Martínez, Johanna. Tendencias y prospectiva del talento humano en Colombia. Universidad Sergio Arboleda. Bogotá D.C: 2019.

MEJÍA Ferrero, Alberto José. Discurso Activación del Comando de Personal. Bogotá. 2016.

ROJAS Guervara, Pedro Javier. Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. Rev. Cient. Gen. José María Córdova, Vol. 15, enero a junio 2017, pp. 95-119. doi:<http://dx.doi.org/10.21830/19006586.78>

CIENCIA Y TECNOLOGÍA



MEMORIAL

DEL

Ejército de Chile

TECNOLOGÍAS Y SISTEMAS DE ARMAS EN EL CONFLICTO ISRAEL-HAMÁS

TENIENTE CORONEL RODRIGO PARADA BULASZ ¹

TENIENTE CORONEL NAZARENO E.L. AMPUERO ²

MAYOR VIVIANA VILLANUEVA DURÁN ³

CAPITÁN FELIPE BRAVO DÍAZ ⁴

Resumen: *el actual conflicto armado entre Hamás e Israel ha puesto como tema de análisis y discusión el uso de diferentes tecnologías en su desarrollo, el que presenta, por una parte, a un país que posee una de las tecnologías más modernas del planeta y, por la otra, a una agrupación que cuenta, hasta donde se puede tener conocimiento, con tecnologías más rudimentarias. Es en este sentido que el presente artículo busca analizar las diferencias en las tecnologías utilizadas en este conflicto, inicialmente desde una perspectiva científica, identificando los diferentes sistemas de armas utilizados y las interacciones entre ellos. Posteriormente se intenta determinar las fortalezas y debilidades de los sistemas de armas, para, finalmente, analizar como las tácticas y técnicas empleadas en el campo de batalla, en conjunto con el uso eficiente de las tecnologías en el conflicto han sido determinantes en las distintas operaciones que se han estado ejecutando desde el pasado octubre del año 2023.*

Palabras clave: *tecnología, conflicto armado, campo de batalla, sistema de armas.*

Abstract: *the current armed conflict between Hamás and Israel has brought to the forefront of analysis and discussion the use of various*

-
- 1 Oficial del arma de Ingenieros, Ingeniero Politécnico Militar (IPM) en tecnologías de la Información y Comunicación, mención Informática y Computación, Diplomado en Administración de Personas en la Universidad Diego Portales (UDP), Diplomado en Gestión de la Ciberseguridad en la Pontificia Universidad Católica (PUC), actualmente se desempeña como jefe del Departamento de Posgrado y Educación Continua y jefe del Departamento de Vinculación con el Medio de la Academia Politécnica Militar (ACAPOMIL). rparada@acapomil.cl.
 - 2 Oficial del Ejército Argentino, del arma de Ingenieros, Licenciado en Matemática Aplicada y diplomado como IPM de la especialidad Geográfica e Ingeniero Agrimensor de la Facultad de Ingeniería del Ejército. Actualmente se desempeña como Profesor Invitado en la ACAPOMIL. nampuero@acapomil.cl.
 - 3 Oficial del Servicio de Material de Guerra, Licenciado en Ciencias Sociales y Licenciado en Ciencias Militares, Diplomado en Función Inteligencia en el Estado Contemporáneo en la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos (ANEPE), Diplomando en Instrumentos Ópticos y Optrónicos en la ACAPOMIL, Diplomando en Administración Pública en la Universidad Bernardo O'Higgins, actualmente se desempeña como alumno del III Curso Regular de Ingeniería militar en la ACAPOMIL. villanueva@acapomil.cl.
 - 4 Oficial del arma de Ingenieros, Diplomado en Gestión de Operaciones en la Universidad Andrés Bello, Diplomado en Ciencias Militares en la Academia de Guerra del Ejército de Chile (ACAGUE), actualmente se desempeña como Alumno de la ACAPOMIL, Mención Sistemas de Armas. felipe.bravo@ejercito.cl.

technologies in its progression, showcasing on one side a country that possesses some of the most modern technologies on the planet, and on the other, a group that is known, to the extent of available knowledge, to use more rudimentary technologies. In this context, this article aims to identify and analyze the differences in the technologies used in this conflict, initially from a scientific perspective, identifying the different weapon systems used and their interactions. Subsequently, it attempts to determine the strengths and weaknesses of these weapon systems, to ultimately analyze how the tactics and techniques employed on the battlefield, along with the efficient use of technologies in the conflict, have been decisive in the various operations that have been carried out since October 2023.

Keywords: *technology, armed conflict, battlefield, weapon system.*

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia la tecnología ha jugado un papel relevante en los conflictos armados, transformando no solo las tácticas y las estrategias militares, sino que también el alcance y la naturaleza de la guerra misma. Obtener la superioridad tecnológica puede producir ventajas estratégicas siendo un pilar fundamental para determinar el resultado de los enfrentamientos y una herramienta esencial para la supervivencia, la eficacia y la superioridad en el campo de batalla, proporcionando medios avanzados para la recopilación de inteligencia, mayor precisión en los sistemas de armas, un eficiente sistema de apoyo logístico, mejores comunicaciones, entre otras, permitiendo con lo anterior, la ejecución de operaciones que de otro modo serían imposibles de coordinar y ejecutar.

Sin embargo, se debe considerar que contar con una tecnología avanzada inserta dentro de los sistemas de armas podría generar un exceso de confianza, lo que eventualmente podría llevar a un fracaso en el conflicto. Es por lo anterior que el uso de diferentes tecnologías puede describir una redefinición en el arte de la guerra.

La importancia del uso de tecnologías en los conflictos armados puede marcar la diferencia principalmente por lo siguiente:

- Superioridad en el campo de batalla: otorga ventajas tácticas significativas, permitiendo realizar operaciones más eficientes y efectivas. Las armas de precisión, los vehículos no tripulados, y los sistemas de vigilancia avanzada reducen los riesgos para las tropas propias y aumentan la efectividad contra el enemigo.
- Inteligencia y reconocimiento: la capacidad para recopilar, analizar y distribuir información rápidamente es crucial. Satélites, drones y sistemas de interceptación de

comunicaciones permiten una comprensión detallada del campo de batalla, los movimientos, despliegues y las intenciones enemigas.

- Comunicaciones: la tecnología asegura comunicaciones seguras y eficaces entre las unidades. La encriptación y los sistemas avanzados de transmisión evitan la interceptación y manipulación enemiga.
- Logística: la tecnología facilita el rápido despliegue de recursos, tropas y suministros, esenciales para el mantenimiento de las operaciones.
- Defensa y protección: los sistemas de defensa antiaérea, antimisiles y cibernética protegen contra ataques, salvaguardando infraestructuras críticas y la integridad de las Fuerzas Armadas.

Durante el desarrollo de los distintos conflictos armados se ha podido evidenciar como la tecnología ha jugado un papel gravitante para la decisión de estos. Ejemplos de ello se pueden destacar:

- Primera Guerra Mundial: marcó el inicio masivo de tecnologías como tanques, aviones de combate y comunicaciones radiales, dando paso al fin de la guerra de trincheras.
- Segunda Guerra Mundial: introdujo el empleo de radares, el uso de sistemas avanzados de encriptación y las bombas atómicas.
- Guerra de Corea: se destaca el primer enfrentamiento a gran escala de aviones a reacción.
- Guerra de Vietnam: si bien su característica principal se debió a la implementación del combate de guerrillas, se destaca el empleo intensivo de helicópteros en roles tanto de combate, como de apoyo logístico.
- Guerra de las Malvinas: demostró la eficacia de los misiles guiados, tanto en combates aéreos como en el ataque a buques de combate.
- Guerra del Golfo: surgió con mayor notoriedad el uso de sistemas de armas de precisión y una intensa guerra electrónica.
- Guerra de Afganistán: destacó por el uso de drones con la finalidad de realizar vigilancia y ataques.
- Guerra de Irak: incluyó el uso por parte de Estados Unidos, de sistemas de armas guiadas y vehículos no tripulados (UAV).
- En el actual conflicto de Ucrania: se puede identificar por los ciberataques dirigidos en contra de infraestructuras críticas, así como el uso de redes sociales que buscan influir en la opinión pública, difundir desinformación y realizar operaciones psicológicas.

EL PODER MILITAR Y TECNOLÓGICO DE ISRAEL

Israel ocupa el lugar 18 de las 145 potencias militares del mundo, este corresponde a un análisis de la capacidad potencial de cada nación para mantener conflictos en tierra, aire y mar. A este análisis también se suman aspectos relacionados con la mano de obra, el

equipo, los recursos naturales, las finanzas y la geografía, permitiendo con esto tener una visión más global.⁵

Las Fuerzas de Defensa Israelí (FDI), están conformadas por la Fuerza Aérea, Fuerza de Tierra y Marina. Todas bajo el comando del jefe de Estado Mayor General, quien permanece en su cargo por un período de tres años, el que es recomendado por el Primer Ministro y el Ministro de Defensa, y designado y controlado por el gobierno.

Es el jefe de Estado Mayor, quien está a cargo de la jefatura de cada rama de las Fuerzas Armadas, además del cuerpo de inteligencia, quien junto al Mossad y Shabak/Shin Bet, conforman el sistema de inteligencia y contrainteligencia israelí.

Su despliegue territorial está conformado por cuatro comandos y cinco unidades especiales, como se distingue en la figura N° 1



Figura N° 1: "Organización de las FDI".

Fuente: Elaboración de los autores.

5 Global Fire Power, 2022.

El Domo de Hierro

“Reconocido como uno de los mejores sistemas de defensa aérea del mundo, utilizado por Israel para protegerse de los ataques de misiles”.⁶

El Domo de Hierro es en la actualidad el principal sistema de defensa antiaéreo con que cuentan las FDI, actualmente se declara que en sus 13 años de funcionamiento este sistema ha interceptado más de 2.500 ataques.⁷ Sus orígenes se remontan al conflicto que Israel sostuvo con Hezbollah el año 2006, conflicto en el cual este último lanzó miles de cohetes sobre Israel, acción que trajo consigo la muerte de decenas de israelíes, además de causar incalculables daños materiales. Este sistema de defensa antiaérea de corto alcance se encuentra desplegado en varias partes del país, esto con la finalidad de contrarrestar ataques con misiles, cohetes, proyectiles de artillería, drones y otras amenazas aéreas.



Figura N° 2: “El Domo de Hierro en acción”.

Fuente: Disponible en <https://www.bbc.com/mundo/articulos/c9redye7el9o>

El sistema tiene un alcance aproximado de 70 km y cuenta con cuatro componentes principales que conforman una sola unidad:

6 BBC Mundo. 10 de octubre de 2023. ¿Qué es y cómo funciona el sistema antimisiles Domo de Hierro de Israel? [en línea]. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/articulos/c9redye7el9o>

7 Rafael Advances Defense systems LTDA, [en línea] Disponible en <https://www.rafael.co.il/iron-dome-10years/>

- Radar de Detección y Seguimiento.
- Centro de Control de Fuego.
- Lanzador de Misiles Interceptores.

Fue diseñado por la compañía Rafael Advanced Defense System LTD,⁸ una firma privada con vínculos muy cercanos a las Fuerzas Armadas israelíes que construye sistemas de defensa aéreos, marítimos y terrestres. Junto a lo anterior también contó con un financiamiento superior a los US\$ 200 millones por parte de Estados Unidos.⁹

Con respecto al Radar de Detección y Seguimiento, el sistema utiliza un radar EL/M-2084¹⁰ para detectar el lanzamiento de cohetes y proyectiles enemigos. Este radar es capaz de seguir múltiples amenazas simultáneamente, proporcionando datos en tiempo real sobre la trayectoria de cada proyectil. Es la primera línea de defensa, identificando rápidamente posibles amenazas y enviando información vital al centro de control de fuego.



Figura N° 3: "Radar EL/M-2084".

Fuente: Disponible en: <https://www.czdefence.com/article/el-m-2084-3d-radars-will-protect-czechia>

Por otra parte, el Sistema de Control de Fuego (BMC)¹¹ es el cerebro del sistema. Aquí se procesa la información recibida del radar para evaluar la trayectoria de los proyectiles detectados y determinar si representan una amenaza para áreas pobladas o infraestructuras críticas. Basándose

8 Rafael Advanced Defense Systems LTDA, empresa de tecnología de defensa. Fue fundada como un laboratorio de Investigación y Desarrollo para la defensa nacional del Estado de Israel, para el desarrollo de armamento y tecnología militar dentro del Ministerio de Defensa.

9 BBC. 17 de octubre de 2023 [en línea]. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/articles/c2x85zgpzmzlo>.

10 EL/M-2084, radar de defensa aérea avanzado, de estado sólido y con tecnología AESA (Active Electronically Scanned Array), desarrollado por IAI's Elta.

11 Del término en inglés Battle Management & Control.

en esta evaluación, el BMC toma la decisión de interceptar o no el proyectil. También coordina el lanzamiento de los interceptores y supervisa su desempeño en el aire.

Finalmente, está el Lanzador de Misiles Interceptores, que es una plataforma móvil diseñada para disparar los misiles interceptores Tamir,¹² que son parte integral del sistema de defensa aérea. Cada lanzador tiene la capacidad de albergar y lanzar múltiples misiles, permitiendo así responder rápidamente a amenazas simultáneas o sucesivas. Los lanzadores son altamente móviles y pueden ser desplegados en distintas ubicaciones según las necesidades estratégicas, proporcionando una cobertura defensiva flexible y adaptable. Están diseñados para comunicarse en tiempo real con el Centro de Control de Fuego (BMC), desde donde reciben órdenes de lanzamiento una vez que se ha decidido interceptar un proyectil entrante. La eficiencia y rapidez en la implementación de estos lanzadores son clave para la efectividad del sistema Domo de Hierro en la interceptación de cohetes y artefactos explosivos antes de que alcancen su objetivo.



Figura N° 4: "Lanza cohetes Tamir".

Fuente: Disponible en <https://www.pagina12.com.ar/729211-israel-como-funciona-la-cupula-de-hierro-freno-el-ataque-de->

Como Funciona el Domo de Hierro

La interacción entre los componentes del sistema de defensa aérea Domo de Hierro es un proceso altamente coordinado y automatizado, diseñado para ofrecer una respuesta rápida y eficaz

12 Desarrollados por Rafael Advanced Defense Systems diseñados específicamente para interceptar y neutralizar cohetes, proyectiles de artillería y morteros.

a las amenazas aéreas. A continuación, se analiza y detalla cómo interactúan estos componentes desde la detección inicial de un cohete o proyectil hasta su interceptación.

Detección y seguimiento

Inicio, todo comienza con el Radar de detección y Seguimiento, el que monitorea constantemente el espacio aéreo en busca de cohetes, proyectiles y otras amenazas aéreas. Cuando detecta un lanzamiento, el radar sigue la trayectoria del proyectil y recopila datos sobre su velocidad, altitud y rumbo previsto.

Evaluación y decisión

Evaluación: la información recopilada por el radar se transmite en tiempo real al BMC. Aquí, se analiza la trayectoria del proyectil para determinar si representa una amenaza para áreas pobladas o infraestructuras críticas. Este análisis se realiza utilizando algoritmos avanzados que pueden predecir el punto de impacto del proyectil.

Decisión de interceptación: si se determina que el proyectil representa una amenaza, el BMC autoriza el lanzamiento de un misil interceptor. Esta decisión se basa en criterios predefinidos, incluida la probabilidad de que el proyectil impacte en una zona protegida.

Lanzamiento del interceptor

El despliegue de interceptores. Tras la autorización del BMC, se emite una orden de lanzamiento a los lanzadores de misiles interceptores más cercanos al punto previsto de impacto del proyectil enemigo. Estos lanzadores, posicionados estratégicamente alrededor de las áreas protegidas, lanzan inmediatamente uno o más interceptores hacia el proyectil entrante.

Guiado hacia el objetivo, Cada misil interceptor está equipado con sistemas de navegación y guiado propios, que ajustan su trayectoria en vuelo hacia el proyectil enemigo, basándose en datos continuos del radar y su propio sistema de guiado.

Interceptación y destrucción

El encuentro. El interceptor se aproxima al proyectil enemigo, calculando el punto óptimo de interceptación para maximizar las posibilidades de una destrucción exitosa.

Detonación, justo antes de alcanzar el proyectil, el interceptor detona su ojiva cerca del proyectil enemigo. La detonación está diseñada para destruir el proyectil en el aire, lejos de su objetivo terrestre.

Evaluación Pos-intercepción

Análisis de resultados, después de la intercepción, el sistema evalúa el resultado para confirmar la destrucción del proyectil. Esta información se utiliza para ajustar los parámetros del sistema y mejorar la respuesta a futuras amenazas.

Esta secuencia anteriormente descrita puede tomar algunos minutos o incluso segundos, dependiendo de la distancia de los proyectiles detectados.



Figura N° 5: "El Domo de Hierro".

Fuente: Rafael Advanced Defense Systems, 2024.

La Inteligencia Artificial como nueva tecnología en el conflicto de Israel-Hamás

"*El futuro es hoy*",¹³ una frase potente cuando se habla del desarrollo de nuevas tecnologías. En el último tiempo, la irrupción de la Inteligencia Artificial (IA) de forma masiva ha permitido reconocer el enorme potencial de esta herramienta, ya sea en la educación o la industria por nombrar algunos ejemplos, pero hasta el presente no se había visto su uso en el campo de batalla.

13 "*El futuro es hoy*", por Marcelo Colussi. Psicoanalista, investigador social y catedrático universitario argentino, Públíco, 2014.

Si una herramienta tuviese la capacidad de acelerar el ciclo OODA (Observar, Orientar, Decidir y Accionar) de un cuartel general, podríamos encontrarnos con una tecnología que no solo incrementaría la velocidad de las operaciones, sino que también podría ser un apoyo crucial para los asesores respectivos.

Dentro de los principales conceptos de la seguridad nacional de Israel se destaca que las Fuerzas de Defensa de Israel (FDI), deben poseer una ventaja tecnológica sobre sus oponentes,¹⁴ es así como dicho país posee una industria de defensa ampliamente reconocida a nivel mundial. En el año 2021, Israel ya planteaba el uso de la IA como una verdadera “revolución”, y pese a los años que ha demorado por problemas surgidos durante su desarrollo, las capacidades de esta nueva tecnología permitirían un crecimiento exponencial en varios campos, incluida la seguridad nacional.

Un análisis de los cuatro pilares del concepto de seguridad nacional de Israel (la disuasión, la alerta temprana, la derrota decisiva y la defensa), reveló que la IA podría tener un impacto positivo en los diferentes sistemas militares.¹⁵

Conforme a lo anterior, los aspectos que debería involucrar el uso de la IA para la defensa nacional se establecen como sigue:

	Database analysis	Video processing	Natural Language processing	Autonomous capabilities	Computer vision and image processing	Personalization of services
National Security	✓	✓	✓	✓	✓	
Cyber	✓			✓		
Banks and Finance	✓					✓
Transportation	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Education	✓	✓	✓			✓
Communication	✓		✓			✓
Labor and manufacturing	✓	✓	✓	✓	✓	
Healthcare	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Figura N° 6: “Áreas de uso de IA”.

Fuente: Artificial Intelligence and National Security in Israel, 2021.

14 The IDF Chief of the General Staff. The IDF Strategy, July of 2016, p. 10. [en línea]. Disponible en: <https://www.inss.org.il/search-results/?q=the+idf+strategy#gsc.tab=0&gsc.q=the%20idf%20strategy&gsc.page=1>.

15 The Institute for National Security Studies. Artificial Intelligence and National Security in Israel, February of 2021, p. 86. [en línea]. Disponible en: <https://www.inss.org.il/search-results/?q=Artificial+Intelligence+and+National+Security+in+Israel#gsc.tab=0&gsc.q=Artificial%20Intelligence%20and%20National%20Security%20in%20Israel&gsc.page=1>.

La IA en el campo de batalla

Si hace cuatro años ya se hablaba de una tecnología en desarrollo avanzado, con visualización en diferentes áreas de uso, que amplificaría de forma significativa las capacidades de Israel, nos podemos hacer la siguiente pregunta, ¿qué ha ocurrido hasta ahora?

En noviembre de 2023, se hace público el uso por parte de las FDI de “Habsora” o “Evangelio”, un sistema de IA que puede generar objetivos a gran velocidad, elaborar mapas interactivos para el movimiento de tropas y marcar posiciones de Hamás, entre otros, todo en tiempo real y a una gran velocidad. Es así como las FDI han podido ejecutar miles de ataques en un período reducido de tiempo en la Franja de Gaza.

Para detallar cómo funciona “Habsora”, debemos considerar algunos elementos previos al inicio de la guerra. Antes del 7 de octubre de 2023, Israel contaba con una base de datos de por lo menos 30.000 líderes y milicianos de Hamás que operaban en Gaza. Estos datos incluían sus actividades diarias, vida civil y militar.¹⁶ Junto a lo anterior, se incluye todo el sistema de inteligencia de Israel, sus satélites, drones, comunicaciones interceptadas, imágenes y todos los medios que en general pudiesen entregar información que alimente una base de datos considerable; además, fuera del ámbito militar, el uso de medios de comunicación en Internet y redes sociales, fuentes abiertas entre otros, que suministran de alguna u otra forma información al sistema. Es aquí donde entra “Habsora”, este programa informático tiene acceso a todos esos datos, los analiza, extrae la información de inteligencia y obtiene los objetivos a batir.

La información proporcionada por el sistema se espera que sea complementada con la identificación, *in situ*, de un individuo que está operando en el terreno, dado que la información, los objetivos e incluso el análisis de criticidad son transmitidos directamente a las fuerzas desplegadas.

Sumado a esto, se debe considerar que la IA, es un software diseñado con un algoritmo para el aprendizaje automático, por lo que su análisis mejora constantemente, esto se debe a que su base de datos se actualiza permanentemente, y que el sistema se alimenta de información que está en línea, en otras palabras, si el sistema tiene acceso no solo a la información actualizada de inteligencia suministrada por Israel, sino que además a la red pública general, redes sociales, medios de comunicación, información en línea, vigilancia, entre otros, “Habsora” irá mejorando su capacidad de generar objetivos y levantar nuevos, perfeccionando sus análisis y reduciendo la probabilidad de error, debido a las fuentes de información que posee y que se van actualizando permanentemente.

16 INFOBAE. 9 diciembre de 2023, por Gustavo Sierra [en línea]. Disponible en <https://www.infobae.com/america/mundo/2023/12/09/como-utiliza-israel-la-inteligencia-artificial-para-combatir-en-gaza/>.



Figura N° 7: "Franja de Gaza dividida en celdas por IA".

Fuente: Infobae, 2023.

La capacidad del uso de "Habsora" se ha traducido en que, si para el conflicto del año 2014, Israel tenía la capacidad de producir 50 objetivos al año (con todos los análisis que ello implica en cuanto a la zona de operación, daño a la fuerza opositora, daño colateral, etc.), lo que se tradujo en atacar entre 5.000 a 6.000 objetivos en los 51 días que duró el enfrentamiento, hoy en el conflicto actual, con "Habsora" tienen la capacidad de producir 100 objetivos al día, atacando 15.000 objetivos en los primeros 35 días de la operación.¹⁷

Por otro lado, los objetivos reciben una puntuación por el posible número de víctimas civiles, por eso el algoritmo evalúa el daño que se puede provocar y entrega señales de alerta (en color verde, amarillo y rojo) para la ejecución del ataque.

Como transmite la información "Habsora"

La Administración de Transformación Digital de las FDI, afirma que, para la transmisión de la información generada por el sistema, ha creado una nube de red de datos digitales con todas las fuerzas incluyendo los cuarteles generales, centros de comando de primera línea y tropas en el

17 The Guardian, 01 diciembre de 2023, por Harry Davies, Bethan McKernan and Dan Sabbagh in Jerusalem [en línea]. Disponible en <https://www.theguardian.com/world/2023/dec/01/the-gospel-how-israel-uses-ai-to-select-bombing-targets>.

terreno.¹⁸ Es así como aprovechando estos desarrollos que “*Habsora*” transmite la información, pero no solo eso, también ayuda, aconseja y sugiere procedimientos en el proceso de toma de decisiones y los métodos de como el ejército debiera ejecutarlas.

Por lo tanto, “*Habsora*” trabaja como un cuartel general, adquiriendo información, planificando, resolviendo y entregando sugerencias, pero a una velocidad abrumadoramente superior a la de un cuartel general normal, operando 24 horas al día.

La guerra invisible: los túneles

Una característica creciente de la guerra contemporánea es el uso de redes subterráneas por parte de grupos militantes y fuerzas híbridas de Hamás. En Israel, el avance táctico y estratégico de los túneles es más evidente que en cualquier otro campo de combate, ya que el país participa en una guerra clandestina de armamento con Hamás y Hezbollah en sus fronteras sur y norte, respectivamente.

La ofensiva de Hamás

A medida que las Fuerzas de Defensa de Israel han incrementado su capacidad de inteligencia y ataque preciso en las últimas décadas, Hezbollah y Hamás han perdido terreno. En un principio, esta medida tenía una función defensiva (para ocultar, fortificar, almacenar y proteger activos militares), pero con el paso del tiempo, también se han extendido los túneles de asalto ofensivos. Aunque Israel ha invertido mucho en tecnología de detección avanzada, parece que Hamás y Hezbollah seguirán enfocándose en las habilidades subterráneas. Aunque ambos grupos se benefician de las experiencias de los demás en contra de Israel, no son los únicos. En realidad, se han visto túneles en los conflictos recientes en Siria, Irak, Egipto y otros lugares.

Para combatir esta amenaza es necesario invertir continuamente en las tecnologías y tácticas más efectivas y de vanguardia. Los países aliados que enfrentan dificultades similares pueden colaborar y aprovechar el amplio conocimiento y experiencia de Israel en este ámbito. Para mantener una ventaja tecnológica y operativa frente al avance continuo de las capacidades subterráneas de los adversarios en tiempos de guerra y entre guerras, será necesario realizar esto.

La creación del sistema de defensa antimisiles Cúpula de Hierro, por parte de Israel, fue el impulsor de la evolución y expansión de las redes subterráneas en la Franja de Gaza. Hamás se vio impulsado por esta situación, lo que le permitió aumentar sus ataques clandestinos contra Israel y

18 The Jerusalén Post, por Yonah Jeremy Bob, 8 de febrero de 2022 [en Línea]. Disponible en <https://www.jpost.com/business-and-innovation/tech-and-start-ups/article-695843>

buscar nuevas formas de escapar de las defensas israelíes y crear nuevas asimetrías con la tecnología de las FDI. Hamás empleó una estrategia básica, pero efectiva después de la operación: los túneles.

Durante el mismo período, Hamás expandió significativamente la red clandestina en Gaza y obtuvo experiencia práctica en la construcción de túneles, lo que facilitó la protección y el ocultamiento. Estos nuevos túneles fueron diseñados para una variedad de propósitos, a diferencia del uso anterior de túneles subterráneos principalmente para el contrabando, actualmente son utilizados para el almacenamiento, protección de personal y activos, blindaje de capacidades de mando y control, ocultación y protección de cohetes, misiles y otras armas, así como infiltración, secuestro y, sobre todo, asalto.



Figura N° 8: "Soldados israelíes en un túnel en la franja de Gaza".

Fuente: VOA, 15 de diciembre de 2023.

A pesar de tener conocimiento de la construcción de túneles en Gaza desde el año 2000 y de la evolución de las tácticas de Hamás, las FDI aún necesitan encontrar soluciones operativas o tecnológicas satisfactorias.

En este conflicto, los túneles ofensivos demostraron ser más efectivos que los cohetes y los vehículos aéreos no tripulados que Hamás también empleó para atacar a Israel. Es así como han generado un gran miedo y una gran incertidumbre entre las comunidades israelíes en todo el país, no solo cerca de Gaza.

Sistema de túneles de Hamás "Metro de Gaza" en 2021

Mapa israelí que muestra los túneles supuestamente destruidos en ataques aéreos



Figura N° 9: "Sistema de túneles de Hamás".

Fuente: Fuerzas de Defensa Israelí, 13 de octubre del 2023.

Respondiendo al crecimiento de la amenaza subterránea

Aunque las FDI han estado preocupadas por las amenazas subterráneas durante mucho tiempo, ahora está claro que el uso de redes subterráneas para operaciones ofensivas en guerra híbrida es un desafío táctico con implicaciones estratégicas significativas. La amenaza está cambiando a medida que se intercambian experiencias y habilidades, tal como se evidencia en la adopción por parte de Hezbollah de las lecciones aprendidas del uso de túneles por parte de Hamás contra Israel. Es necesario un esfuerzo multidisciplinario, colaborativo y sostenido para abordar estas amenazas. Este esfuerzo incluye el desarrollo y la adaptación continua de la inteligencia, la tecnología, la doctrina de combate y el entrenamiento.

Esto convierte a los túneles en una amenaza "esférica", que niega la existencia de una línea de frente y borra las distinciones entre las fuerzas de combate y apoyo, así como entre combatientes y civiles. Los túneles permiten a los terroristas proyectar su poder en todas las direcciones, tanto en la superficie como debajo de ella. Ahora se trata de una amenaza a lo que suma un gran impacto psicológico.

Como resultado, la creación y utilización de túneles debe considerarse como una nueva forma de actividad operacional: una respuesta aprendida por parte de los oponentes que intentan negar y superar las ventajas tecnológicas de las FDI. Cuanto más desarrollaban las FDI sus habilidades de inteligencia y ataque, más se oculta Hamás y aparentemente ha tomado la decisión y considera que la importancia de las capacidades subterráneas sigue siendo suficiente para justificar la continua mejora y expansión.

En la Franja de Gaza se construyeron los primeros túneles terroristas de manera manual, pero en la actualidad cuentan con la habilidad de realizar la construcción de túneles de manera más sencilla, rápida y silenciosa. Incluso pueden ocultar las entradas de trabajo y el material de construcción de la vigilancia aérea y controlar la firma acústica de las operaciones de excavación. El hallazgo de un túnel a 40 m dentro de Israel a una profundidad sin precedentes de 25 m y 200 m de longitud¹⁹ durante la Operación Escudo Norte demuestra los avances en la construcción subterránea y su incentivo para construir verdaderas obras de ingeniería.

La protección

Israel ha construido una barrera de concreto sensorial subterránea a lo largo de la frontera con la Franja de Gaza, utilizando sus habilidades tecnológicas. Si bien se han descubierto las rutas de algunos de estos túneles como parte del esfuerzo continuo por traspasar el límite internacional, no lograron superar la barrera sensorial de concreto y no representaron una amenaza directa para la comunidad israelí.



Figura N° 10: "Túnel subterráneo excavado por Hamás".

Fuente: AJN Agencia de Noticias, 11 de octubre de 2018.

19 Información completa disponible en <https://www.idf.il/es/minisites/hezbollah/operacion-escudo-del-norte/>.

El secreto de la construcción de este muro de concreto es que es lo “*suficientemente profundo*” como para bloquear túneles o intentos de túneles bajo tierra. La infraestructura de esta barrera se compone de tecnología innovadora que ha sido adaptada a las características del terreno en la frontera norte para evitar actividades terroristas subterráneas.



Figura N° 11: “Túnel terrorista descubierto por las FDI”.

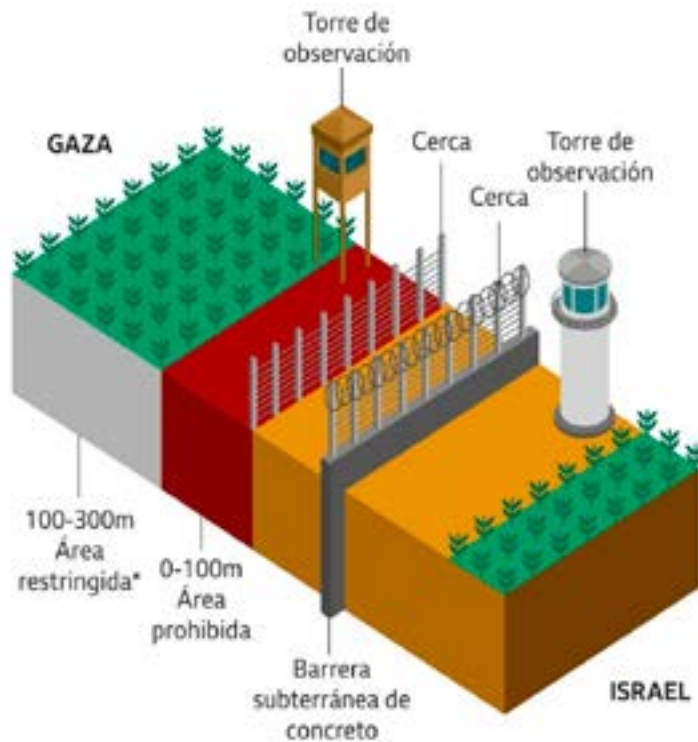
Fuente: Disponible en: <https://www.idf.il/es>, 20 de octubre de 2020.

Desde hace varios años, las FDI han realizado cambios en el terreno con el fin de mejorar la infraestructura defensiva a lo largo de la frontera. Esta infraestructura generalmente consiste en una combinación de cercas de seguridad (también conocidas como “*technical fence*”), murallas modulares tipo “T-wall” y puestos de observación ubicados en áreas con ventajas tácticas. El conjunto contiene componentes electromecánicos de detección que se activan mediante contacto, generando una alarma a la que las patrullas israelíes responden rápidamente.

Esta obra incluye la ampliación de las barreras físicas por debajo de la superficie, equipadas con tecnología de detección acústica y sísmica, con el objetivo de alertar a tiempo sobre la construcción de túneles y lograr su neutralización efectiva antes de su utilización. Durante la Operación “Northern Shield”, que se llevó a cabo entre diciembre del 2018 y enero del 2019, Israel utilizó esta tecnología para detectar y neutralizar túneles provenientes del Líbano a través de la Blue Line.²⁰

20 La Blue Line o Línea Azul es la demarcación entre el Líbano e Israel, establecida por Naciones Unidas el 7 de junio de 2000 para determinar si Israel se había retirado del Líbano. Equivale a la Línea Verde que, en 1949, se convirtió en la línea del alto el fuego tras la Guerra de la Independencia de Israel de 1948. Fuente: UNIFIL – Fuerzas Provisional de Naciones Unidas en el Líbano. [en línea]. Disponible en: <https://unifil.unmissions.org/it%E2%80%99s-time-talk-about-blue-line-constructive-re-engagement-key-stability>.

Cerca fronteriza de Israel con Gaza



*Acceso solo para agricultores y a pie

Fuente: Oficina de la ONU para la Coordinación de Asuntos Humanitarios



Figura N° 12: "Dibujo de composición de cerca fronteriza de Israel".

Fuente: Oficina de la ONU para las Coordinaciones de Asuntos Humanitarios (OCHA), 13 de octubre de 2023. [en línea]. Disponible en: <https://www.ochaopt.org/content/gaza-strip-access-and-movement-september-2023>

Una nueva manera de combatir con inventiva e inteligencia

El arsenal de Hamás, a pesar de sus aparentes pocos recursos económicos y de años de ser Gaza asediada territorialmente por tierra, mar y aire, se compone de cohetes, misiles, drones comerciales y un sinnúmero de armas ligeras y munición.

Asimismo nos preguntamos: ¿cómo ha logrado acumular esta cantidad de armamento y organizar estos ataques combinados y coordinados casi a la perfección causando miles de víctimas fatales a Israel junto a un centenar de heridos? ¿Cómo lograron saturar las respuestas defensivas del Domo de Hierro?

Quizás las respuestas las encontramos, según los expertos y analistas militares, en una combinación de disimulo, artificio, improvisación y determinación.

Es un hecho que Hamás se procura de armas gracias al contrabando, al apoyo militar de Irán²¹ siendo su principal asesor, o al ingenio puesto en la manufactura local.

Este contrabando en el territorio se concreta a través de túneles transfronterizos clandestinos junto con embarcaciones que han sabido sortear el bloqueo en el mar Mediterráneo.

“La infraestructura de túneles de Hamás sigue siendo enorme a pesar de que Israel y Egipto la degradan periódicamente”, afirma Bilal Saab.²²

Recuperación y readaptación de explosivos

En cuanto a los artículos de mayor tamaño, Charles Lister,²³ del Middle East Institute, afirma que el Cuerpo de la Guardia Revolucionaria Islámica de Irán, una rama del ejército iraní que responde directamente ante el líder supremo del país, lleva casi dos décadas impartiendo formación armamentística a los ingenieros de Hamás, mejorando significativamente su capacidad de producción nacional.

Gaza padece la falta de la industria pesada, es decir, actividades económicas de extracción y transformación primaria de la materia prima; por ende, únicamente se vale de la *“importación”* de deshechos, que puede proporcionar material para fabricar armas en la vasta red de túneles bajo tierra.

Esa importación de material procede de cientos de combates o bombardeos esporádicos que ocurrieron en Gaza muchos años antes. Cuando en un gran porcentaje la infraestructura de la región ha sido destruida por incursiones aéreas israelíes, el material que queda –restos de metal, tuberías, barras de hierro, cableado eléctrico, entre otros– resurge como tubos de cohetes y misiles y materia prima para la construcción de cualquier otro dispositivo explosivo. O en su defecto Hamás ha logrado construir su arsenal a partir de miles de artefactos lanzados por Israel, pero que no explosionaron (denominados MUSE)²⁴ en su debido momento y permanecieron intactos en la superficie.

Una bomba o misil que no detonó contiene una gran cantidad de materia prima en su interior. Si es factible sacar su ojiva, retirar el explosivo y fundirlo para reutilizarlo se transformará en un nuevo artefacto. Es decir, que una cantidad considerable del armamento que utiliza Hamás en la guerra contra Israel en la Franja de Gaza proviene del propio ejército israelí.

21 World Factbook de la CIA. [en línea]. Disponible en: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/references/terrorist-organizations>.

22 Director del Programa de Defensa y Seguridad del Instituto de Oriente Medio. Anteriormente se desempeñó como asesor principal para la cooperación en materia de seguridad con responsabilidades de supervisión para el Área de Responsabilidad del CENTCOM de EE.UU. en la Oficina del Subsecretario de Política de Defensa del Pentágono. Es el autor de Reconstrucción de la defensa árabe.

23 Investigador principal y director de los programas de Siria y de lucha contra el terrorismo y el extremismo en el Middle East Institute.

24 MUSE: Munición sin estallar.

“Están abriendo bombas y obuses de artillería provenientes de Israel, y muchos se están usando y readaptando para sus explosivos y proyectiles”, afirma Michael Cardash.²⁵



Figura N° 13: “Ingenieros de explosivos retirando un misil israelí sin detonar”.

Fuente: Samar Abu Elouf para The New York Times, 2021.



Figura N° 14: “Un agente de policía israelí en Ashkelon, Israel, carga un fragmento de un cohete destrozado que fue disparado desde la Franja de Gaza, el 9 de octubre de 2023”.

Fuente: Reuters.

²⁵ Ex jefe de la División de Eliminación de Bombas de la Policía Nacional de Israel y consultor de la policía israelí.



Figura N° 15: “Un experto en explosivos de Hamás en una comisaría local de Jan Yunis, en 2021, juntando proyectiles sin detonar”.

Fuente: MahmudHams/Agence France-Presse.

Sumado a lo anterior, en el año 2019 comandos de Hamás descubrieron cientos de municiones esparcidas por el fondo del océano que estaban en un buque militar británico de la Primera Guerra Mundial, el HMS M15, que se hundió frente a la costa de Gaza a un kilómetro mar adentro y a 33 m de profundidad un siglo antes. Este descubrimiento les podría haber permitido encontrar la materia prima para la fabricación de nuevos artefactos explosivos.

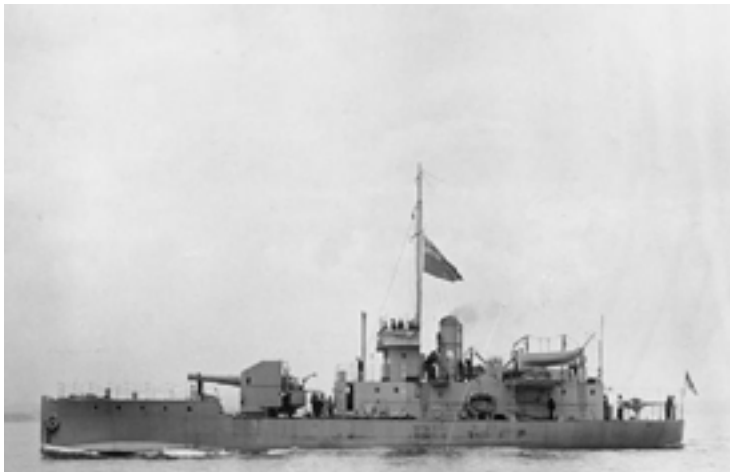


Figura N° 16: “Buque militar británico de la Primera Guerra Mundial HMS M15, capaz de disparar proyectiles de 170 kg”.

Fuente: Disponible en: <https://israelnoticias.com/>, 2019.

Pero Hamás no puede elaborarlo todo, algunas cosas u artefactos son más fáciles de adquirir en el mercado negro y llevar de contrabando a Gaza. El Sinaí, la región desértica en gran parte

desolada y solitaria entre Israel, Egipto y la Franja de Gaza, sigue siendo aparentemente un foco crítico para el tráfico de armas.



Figura N° 17: “Un soldado israelí parado cerca de armamento durante una gira oficial de prensa organizada por el ejército donde se mostró una variedad de armas recuperadas de zonas afectadas por militantes de Hamás durante su ataque del 7 de octubre de 2023”.

Fuente: Aris Messinis/Agence France-Presse.

Un claro ejemplo de ello es el uso de granadas de mano. Si bien no está del todo claro si Hamás obtuvo las granadas o las fabricó, pero el hecho de que las tuviera manifiesta en gran medida que el grupo armado ha incrementado sus capacidades armamentísticas desde un pasado no muy lejano.



Figura N° 18: “Granadas utilizadas en el conflicto”.

Fuente: Disponible en: <https://sicnoticias.pt/>, 2022.

Hamás y el uso conveniente de Drones (UAV O VANT)

Las Brigadas Ezzedeem Al Qassam, el ala militar del Movimiento de Resistencia Islámica Hamás, están volando un VANT²⁶ (Vehículo Aéreo No Tripulado) sobre la Franja de Gaza y están utilizando las redes sociales para mostrar imágenes y fotografías del raramente visto dron armado Ababil A1B.

Ababil (persa: ave o pájaro según el Corán, “*golondrina*”) es el nombre de una gran familia de vehículos aéreos no tripulados fabricados en Irán y desarrollados para reconocimiento táctico, ataques de corto y mediano alcance y como drones objetivo.



Figura N° 19: “Dron Ababil A1B”.

Disponible en: <https://www.elindependiente.com/>, 8 de octubre del 2023.

26 UAV o VANT: Significa “*Vehículo aéreo no tripulado*” (en inglés Unmanned Aerial Vehicle), y se refiere a cualquier vehículo aéreo no tripulado que sea controlado por un piloto humano o mediante un ordenador con órdenes preconfiguradas.

Fueron claves en el apoyo a la ofensiva terrestre lanzada por Hamás. Los drones cruzaron la frontera y alcanzaron objetivos con una precisión no vista hasta ahora en manos del movimiento palestino. El grupo ha reconocido haber empleado hasta 35 drones Al Zawari (o Zouari)²⁷ cargados de explosivos para atacar objetivos israelíes.

Los artefactos, manufacturados en Gaza, llevan el nombre del ingeniero tunecino Mohamed Al-Zawari que ayudó en su desarrollo y fue asesinado en Túnez en el año 2016 en una operación que Hamás atribuye a la inteligencia israelí. *“Los drones de Hamás son principalmente de origen comercial, de fabricación propia utilizando la cadena ofrecida por Irán y componentes proporcionados por Irán u otras fuentes”*.²⁸ Además, incluyen municiones de ataque directo guiados por sistemas de navegación por satélite, municiones de merodeo equipadas con cámaras de vídeo y enlaces de radio, y cuadricópteros capaces de lanzar municiones. Las imágenes divulgadas desde Hamás muestran cómo municiones lanzadas desde drones destruyen un carro de combate israelí Merkava y desactivan estaciones de armas controladas a distancia instaladas en lo alto de torres centinela a lo largo de la frontera.



Figura N° 20: “Municiones lanzadas desde drones”.

Fuente: Disponible en: <https://ryanmbeth.substack.com/p/hamas-drone-attack-on-israeli-soldiers>

27 JEHRING, Andy. Mail Online [En línea]. Sitio Daily Mail, 2023 [en línea] [consulta 09-04-2024]. Disponible en www.dailymail.co.uk/news/article-12606079/Paragliders-fired-fleeing-civilians-squads-Palestinians-suicide-missions-swooped-Israeli-border-spreading-fear-chaos-cowering-families-below.html

28 MARTÍN, Nacho. CARRIÓN, Francisco. El Independiente Sección Internacional [En línea]. Sitio El Internacional, 2023 [en línea]. [consulta 08-04-2023]. Disponible en: <https://www.elindependiente.com/internacional/2023/10/13/el-arsenal-de-Hamás-cohetes-reciclad-y-armas-iranies/>.



Figura N° 21: "Munición de Mortero lanzada desde drones de Hamás".

Fuente: Disponible en: <https://galaxiamilitar.es/tag/drones-suicidas/>

En el ataque que tuvo lugar en el sur de Israel los milicianos de Hamás consiguieron llegar al FEBA²⁹ muy rápidamente y sin ser detectados. Parte de este éxito se debió al uso de drones inhibidores destinados a inutilizar la red telefónica, que conecta las torres de vigilancia y los nodos de mando.

Lo anterior, refleja la capacidad este grupo armado de utilizar tecnología comercial con fines militares, desconcertando a una potencia militar como es el Estado de Israel, lo que refleja con mayor importancia una nueva forma de conflicto como es la "Guerra asimétrica".³⁰



Figura N° 22: "Drones Inhibidores de señales".

Fuente: <https://www.haaretz.com/Credit: AP Photo/Khalil Hamra>

29 FEBA: Frente de Batalla.

30 LOCATELLI, Omar. La Guerra Asimétrica una Nueva Ecuación Bélica. Revista ESG N° 594 del 2016. p. 56.

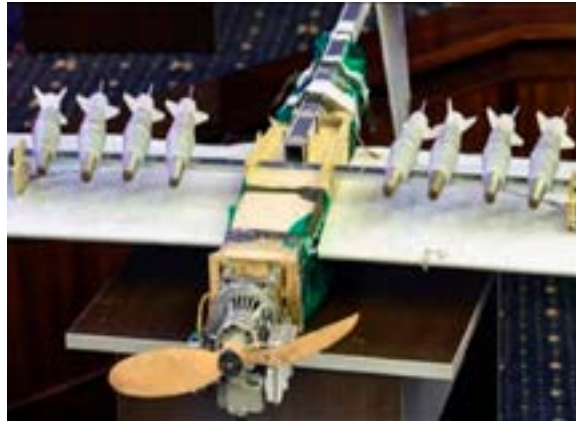


Figura N° 23: "Dron equipado con munición".

Fuente: <https://www.haaretz.com>.

Cohetes de bajo calibre, pero efectivos

Según las autoridades israelíes, su sistema de defensa antimisiles, la llamada Cúpula de Hierro,³¹ es capaz de interceptar hasta el 90% de los cohetes disparados desde Gaza, sin embargo, el elevado número de cohetes lanzado en solo una jornada pudo reducir efectividad de este sistema de armas. Las Fuerzas de Defensa de Israel trabajan en un sistema de interceptación láser más eficaz y económico que la Cúpula de Hierro, que podría estar operativo dentro de una década.

Hamás dispone de varios tipos de cohetes Qassam,³² de fabricación propia. Los comenzó a construir en septiembre del 2001 y llevan el nombre de un predicador sirio afiliado a los Hermanos Musulmanes, que llamó a la rebelión contra las metrópolis europeas que se repartían Oriente Próximo durante las décadas de 1920 y 1930.³³

Consecuentemente, el primer cohete fabricado por Hamás "*Qassam 1*" impactó por primera vez en territorio israelí en marzo del 2002. A pesar de los recurrentes ataques aéreos israelíes para destruir sus factorías y de las sucesivas y periódicas operaciones militares contra este grupo armado; Hamás ha desarrollado varias variantes del Qassam, como se señala en la siguiente tabla:

31 BBC News Mundo. BBC Mundo [En línea]. Sitio BBC NEWS Centroamérica, 2023 [consulta 09-04-2024]. Disponible en www.bbc.com/mundo/articles/c9redye7el9o.

32 Cohetes caseros fabricados por el brazo armado del Movimiento de resistencia islámica Hamás.

33 MARTÍN, Nacho. CARRIÓN, Francisco. El Independiente Sección Internacional. 2023 [En línea]. [consulta 08-04-2023]. Disponible en <https://www.elindependiente.com/internacional/2023/10/13/el-arsenal-de-Hamás-cohetes-reciclad-y-armas-iranes/>.

Versión Cohete Qassam	Alcance (Km)
1	3 – 4,5
2 Short	6 – 7
2 Long	10
Split engine	10

Tabla N° 1: Alcances de cohetes Qassam.

Fuente: INSS, Hamás' Weapons.

Además, Hamás también dispone de otros tipos cohetes caseros contruidos por ellos, dentro de los que se aprecian el Fajr 5, desarrollados por Irán y cuyo ensamblaje final se lleva a cabo en la franja de Gaza; los Grad, con hasta 55 km de alcance, o los WS-1E, de fabricación china. Por otra parte, cuentan con misiles Quds 101, con un rango de alcance de 16 km; los M75, que alcanzan los 75 km, y los R-160, que pueden recorrer 120 km, los que son de fabricación local. Pero su arma más potente son los cohetes M302 ubicados a 200 km de distancia, de fabricación siria, lo que se ve reflejado en la siguiente figura:



Figura N° 24: "Rango de alcance de misiles de Hamás".

Fuente: Haaretz/IDF-BBC.

La creación de estos proyectiles artesanales y otros provenientes de Siria, los que tienen diversos rangos de alcance, convierte a Hamás en una fuerza insurgente sumamente impredecible y peligrosa. El acceso a esta tecnología letal, que es económica de producir, otorga a la milicia una ventaja significativa y, al mismo tiempo, plantea un desafío considerable para Israel, cuya

capacidad para anticipar y contrarrestar estos ataques se ve comprometida por la imprevisibilidad de su naturaleza.



Figura N° 25: “Arsenal de cohetes de Hamás”.

Disponible en: www.twitter.com/TuiteroMartin/status/1714435765537485008/photo/1

Utilización de arma ligeras

Las armas ligeras de Hamás han sido fabricadas en Rusia, como la AK-47 y sus versiones más modernas. Y también tienen las AR-15 estadounidenses. Sin embargo, en los vídeos difundidos por el ala militar de Hamás, los combatientes empuñan los míticos AK-47 o Kalashnikov, el fusil diseñado en el año 1947 por Mikhail Kalashnikov y adoptado dos años más tarde por el ejército soviético. Es el arma más usada en el mundo.



Figura N° 26: “Miembros de las Brigadas Izzedine al-Qassam, el ala militar del movimiento islamista palestino Hamás, en enero de 2017”.

Fuente: Said Khatib/AFP.

Lanzacohetes utilizado por Hamás



Figura N° 27: "Miliciano de Hamás sostiene un misil antiaéreo 9M32 Strela el 7.10.2023".

Fuente: Uncredited/Associated Press.

Otro sistema de arma bélico utilizado por Hamás son los lanzacohetes, los que se utilizaron contra tanques, vehículos e infantería israelí, estos son principalmente de procedencia rusa y están compuestos por una guía infrarroja pasiva, que consiste básicamente en un dispositivo instalado en el misil que detecta la radiación infrarroja que desprende el objeto al que se apunta (figura N° 28), en una aeronave sería el motor o motores, bordes de ataque, etc. Una vez seleccionado el blanco por el operador, el dispositivo adquiere la firma infrarroja del objetivo. Al efectuarse el disparo, el misil iniciará la persecución del blanco, según diferentes trayectorias, donde el dispositivo infrarrojo, enviará al sistema de guiado del misil datos sobre la posición del objetivo, corrigiendo la trayectoria del misil según las variaciones en su trayectoria, ya sea al acercarse el misil a su objetivo (si está dotado de una espoleta de proximidad), o bien al impactar en el mismo, la cabeza de guerra hará explosión.

Los combatientes de Hamás también han sido vistos con diversas armas de la era soviética, copiadas y fabricadas en Irán y China. Entre ellas hay variantes del 9M32 Strela, de diseño ruso, un sistema portátil de misiles antiaéreos guiados por calor.

Jenzen-Jones indicó que la empuñadura de uno de los lanzamisiles que fue visto en manos de un combatiente es distintiva de una variante fabricada en China y usada por el ejército iraní y sus aliados, incluido Hezbollah en el Líbano, un grupo estrechamente ligado a Hamás.

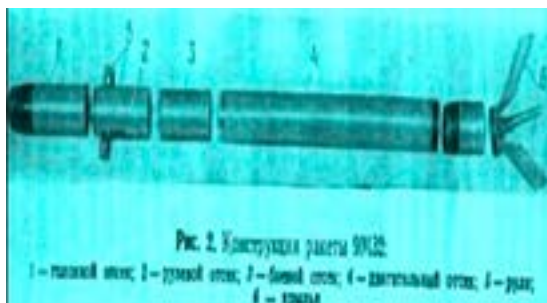


Figura N° 28: "Mísil que detecta radiación infrarroja".

Fuente: [en línea] Disponible en: <https://aquellasarmasdeguerra.wordpress.com/>.

Parapente, la sorpresa de Hamás

Las brigadas Izz al Din al-Qassam utilizaron parapentes impulsados por una hélice, para infiltrarse y atacar un festival de música que se llevaba a cabo en el sur de Israel. Estos parapentes están acoplados con asientos para una o dos personas, cuentan con un motor y un timón para poder dirigirlos. Esto les permitió poder desplegarlos sin la necesidad de ser lanzados desde una colina.

Una de las innovaciones de estos medios de transporte aéreos, es que con la propulsión del motor pueden alcanzar una velocidad de hasta 56 km/h, con una autonomía de vuelo que les permite desplazarse por hasta tres horas a una altitud promedio de 5.000 m. Además, cuentan con una capacidad de carga de hasta 230 kg. incluyendo al piloto.

Pues bien, después de todo lo expuesto, podemos concluir que el grupo Hamás dio muestra de la versatilidad y vanguardismo en el diseño y ejecución de sus métodos militares para atacar a Israel. Su capacidad para adaptarse rápidamente a diferentes escenarios y emplear estrategias innovadoras ha sido impresionante, y ha generado la sorpresa tanto a Israel como al mundo entero.



Figura N° 29: "Parapentes con motor".

Fuente: disponible en: www.armyrecognition.com/defense_news_october_2023_global_security_army_industry_analysis_what_is_Hamás_special_forces_nukhba_unit_that_invaded_israel_on_october_7_2023_.html?

REFLEXIONES

“El que sobresale en la solución de situaciones, es aquel que las resuelve antesde que se presenten”.

-Sun Tzu-

En este conflicto analizado se muestran muchos aspectos de carácter convencional, sobre los que se yuxtaponen novedades significativas que hay que analizar para evaluar su impacto sobre la doctrina y los medios que conviene disponer para ejecutar misiones militares.

Por un lado, Israel dispone de tecnología avanzada para hacer frente al ataque de Hamás que ha mostrado habilidad para explotar militarmente tecnologías civiles y de improvisación, aunque sus capacidades para hacer frente a Israel, incluidos algunos apoyos externos (Hezbollah, los Huzí, Irán), es muy limitada.

En cuanto al uso de la inteligencia artificial, el sistema “*Habsora*” está bajo control humano, lo que es positivo debido a que se pueden discriminar los blancos. Sin embargo, el sistema al ser un algoritmo tiene el sesgo del creador y esto implica que es un individuo el que le otorga el grado de libertad para sugerir objetivos.

Otro aspecto, es que el sistema supera con creces las capacidades de procesamiento y análisis de datos de las personas, además, “*Habsora*” opera siempre, no se detiene para comer o dormir, no tiene problemas familiares, no involucra emociones en la toma de decisiones u otras actividades que son propias del ser humano, solo necesita una fuente de poder, un gran procesador, una gran cantidad de memoria RAM junto con una buena tarjeta gráfica, o sea, buenos componentes de hardware y trabajará correctamente, si a lo anterior se suma el hecho de que el sistema aprende constantemente de forma autónoma, vale la pena preguntarse si se dependerá netamente de la información suministrada por el sistema.

Es así como al campo de batalla se le ha añadido un nuevo elemento, una capacidad militar que acelera el proceso de adquisición de objetivos y procesamiento de información a una gran velocidad, por lo que se justifica reflexionar sobre las consecuencias de su uso, principalmente sobre la población civil y el daño colateral propio en un conflicto armado.

Por otro lado, el uso de túneles plantea una carrera armamentística clandestina propio de las incipientes guerras modernas. Asimismo, impone a las Fuerzas de Israel una inversión continua en inteligencia, tecnologías y tácticas de defensa más eficientes.

La estrategia israelí de defensa contra el terrorismo demuestra una adaptación al terreno beneficiándose ellos de la morfología de su tierra. La instalación de cercas subterráneas y muros a lo largo de la zona de conflicto, como maniobra para la protección de la soberanía, es una realidad para defender la misma de los túneles creados por Hamás.

Esta amenaza invisible, se hace manifiesta gracias a la tecnología sísmica que permite la escucha y detección de cualquier maniobra que ocurra bajo el suelo. Se trata de hacer sensorial lo invisible.

Es probable que la amenaza de las redes subterráneas continúe en el futuro previsible. El uso continuo, la evolución y la proliferación de redes subterráneas requieren una inversión concertada en los métodos más eficaces para contrarrestar y adelantarse a estas amenazas. Para las Fuerzas Armadas que probablemente se enfrenten a adversarios híbridos, la adaptación al combate clandestino debería verse como un imperativo estratégico y operativo, junto con el desarrollo de armas adecuadas para la guerra en otros dominios como la tierra, el aire, el mar y el cibernético.

Como lo ha hecho en estos otros ámbitos, el conocimiento y la experiencia de Israel en este campo deberían servir como fuente de cooperación con sus aliados para contrarrestar las capacidades clandestinas de las organizaciones terroristas, tanto en tiempos de guerra como entre guerras.

Lo que sí parece evidente es la necesaria integración de estas tecnologías con la forma de operar militarmente para extraer su máximo potencial, lo que incluye su empleo combinado con otros medios.

Este conflicto también ha puesto de relieve la propia fragilidad de la tecnología como se ha visto en el deficiente funcionamiento del sistema de protección y en la vulnerabilidad de las torres de comunicación y los sensores avanzados ubicados en la valla de Gaza neutralizados por los drones de Hamás. En este sentido, las limitaciones de la tecnología son patentes en zonas densamente pobladas donde resulta especialmente difícil combatir a un adversario encubierto entre la población que utiliza las infraestructuras civiles y red de túneles como escudo para actuar, lo que conduce a operaciones especialmente sangrientas y destructivas, con daños inevitables sobre la población civil.

BIBLIOGRAFÍA

ARTEAGA, Mario. "El conflicto híbrido. Una contribución para la incertidumbre". El conflicto híbrido y sus efectos en la conducción operacional y táctica. Santiago, Chile: Centro de Estudios Estratégicos Academia de Guerra (CEEAG), 2020, pp. 19-43.

Asamblea Parlamentaria de la OSCE, 2017. [en línea]. Disponible en: <https://www.oscepa.org/en/documents/annual-sessions/2017-minsk/declaration-25/3582-minsk-declaration-spa/file>.

BAQUÉS, Josep. "El papel de Rusia en el conflicto de Ucrania: ¿La guerra híbrida de las grandes potencias?". Revista de Estudios de Seguridad Internacional, Granada: España: Grupo de Estudios en Seguridad Internacional (GESI), 2015, pp. 41-60.

- BAÑOS, Pedro. Así se domina el mundo. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós SAICF, 2018.
- COLOM Piella, Guillem. ¿El auge de los conflictos híbridos? Madrid, España: Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE), 2014.
- COLUSSI, M. 2014, abril 10. Público gt. [en línea]. Disponible en: <https://publicogt.com/el-futuro-es-hoy/>.
- Comisión Europea. Comunicación conjunta sobre la lucha contra las amenazas híbridas. Una respuesta de la Unión Europea. Bruselas, Bélgica: Unión Europea, 2016.
- Cumbre del G-7 en HM Government. A Strong Britain in an Age of Uncertainty: The National Security Strategy, 2010. [en línea]. Disponible en: <http://www.official-documents.gov.uk/>.
- Cumbre del G-7 en Taormina, Italia, 2017. [en línea]. Disponible en: <https://www.consilium.europa.eu/es/meetings/international-summit/2017/05/26-27/>.
- DAVIES, Harry, B. M. 2023, diciembre 1. The Guardian. Retrieved from The Guardian. [en línea] disponible en: <https://www.theguardian.com/world/2023/dec/01/the-gospel-how-israel-uses-ai-to-select-bombing-targets>.
- El diario de guerra. 2 de noviembre de 2023. El diario de guerra. [en línea]. Disponible en: <https://www.idf.il/>.
- HM Government. National Security Capability Review, 2018. [en línea]. Disponible en: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/705347/6.4391_CO_National-Security-Review_web.pdf.
- HOFFMAN, Frank G. Conflict in the 21st Century: The raise of Hybrid Wars. Arlington, United States: Potomac Institute for Policy Studies, 2007.
- Institute for National Security Studies. 2021. Artificial Intelligence and National Security in Israel. En L. Antebi, Artificial Intelligence and National Security in Israel. INSS, p. 94.
- LABORIE, Mario, “La Estrategia de Seguridad Nacional de la Federación Rusa: un manifiesto hacia la confrontación con Occidente”. Global Strategy Reports, N° 36, julio 2021. [en línea]. Disponible en: <https://global-strategy.org/la-estrategia-de-seguridad-nacional-de-la-federacion-rusa-julio-2021-un-manifiesto-hacia-la-confrontacion-con-occidente>.
- MERLE, Marcel. Sociología de las relaciones internacionales, Madrid, España: Alianza Editorial, 2003.

Ministerio de Asuntos Exteriores de la Federación de Rusia. Concepción de la política exterior de la Federación de Rusia, 2016. [en línea]. Disponible en: http://www.mid.ru/es/foreign_policy/official_documents/-/asset_publisher/CptlCkB6BZ29/content/id/2542248.

MORGENTHAU, Hans. Política entre las naciones, la lucha por el poder y la paz, Buenos Aires, Argentina: Grupo Editor Latinoamericano, 1986.

REICHBORN, Erik y CULLEN, Patrick. What is Hybrid Warfare? 2016. [en línea]. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/52131503.pdf>.

SIERRA, G. Infobae. 9 de diciembre de 2023. [en línea] disponible en: <https://www.infobae.com/america/mundo/2023/12/09/como-utiliza-israel-la-inteligencia-artificial-para-combatir-en-gaza/>.

SODUPE, Kepa. La teoría de las Relaciones Internacionales a comienzos del siglo XXI, Zarautz, Gipuzkoa, España: Editorial de la Universidad del País Vasco, 2015.

The IDF Chief of the General Staff. The IDF Strategy. En L. G. Eizenkot, The IDF Strategy. The Chief of the General Staff. 2016. p.10.

YONAH, Jeremy, Bob, The Jerusalem Post. 2 de febrero de 2022. [en línea]. Disponible en: <https://www.jpost.com/business-and-innovation/tech-and-start-ups/article-695843>.

YUVAL, Abraham. 30 de noviembre de 2023. +972 Magazine. [en línea]. Disponible: <https://www.972mag.com/mass-assassination-factory-israel-calculated-bombing-gaza/>.

HISTORIA



MEMORIAL DEL Ejército de Chile

OPERACIÓN CIUDADELA, KURSK 1943 ¿UNA BATALLA DECISIVA?

CARLOS ANDRÉS STANGE POOLEY¹

Resumen: finalizada la Segunda Guerra Mundial, las ideologías, nacionalismos e influencia que cada beligerante tuvo en el esfuerzo realizado para derrotar al Eje han causado distorsiones e imprecisiones, según quien transmite la historia. La confrontación entre alemanes y soviéticos en el Frente Oriental no es la excepción. De los hechos de armas ocurridos en ese escenario, durante la ofensiva alemana de 1943 en Kursk, la Operación Ciudadela es quizás uno de los más controvertidos. Mucha de la literatura afirma que se trata de una batalla que inclinó la balanza en favor de los soviéticos. Sin embargo, algunos autores no le dan esa relevancia. Este artículo busca determinar si fue o no una batalla decisiva para la victoria final soviética.

Palabras claves: Segunda Guerra Mundial, Frente Oriental, Kursk, Ciudadela batalla decisiva.

Abstract: after the Second World War, the ideologies, nationalisms and influence that each belligerent had in the effort to defeat the Axis, created distortions and inaccuracies, according to who transmits the story. The confrontation between the Germans and the Soviets on the Eastern Front, is no exception. Of the events of arms that occurred in that scenario, Citadel, the 1943 German offensive in Kursk, is perhaps one of the most controversial. Much of the literature claims that this was a battle that tipped the balance in favor of the Soviets. However, some authors do not give it that relevance. This article seeks to determine whether or not it was a decisive battle for the final Soviet victory.

Keywords: world war II, eastern front, kursk, citadel, decisive battle.

1 Subteniente de Reserva del Ejército de Chile, Compañía "Capitán José Luis Araneda Carrasco", Abogado de la Universidad Gabriela Mistral, Magíster en Historia Militar y Pensamiento Estratégico de la Academia de Guerra (ACAGUE), y Magíster en Derecho de la Empresa, Universidad Adolfo Ibáñez, socio de Yarur & Stange Abogados. Email: cstange@yarurstange.cl

INTRODUCCIÓN²

La confrontación germano-soviética era poco conocida y tratada por los historiadores occidentales. Además, el acceso a las fuentes de la Unión Soviética fue posible únicamente después de su disolución, a principios de los años noventa. Sin embargo, su importancia ha venido en aumento y así, para algunos historiadores como Davies, este conflicto debería ocupar tres cuartas partes de las obras sobre la Segunda Guerra Mundial, y si ello no ocurre, se debe a la ignorancia o a la tendencia de los autores a exagerar la actuación de sus propios países. Richard Overy, por su parte, afirma: “La Unión Soviética soportó la peor parte del ataque alemán y rompió el espinazo del poderío germano. Durante muchos años la versión occidental de la guerra quitó importancia a este hecho incómodo, al tiempo que exageraba los triunfos de las democracias en la guerra”.³

Este interés ha derivado en una fecunda edición de obras que abordan distintas batallas, tales como Stalingrado, Moscú, Leningrado y Kursk. Esta última, es quizás, una de las más controvertidas. Muchos la catalogan como una batalla decisiva. Así, para el mariscal Zhukov,⁴ esta batalla es una de las más grandiosas de la Segunda Guerra Mundial; para Overy es la más importante de la guerra, como lo fueron Sedán, Borodínó, Leipzig y Waterloo.⁵ Por otro lado, Frieser⁶ considera aberrante darle esa categoría, incluso el 12 de julio de 1993, en el aniversario de Prokhorovka en Moscú, afirmó frente a la audiencia que los soviéticos fueron derrotados en su contrataque ese día.⁷ Showalter sostiene que Kursk es una paradoja continua que, por una parte, se describe como una epopeya militar del Ejército Rojo en su camino a la victoria y la mayor batalla de tanques de la historia y, por otra, se observa como extrañamente borrosa.

El presente artículo buscará determinar la relevancia que tuvo esta batalla para la victoria soviética y si sus efectos permiten catalogarla como decisiva, entendida esta como aquella que puede tener un gran impacto político-militar, cambiando el balance del poder.

2 Extracto actualizado de la tesis para optar al grado académico de Magíster en Historia Militar y Pensamiento Estratégico, año 2020, Academia de Guerra, y del escrito publicado en el Cuaderno de Difusión Pensamiento de Estado Mayor N°45, año 2021, ambos del autor de este artículo.

3 DAVIES, Norman. Europa en Guerra 1939-1945. Editorial Digital, Trivillus, 2006, p. 109.

4 ZHUKOV, Gueorgui. Marshal of Victory. Pen & Sword, 2013, pp. 726-727.

5 WHEATLEY, Ben. The Panzers of Prokhorovka. Osprey Publishing, 2023, p.10. Hoy para Rusia hay tres campos de batalla sagrados: Kulikovo, donde derrotaron a los mongoles en 1380; Borodínó, la batalla que en 1812 retrasó el avance de Napoleón hacia Moscú y Prokhorovka, que en 1943 habría aniquilado la fuerza panzer de Hitler en Kursk.

6 FRIESER, Karl-Heinz *et al.* Germany and the Second World War, Vol. VIII, The Eastern Front 1943-1944. Oxford University Press, 2017, p.169.

7 WHEATLEY, 2023, *op. cit.* p. 12.

PANORAMA ESTRATÉGICO, DE BARBARROJA A CIUDADELA (1941-1943)

En 22 de junio de 1941 Hitler ordena a la Wehrmacht (Fuerzas Armadas) ajustar cuentas con la Unión Soviética e inicia la Operación Barbarroja. El resultado fue catastrófico para la URSS, millones de sus soldados y enormes extensiones de territorio cayeron en manos del invasor. Finalmente, la campaña fracasó a las puertas de Moscú, alejando toda posibilidad de ganar la guerra de un solo golpe. Problemas logísticos, las pérdidas, la incapacidad de fijar objetivos alcanzables, el haber subestimado la estabilidad del régimen estalinista y la extensión del territorio pasaron la cuenta, a ello se sumó la encarnizada resistencia soviética y el invierno que vino a cobrar su cuota. El Frente Oriental mostraba claramente que los soviéticos estaban lejos de ser vencidos en una batalla decisiva.⁸ Para empeorar las cosas, a fines de 1941 Hitler declara la guerra a Estados Unidos de América; ahora enfrenta a las tres potencias industriales del mundo (Gran Bretaña, Estados Unidos de América y a la Unión Soviética).

Durante 1942 Alemania se reorganiza, iniciando una nueva campaña en Rusia, ya no con amplios y ambiciosos objetivos, sino que buscando hacerse de los ricos yacimientos petrolíferos del Cáucaso. Finalmente, los alemanes se rinden en Stalingrado, perdiendo miles de sus soldados. Zhukov declara: *“El enemigo perdió definitivamente la iniciativa estratégica”*.⁹ Esta segunda acometida tampoco logró sus metas estratégicas, pero, lo que es peor, arrebató a la Wehrmacht la iniciativa en el este. Esta derrota fue seguida por una serie de contraofensivas soviéticas que empujaron el frente alemán en el sector sur y los obligaron a retroceder. El general alemán Von Manstein contraatacó en el momento indicado, evitando el desastre, pero fue detenido por la rasputitza¹⁰ y los refuerzos enviados apresuradamente por la Stavka (Cuartel General Supremo soviético).

El fin de las operaciones en marzo de 1943 dejó a los soviéticos en posesión del denominado saliente de Kursk, en cuyo centro estaba la ciudad del mismo nombre. Manstein deseaba continuar la ofensiva para eliminarlo, pero la negativa del mando alemán se lo impidió.¹¹ Él declara: *“Hubimos de renunciar a ello y resignarnos a la ingrata concavidad que al enemigo le brindaba innegables posibilidades operativas en la misma proporción que nos las sustraía a nosotros”*.¹² Al terminar el invierno, los alemanes sentían que tenían una ventaja, y Kursk abría una amplia gama de posibilidades para la próxima campaña.

8 KIRCHUBEL, Robert. Operation Barbarossa 1941 (3). Osprey Publishing, 2007, p. 93.

9 ZHUKOV, 2013, *op. cit.*, p. 781.

10 La estación del fango en Rusia.

11 GLANTZ, David y HOUSE, Jonathan. The Battle of Kursk. University Press, 1999, p. 14.

12 VON MANSTEIN, Erich. Victorias Frustradas. Ed. Barcelona, 1956, p. 427.

PANORAMA TÁCTICO, LA WEHRMACHT FRENTE AL EJÉRCITO ROJO

Analizaremos diversos aspectos de los beligerantes, tales como sus objetivos, doctrina, táctica, liderazgos, sus fuerzas y capacidades, lo que nos dará una base más sólida para determinar las consecuencias de la batalla, en el marco general de la contienda.

En el ámbito de la inteligencia y contrainteligencia los soviéticos, a diferencia de los alemanes, fueron exitosos a nivel estratégico; Ciudadela no era un secreto para ellos. El núcleo de sus planes se basó en la información que su red de espías obtenía del Alto Mando germano. Por el contrario, estos últimos nunca pudieron infiltrar la Stavka.¹³ En el plano táctico, el Ejército Rojo recababa datos a través de los partisanos, el reconocimiento aéreo, la interceptación de comunicaciones y por las incursiones militares en territorio enemigo. Además, la maskirovka (doctrina militar soviética de engaño) y los fallos de inteligencia alemanes, no solo generó en estos una errada percepción de las fuerzas soviéticas, sino que también, de sus intenciones dentro y fuera del saliente.¹⁴ Como relata Forczyk,¹⁵ la inteligencia alemana fue capaz, solo en parte, de estimar la profundidad y fortaleza de las defensas soviéticas, pero no el número de reservas estratégicas acumuladas por el Ejército Rojo, lo que tendría gran impacto en la batalla.

En lo referente a la doctrina, la Blitzkrieg (guerra relámpago) era la base del pensamiento ofensivo alemán, la que privilegiaba la cooperación entre blindados, aviones, artillería e infantería. Fue la manera perfecta para resucitar la guerra de movimiento, tan arraigada en el pensamiento militar pruso-germánico, con el fin de cercar al adversario y destruirlo en una batalla decisiva.¹⁶

Para 1943 el Alto Mando alemán se mantenía tan atrapado en esta tradición, que se habían vuelto ciegos en tratar de lograrlo en Kursk, incluso cuando no había posibilidad de éxito.

El Frente Oriental había demostrado que, en su vasta extensión, concentrar fuerzas en un solo punto dejaba los flancos expuestos; lo que en definitiva ocurrió en Kursk.¹⁷ Los soviéticos, por su parte, de la mano de los generales Tukhachevsky, Triandafillov y otros desarrollaron la estrategia de operaciones profundas, que conectó la táctica con la estrategia de toda la guerra, dando lugar al arte operacional. Postulaban que los ejércitos modernos eran muy grandes para ser derrotados en una batalla decisiva, lo que hacía surgir la necesidad de llevar adelante una serie de ofensivas con fuerzas mecanizadas y, una vez roto el dispositivo adversario,

13 JUKES, Geoffrey. Kursk. Ed. San Martín, 1979, pp. 46-47, 66.

14 TÖPPEL, Roman. Kursk 1943. Ed. Salamina, 2017, pp.112-123.

15 FORCZYK, Robert. Kursk 1943: The Southern Front. Osprey Publishing, 2017a, pp. 28-31.

16 PARET, Peter *et al.* Creadores de la Estrategia Moderna. Traductores y Editor, 1991, p.313. Vernichtungs o Kesselschlacht, concepto desarrollado por Helmuth von Moltke, jefe del Estado Mayor alemán entre 1857-1887, contiene la idea de batallas de cerco, cuyo objetivo es flanquear, rodear y destruir al enemigo en el menor tiempo posible. Para ello formó un Estado Mayor General moderno e introdujo el concepto del Auftragstaktik, misiones tácticas, con el fin de descentralizar esfuerzos, dentro de una misma estrategia general.

17 CITINO, Robert. The Wehrmacht Retreats. University Press of Kansas, 2012, p.142.

estas debían utilizarse para expandir la brecha y conducir operaciones en la profundidad de la retaguardia enemiga.¹⁸

Si bien las purgas estalinistas de 1937 interrumpieron este pensamiento, oficiales como Zhukov y Vasilevsky lo mantuvieron vivo. Para 1943 los ejércitos de tanques y los cuerpos mecanizados se convertirían en la principal fuerza de choque soviética, capaz de realizar operaciones a gran escala, en profundidad y de manera independiente, lo que quedaría demostrado en Kursk y alcanzaría su apogeo en las ofensivas de 1944.

En lo relativo a la táctica empleada, el Ejército Rojo se basó en la denominada defensa en profundidad. La idea era organizar una firme, profunda y escalonada defensa, con una gran cantidad de obstáculos y grupos de choque para lanzar contraataques en caso de rupturas.¹⁹ El foco principal era detener el puño acorazado germano, para lo cual construyeron miles de kilómetros de trincheras, se colocaron miles de minas y obstáculos, se integraron puntos fuertes, hábilmente camuflados y con gran soporte de artillería. Los alemanes, ante la densidad de estas defensas, adoptaron el sistema de Panzerkiel o cuña acorazada, con los carros pesados en la punta, seguidos de carros medianos y la infantería en la base de la formación, mejorando sus posibilidades de penetración.²⁰ Sin embargo, las características del terreno, los campos minados, las pérdidas humanas, el material belico y la dura defensa la hicieron poco frecuente en Kursk, adecuando los comandantes sus formaciones en líneas.

En lo que respecta al liderazgo, Adolfo Hitler (figura N° 1), era la máxima autoridad política en Alemania y comandante supremo de la Wehrmacht y, desde fines de 1941, ejercía el cargo de comandante en jefe del ejército. Era asesorado por el OKW,²¹ dirigido por los generales Keitel y Jodl y, en el caso de Frente Oriental, el OKH,²² estaba a cargo de las operaciones, al mando del general Zeitzler.²³ Después de la derrota en Stalingrado, por la que Hitler asumió toda la responsabilidad, Manstein intentó persuadirlo de que entregara el mando supremo a un general, lo que este desestimó de plano.²⁴ No obstante, el planteamiento de que Hitler tomaba las decisiones sin oír a sus asesores no es del todo cierto, y en el caso de Kursk se dejó convencer por sus generales.²⁵

18 GLANTZ, David. y HOUSE, Jonathan. *When Titans Clashed*. University Press, 2015, p. 24.

19 HEALY, Mark. *Zitadelle*. History Press Ltd, 2017, p. 65-68. Más de 300.000 civiles apoyaron la construcción de hasta seis cinturones defensivos, con una profundidad de hasta 160 km. Antes y durante la batalla los soviéticos sembrarían más de 640.000 minas de todo tipo.

20 JUKES, 1979, *op. cit.*, pp. 71-72.

21 Oberkommando der Wehrmacht (Alto Mando de la Fuerzas Armadas).

22 Oberkommando des Heeres (Alto Mando del Ejército).

23 FRIESER, 2017, *op. cit.*, pp. 67-68. Hitler, al no tener un órgano único asesor terminaba tomando muchas decisiones solo, ya que quedaba en medio de las rivalidades del OKW con el OKH

24 VON MANSTEIN, 1956, *op. cit.*, pp. 400-401.

25 TÖPPEL, 2017, *op. cit.*, pp. 43-35.



Figura N° 1: de izquierda a derecha: von Manstein, Hitler, Zeitzler y von Kleist. Fuente: La Segunda Guerra Mundial, 2011. Disponible en: <https://www.lasegundaguerra.com/viewtopic.php?t=246>

A su vez, la estructura de mando soviética tenía a Stalin como líder político y comandante supremo, la Stavka estaba a cargo de las operaciones militares y cada frente (equivalente al grupo del ejército alemán) tenía asignado un representante de esta en su Estado Mayor. Stalin, a diferencia de Hitler, desde Stalingrado habría comenzado a reconocer sus limitaciones, dándole mayor libertad de acción a sus comandantes. Como señala Overy: *“Reconoció que había sido el obstáculo principal para interpretar correctamente las intenciones alemanas”*.²⁶ Si bien seguía con un firme control, su Estado Mayor había comprendido que, con argumentos sólidos, claros y convincentes, era posible persuadirlo.

En relación con la situación de las fuerzas militares, esta había cambiado sustantivamente desde el inicio de las hostilidades. En el caso de Alemania las pérdidas disminuyeron la capacidad de combate y calidad de su ejército, ya que los reemplazos no cubrían las bajas y muchos de ellos no tenían experiencia.²⁷ La falta de infantería durante la Operación Ciudadela obligó a las unidades blindadas a cubrir sus flancos, lo que limitaría su capacidad ofensiva, y la escasez de artillería haría muy importante la actuación de la Luftwaffe (Fuerza Aérea) en la ofensiva.²⁸ Por el lado soviético, su ejército logró entre 1941 y 1942 movilizar cerca de 400 divisiones,²⁹ ya que, a diferencia de los alemanes, tenía una mayor población en edad militar y más joven. Para 1943 el Ejército Rojo se encontraba en un proceso de transformación profundo. Se había recurrido al pasado zarista, adecuando uniformes, distintivos y condecoraciones, se endureció la disciplina, se estimuló el patriotismo, se marcó la diferencia entre los grados militares y se redujo el poder de los comisarios políticos.

26 OVERY, 1995, *op. cit.*, p. 105.

27 JUKES, Geoffrey. Stalingrad to Kursk, Triumph of the Red Army. Pen & Sword, 2011, pp.122, 148-150. Además, sus aliados habían comenzado a desaparecer del Frente Oriental. Italia se había retirado, quedando solo Rumania y Hungría con fuerzas menores y los finlandeses, después de Stalingrado, comenzaron a buscar una salida a la guerra.

28 FORCZYK, 2017a, *op. cit.*, p. 16.

29 DUNN, Walter. Hitler's Nemesis, The Red Army, 1930-1945. Stackpole Books, 2009, p. 35. Los soviéticos movilizaron 700 divisiones durante la guerra. Mientras los americanos crearon en 18 meses 100 divisiones, los rusos, en un lapso menor, organizaron más de 500.

Las señaladas medidas comenzaron a reducir la brecha con los alemanes y el soldado soviético estaba mejor equipado que nunca, especialmente en artillería, su principal arma, que Stalin denominaba “*el dios rojo de la guerra*”.³⁰ El poder aéreo se inclinaba desde el punto de vista cuantitativo en favor de los soviéticos, pero se esperaba que la Luftwaffe, que aún tenía una ventaja cualitativa en sus pilotos, entrenamiento y máquinas, lograra la superioridad aérea local sobre Kursk y, posteriormente, pulverizara las defensas soviéticas en apoyo de los blindados.

En este mismo contexto, al evocar la Operación Ciudadela, lo primero que se viene a la mente es la gran batalla de tanques que tuvo lugar en ella. Por ello, analizaremos la situación del arma acorazada soviética y alemana a principios de 1943. A este respecto, la producción de tanques germana estaba en caos y la mayoría de sus modelos eran inferiores al T-34 soviético; solo la eficiencia de las tripulaciones y la capacidad de sus mandos se mantenía en un alto estándar. Para enmendar el rumbo Hitler designa en febrero de 1943 al general Guderian como inspector general de la Panzerwaffe (arma acorazada), quien se aboca de lleno, junto con el ministro de Armamento y Producción de Guerra Albert Speer, en restablecer la capacidad de combate de las divisiones Panzer.³¹ La esperanza de Hitler de lograr una victoria en la Operación Ciudadela estaba puesta en los nuevos modelos de tanques, denominados Tigre y Pantera, y el cazacarros Ferdinand (posteriormente Elefant). El Tigre I, (figura N° 2), hizo su debut en 1942, era un gigante de 57 t con un potente cañón de 88 mm que podía aniquilar a sus adversarios sobre 2.000 m, siendo a esa distancia inmune. Para los soviéticos sería el símbolo de su victoria en Kursk, jactándose de destruir más de 700; la verdad es que solo se perdieron 10, y su letalidad causaba pánico entre el Ejército Rojo.³² Por su parte, el Ferdinand, (figura N° 2), superaba al Tigre en peso (65 t) y armamento, pero su torre era fija y no tenía armas para enfrentar a la infantería, reflejando la inclinación de los alemanes de desviar sus escasos recursos a súper armas que podrían lograr una ilusoria ventaja.³³

Finalmente, Hitler cifró grandes esperanzas en el Pantera, que, con sus 44 t, un excelente blindaje delantero y su potente cañón, que le daba una alta capacidad de penetración sobre 2.000 m, prometía conjurar la ventaja del T-34. No obstante, su desempeño durante la Operación Ciudadela no cumplió las expectativas, ya que fueron lanzados a la batalla sin resolver una serie de inconvenientes técnicos, sin el adecuado entrenamiento, sin sus equipos de comunicación y cañones preparados y, para hacer más difícil las cosas, se generaron problemas de mando entre sus comandantes.³⁴

30 SHOWALTER, 2013, *op. cit.*, pp. 20-22.

31 JUKES, 1979, *op. cit.*, pp. 28-30 y GLANTZ y HOUSE, 1999, *op. cit.*, p. 16.

32 FRIESER, 2017, *op. cit.*, pp. 150 -158.

33 GLANTZ y HOUSE, 1999, *op. cit.*, p. 20.

34 NIPE, George. Blood, Steel and Myth. RZM Publishing, 2011, pp. 7-11, 462-463. En junio de 1943 Guderian informa a Hitler que ni el vehículo ni los hombres están preparados para ir al combate. Superado sus defectos, el Pantera probó ser uno de los mejores tanques de la guerra.

Hitler declaró que las mejores formaciones, armas y comandantes se destinarían a Ciudadela,³⁵ pero un análisis detallado del inventario alemán antes de la ofensiva revela que, de los 2.363 blindados desplegados (70% de toda la Panzerwaffe disponible en el Frente Oriental), los tan esperados Tigres, Panteras y Ferdinand representaban solo el 5%, 8% y 4% respectivamente de la fuerza acorazada. El peso de la batalla recaería en los modelos existentes PzKpfw III,³⁶ ya obsoleto, el PzKpfw IV y los cañones de asalto (Sturmgeschutz), que constituían el 23%, 28% y 24% respectivamente de las divisiones Panzer, todos inferiores en movilidad al T-34, salvo una leve ventaja de los dos últimos en su poder de fuego.³⁷



Figura N° 2: De izquierda a derecha, Cazacarros Ferdinand y Tanque Tigre I.
Fuente: The Tank Museum, Bovington, Reino Unido, 2018. Fotografía del autor.

En lo referente a la fuerza blindada soviética enfrentada a Ciudadela, esta sumaba un total de 4.163 tanques, de los cuales el 59% eran del modelo T-34/76, (figura N° 3). El segundo vehículo más numerosos era el tanque ligero T-70, con un 21%, seguido por el T-60, con un 4%, el tanque pesado KV-1 con un 2%, y un 5% eran cañones de asalto.³⁸ El T-34/76 desde 1941 había sufrido modificaciones menores, ya que se privilegió su producción, dada las exigencias de la guerra.³⁹ Esto hizo que mantuviera defectos de diseño, su cañón perdiera efectividad, lo que, sumado a la falta de equipos de radio, desvaneció su superioridad. También los soviéticos desplegaron tanques

35 GLANTZ y HOUSE, 1999, *op. cit.*, p. 356.

36 Abreviación de Panzerkampfwagen (vehículo acorazado).

37 ZETTERLING, Niklas. y FRANKSON, Anders. Kursk 1943. Frank Cass Publishers, 2000, (Kindel Paperwhite version). Recuperado de amazon.com y NIPE, 2011, *op. cit.*, pp. 459-460.

38 FORCZYK, Robert. Tank Warfare on the Eastern Front 1943-1945. Pen & Sword, 2017b, pp. 106-107 y ZETTERLING, y FRANKSON, 2000, *op. cit.* cap. 4, sec. Soviet Armour.

39 HEALY, 2017, *op. cit.*, p. 117. En 1943, de los 19.500 tanques producidos, 16.000 eran T-34/76.

provenientes del programa de Préstamo y Arriendo,¹ que, relegados al apoyo de la infantería, representaron un 9% de sus blindados.

Para el año 1943, principalmente debido al aumento de la producción norteamericana, ya existía una superioridad aliada (estadounidense-británica-soviética) en la confección de armas de alrededor de 9.5 a 1 para tanques y de 5.5 a 1 para aviones. Además, la industria germana estaba bajo constante bombardeo aéreo aliado.²



Figura N° 3: T34/76. Fuente: The Tank Museum, Bovington, Reino Unido, 2018.

Fuente: Fotografía del autor.

Al abordar los objetivos de Ciudadela, surge la pregunta: ¿por qué Kursk? Para Alemania el año 1943 traería los reveses militares de Stalingrado, Túnez, la anulación de sus submarinos en el Atlántico y un devastador bombardeo a sus ciudades y fábricas. El Tercer Reich enfrentaba, como señalamos, a tres grandes potencias, lo que implicó que, para la primavera de 1943, el equilibrio estratégico, determinado por la relación entre pérdidas y los recursos, se había desplazado grotescamente en su contra.³ La postura defensiva era inevitable, pero por razones económicas (recursos naturales) y políticas (estabilidad de sus alianzas) no se contemplaban retiradas a gran escala en el Frente Oriental. Lo que se buscaba era realizar ataques de objetivos limitados para retener la iniciativa, destinados a causar a los soviéticos pérdidas que mermaran su capacidad. Kursk aparecía como el lugar más obvio para cumplir con esas expectativas. Si

-
- 1 ZALOGA, Steven. *Soviet Lend-Lease Tanks of World War II*. Osprey Publishing, 2017, pp. 30,43. Los efectos del programa de ayuda aliado a la Unión Soviética (Préstamo y Arriendo) fueron minimizados por estos durante la Guerra Fría, pero es indudable que fue un salvavidas.
 - 2 FRIESER, 2017, *op. cit.*, pp. 27-30, 169. Solo como ejemplo, durante la guerra los aliados produjeron 200.000 tanques, Alemania solo 25.000.
 - 3 FRIESER, 2017, *op. cit.*, p. 29.

bien a Hitler no dejaba de inquietarle la ofensiva, y se mantenía alerta al peligro de un desembarco aliado en Italia o los Balcanes, esta contaba con el apoyo del OKH; aun cuando con cada dilación se fortalecía el dispositivo adversario, por lo que la concentración y la sorpresa serían fundamentales para lograr el éxito.

Por su lado, las preparaciones defensivas soviéticas eran parte de un plan integral de la Stavka, que buscaba literalmente empalar el ataque alemán y, posteriormente, iniciar sendas ofensivas para retomar Orel y Járkov, (denominadas Kutusov y Rumyantsev, respectivamente), liberando para el otoño de 1943 todo el territorio soviético.⁴ Es indudable que la red de inteligencia soviética logró dilucidar las intenciones enemigas y afinar sus planes de acuerdo a ello. Ciudadela ya no contaría con la ventaja de la sorpresa.⁵

Como último punto, el escenario de esta Operación se ubica en la llamada Meseta de Rusia Central, entre las ciudades de Orel, al norte, y Belgorod, al sur, en cuyo centro se encuentra la ciudad de Kursk (figura N° 4). Es una gran planicie con colinas bajas, profundos barrancos y ríos que van de este a oeste, y cuyo clima en verano es muy caluroso y húmedo, pero con imprevistas y fuertes lluvias, lo que dificultó las operaciones aéreas y terrestres.⁶



Figura N° 4: El Saliente de Kursk y la ofensiva Ciudadela, 1943. Historynet. 2010.

Fuente: Disponible en: <https://www.historynet.com/the-battle-of-kursk-clash-of-the-tanks/>

4 TÖPPEL, 2017, *op. cit.*, p. 50, 110-111. El general Model informó a Hitler a fines de abril que el saliente de Kursk era un campo de muerte, solo logró un nuevo aplazamiento de la ofensiva.

5 VON CLAUSEWITZ, 2005, *op. cit.*, p.164. "Sin ella la superioridad en el punto decisivo no es realmente imaginable".

6 GLANTZ y HOUSE, 1999, *op. cit.*, pp. 79-81.

LA BATALLA, DESENCADENANDO EL INFIERNO: 5-16 DE JULIO DE 1943

La ofensiva Ciudadela se dividió en dos frentes (figura N° 4): en la parte sur del saliente, el Grupo de Ejércitos Sur de Von Manstein desplegó el IV Ejército Panzer del general Hoth y el Destacamento de Ejército Kempf del general Kempf (331.907 hombres, 1.508 blindados, 2.847 cañones y 1.100 aviones). Su oponente, el Frente de Voronezh, era comandado por el general Vatutin. (625.591 hombres, 1.704 blindados, 9.751 cañones y 881 aviones). En el sector norte, el grupo de ejércitos centro del general von Kluge, desplegó al IX Ejército del general Model, siendo la agrupación más débil (335.000 hombres, 920 blindados, 3.630 cañones y 730 aviones). Se enfrentaban al general Rokossovsky, comandante del Frente Central (711.575 hombres, 1.785 blindados, 12.453 cañones y 1.050 aviones). La reserva soviética la constituía el Frente de la estepa del general Konev (573.195 hombres, 1.639 blindados, 9.211 cañones y 563 aviones).⁷ No sería la primera vez que los números no favorecían a la Wehrmacht y aun así lograban abrumar a los soviéticos. Estos últimos se prepararon para demostrar lo contrario, el 5 de julio los alemanes los pondrían a prueba dando inicio a Ciudadela.

En el frente norte, Model, a diferencia de Manstein, no emplearían todos sus blindados para penetrar las defensas soviéticas, recayendo el peso de la batalla en la infantería. Tomó esta resolución, consciente de la superioridad soviética y de una posible ofensiva de estos en su sector. Además, no tenía fe en Ciudadela, pero cumplió con sus órdenes no exponiendo innecesariamente sus blindados.⁸

Al final del día 10 de julio, sin poder lograr un rompimiento, ordena detener el ataque y pasar a la defensiva. Ese mismo día es marcado por acontecimientos que tienen lugar en otra latitud, en Sicilia con el desembarco aliado. Esta situación obliga a Hitler a reordenar sus fuerzas para sostener al régimen de Mussolini. El 12 de julio la ofensiva Kutusov era iniciada por los soviéticos, terminando con cualquier posibilidad para Model de continuar, ahora debía defenderse; Hitler cancela el día 13 definitivamente la ofensiva del IX Ejército. Pese al fracaso, Model aún tenía 500 Panzer operativos y las pérdidas de Rokossovsky le impidieron participar en la ofensiva.⁹

En el sector sur, Manstein permitió al general Hoth trabajar un plan táctico para desbordar a los soviéticos en la villa de Prokhorovka. En paralelo, el general Kempf giraría hacia el noreste protegiendo el avance. La maniobra de rompimiento era ineludible, y ante ese dilema la propuesta de Hoth permitía con audacia lograr la sorpresa a nivel táctico.¹⁰ Los germanos atacan la primera línea de defensa, pero su flanco izquierdo sufre graves pérdidas. La misma situación se repite en el flanco derecho al cruzar el río Donets, donde la artillería soviética

7 FRIESER, 2017, *op. cit.*, p. 100.

8 *Ibidem* p. 107.

9 FORCZYK, Robert. *Kursk 1943: The Northern Front*. Osprey Publishing, 2014, p. 74.

10 SHOWALTER, 2013, *op. cit.*, p. 66. Esta maniobra sería conocida como la "variante Hoth".

destruye los puentes impidiendo el paso de los blindados. Solo las divisiones de las Waffen SS¹¹ logran una penetración significativa, pero la brecha que se fue produciendo con las unidades del ejército les restarían impulso en su avance, al tener que apoyar a las unidades vecinas y proteger sus flancos. Cada uno de los tres cuerpos de ejército alemanes que iban penetrando el frente sur desarrollaban sus propias batallas privadas.¹²

El quiebre de la tercera línea defensiva significaba que se podría lograr un rompimiento. Healy afirma: "...constituiría una victoria para Von Manstein, sin importar cual fuera la suerte del Noveno Ejército al norte del saliente".¹³ En paralelo, la Stavka afinaba los planes para un contraataque y las reservas soviéticas habían completado una marcha de casi 400 km, reagrupándose cerca de Prokhorovka.¹⁴ La forma en que avanzaban los Panzer, debilitando sus flancos, invitaba a realizar una maniobra de envolvimiento y destrucción; el día 12 de julio lanzan su ataque (figura N° 5), el que sorprende a los soldados de las Waffen SS.



Figura N° 5: Contraataque soviético 12 de julio en Prokhorovka.

Fuente: FORCZYK, 2017a, *op. cit.*, p. 84.

La sorpresa no pudo ser aprovechada por los soviéticos; una planificación precipitada y la falta de coordinación con la artillería y aviación harían que estos se llevaran la peor parte en el

11 NIEPE, 2011, *op. cit.*, p. 455. El II SS Panzer-Korps, encuadrado en el IV Ejército Panzer, comprendía las divisiones de granaderos Panzer Das Reich, Totenkopf y Leibstandarte Adolf Hitler.

12 FORCZYK, 2017a, *op. cit.*, p. 92.

13 HEALY, 2017, *op. cit.*, p. 296.

14 FORCZYK, 2017, *op. cit.*, p. 66. Vatutin recibían 100.000 nuevas tropas, con 135.000 en ruta, mientras los alemanes no recibieron refuerzos durante Ciudadela.

encuentro de Prokhorovka, sufriendo altísimas bajas, no obstante, psicológicamente los alemanes fueron noqueados por la escala del ataque y la incertidumbre de lograr sus objetivos.¹⁵ Aun cuando el día 13 de julio Manstein había logrado que Hitler mantuviera la ofensiva por su sector, para el día 16 de julio la suspensión del ataque de Model; la ofensiva soviética Kutusov; los acontecimientos en Italia y el estancamiento en Prokhorovka, tanto por la resistencia soviética y su gran número de reservas, dieron término a Ciudadela. Manstein afirma: “*Ante esta reducción de fuerzas, el Grupo de Ejércitos y su mando se vieron forzados a renunciar a los golpes planeados, a desistir de la acción general y a replegar los ejércitos a las posiciones de partida*”.¹⁶ Para empeorar más las cosas, dieciocho días después del final de Ciudadela, el grupo de ejércitos sur de Manstein estaría lidiando con la ofensiva soviética Rummyantsev, que recuperaría Járkov.

¿Cómo Prokhorovka se transformó en una resonante victoria soviética? Todo se debe a un encubrimiento, donde el general Rotmistrov, quien lideró el contraataque, volvió la derrota en una victoria. La propaganda soviética moldeó los acontecimientos, hasta quedar plasmados en la historia oficial.¹⁷ Kursk quedó como la mayor batalla de tanques de la guerra y la victoria que había cambiado el destino de esta. El relato se traspasó sin filtro a las siguientes generaciones de historiadores.¹⁸ Frieser afirma: “... *el mito de Prokhorovka como el ‘cementerio de los blindados alemanes’ parece inextirpable*”.¹⁹ En general se afirma que 1.500 blindados soviéticos y alemanes se enfrentaron en Prokhorovka. La cifra real sería de aproximadamente 800 entre ambos contendientes, siendo los alemanes cerca de 300.²⁰ Konev bautizó a Kursk el canto del cisne de los Panzer, para los soviéticos la batalla de Kursk se habría ganado en Prokhorovka.²¹ En realidad, las pérdidas alemanas eran bastante inferior a lo señalado y las soviéticas dramáticas. Los germanos habrían perdido 522 hombres (muertos y heridos) y 63 blindados (17 pérdida total); y el Ejército Rojo por su parte 3.563 hombres y 334 blindados (235 pérdida total).²²

El costo final de la ofensiva alemana ha sido un tema de debate por años. Podemos afirmar, por los antecedentes examinados, que las pérdidas alemanas fueron de 54.182 hombres, 252 blindados y 159 aviones (no hay datos de la artillería), bastante menores que las soviéticas. Esta últimas ascendieron a 319.000 hombres, 1.946 blindados, 1961 aviones y 3.929 piezas de artillería, un alto

15 FORCZYK, 2017a, *op. cit.*, p. 86.

16 VON MANSTEIN, 1956, *op. cit.*, p. 459.

17 ZAMULIN, Valeriy. The Battle of Kursk. UK, Helion & Company, 2017, pp. 374-393.

18 NIPE, 2011, p. vi.

19 FRIESER, 2017, *op. cit.*, p. 134.

20 ZETTERLING, y FRANKSON, 2000, *op. cit.*, cap. 7, sec. The result of Prokhorovka, y FRIESER, 2017, *op. cit.*, p. 120.

21 OVERY, 1995, *op. cit.*, p. 114. Overy afirma: “Solo el día 12 fueron destruidos más de 300 carros de combate alemanes”. FRIESER, 2017, *op. cit.*, p. 120. En ese encuentro se afirmó que los alemanes habrían perdido 400 tanques y las unidades de las Waffen SS fueron destruidas.

22 WHEATLEY, Ben. The Panzers of Prokhorovka. Osprey Publishing, 2023, pp. 90-108; FRIESER, 2017, *op. cit.*, p. 132; NIPE, 2011, *op. cit.*, pp. 434-437 y ZAMULIN, 2017, *op. cit.*, pp. 265-313.

precio para detener el puño acorazado germano en la operación Ciudadela.²³ Si bien los defensores sufrieron indudablemente más bajas que los atacantes, la superioridad cuantitativa soviética en hombres y material era tan grande, que los alemanes no pudieron lograr una diferencia a su favor.

Sobre los efectos del fracaso de Ciudadela, las posturas son contradictorias. Para los generales alemanes, como Manstein y Mellethin, se había perdido la iniciativa en el este y, para Guderian, es una derrota decisiva. Los soviéticos exaltan aún más su éxito y Zhukov la ve como la batalla más grandiosa de la guerra.²⁴ Algunos historiadores también remarcan su importancia, así Overy y Davies, como ya señalamos, ven en Kursk un punto de inflexión en la guerra. Para otros, tales como Citino, Töppel, Zetterling, y Frankson²⁵ no reviste dichas características. Frieser afirma: "... parece aberrante considerar la batalla de Kursk como la batalla decisiva de la Segunda Guerra Mundial, ya que en ese momento el resultado de la guerra se decidió hace mucho".²⁶ Si hay un punto en que muchos autores coinciden: la derrota psicológica de Alemania fue contundente. Para Overy "*La lucha por Kursk arrancó el corazón del ejército alemán*".²⁷ Para los alemanes fue una severa derrota anímica, que afectó particularmente a sus mandos y soldados; en lugar de un cambio decisivo, lo que trajo fue batallas defensivas y retiradas. Ciudadela encumbró la capacidad del Ejército Rojo de hacer frente a una ofensiva de verano de la Wehrmacht, desvaneciendo su invencibilidad; quedaba claro que Alemania no podía ganar la guerra.²⁸

El fracaso germano en Kursk vino a constatar que las guerras modernas no pueden ser decididas en una batalla decisiva. Las grandes derrotas soviéticas desde comienzos de la invasión alemana y la derrota de estos últimos en Stalingrado lo demostraron claramente. Los recursos humanos, materiales, logísticos y tecnológicos, la capacidad de los beligerantes para desplegarlos de manera efectiva y coordinada aparecen como los factores decisivos en una contienda de larga duración.

El resultado de las batallas es, sin embargo, un indicador de la capacidad o incapacidad de un sistema político para organizar la guerra a nivel de la sociedad en su conjunto. Una manifestación clara de lo señalado se nos presenta en la guerra entre Rusia y Ucrania, la que se desarrolla en las mismas zonas geográficas que fueron testigo de la titánica lucha entre alemanes y soviéticos. Esta ha derivado en una guerra de desgaste, donde la capacidad de cada contendiente de reponer sus bajas en hombres y material ha sido gravitante. Al igual que en Kursk, las fuerzas acorazadas de ambos bandos se ven enfrentadas actualmente a la misma disyuntiva que los Panzer, el ataque

23 ZETTERLING, y FRANKSON, 2000, *op. cit.*, cap. 8; FRIESER, 2017, *op. cit.*, pp. 150-157, 202. Las horrendas bajas soviéticas en Kursk palidecen bajo las cifras del costo total de la guerra para la URSS: 96.500 tanques, 106.400 aviones, 317.500 cañones y unos 26.400.000 soldados.

24 GLANTZ y HOUSE, 1999, *op. cit.*, pp. 277-281.

25 CITINO, 2012, *op. cit.*, pp.114-116; TÖPPEL, 2017, *op. cit.*, pp. 282-286 y ZETTERLING, y FRANKSON, 2000, *op. cit.*, cap 10.

26 FRIESER, 2017, *op. cit.*, p. 169.

27 OVERY, 1995, *op. cit.*, p.115.

28 FRIESER, 2017, *op. cit.*, p. 205.

a una defensa en profundidad, siendo aún el tanque la única arma que otorga la movilidad necesaria para obtener la victoria en el campo de batalla o evitar la derrota. Los ecos de la batalla de Kursk continúan resonando entre rusos y ucranianos y muchas de las lecciones que la contienda germano-soviética nos dejó siguen vigentes hoy en día.

CONCLUSIONES

¿Ciudadela, fue una batalla decisiva? Desde un punto de vista cuantitativo, en el entendido que su efecto fue destruir la capacidad militar alemana y con ello sus medios para seguir la guerra, la respuesta es negativa. Las pérdidas en hombres y material, como se demostró, fueron reducidas y, en realidad, fue el Ejército Rojo el que sufrió la peor parte. El objetivo de Ciudadela tampoco tuvo características de decisivo para los alemanes. Era una ofensiva limitada, parte de una estrategia defensiva, que incluso, de haber sido exitosa, habría tenido efectos operacionales (acortar el frente y debilitar al Ejército Rojo), que no hubiesen variado el resultado de la guerra en el Frente Oriental. Los soviéticos sí tenían planes estratégicos con metas ambiciosas, que implicaban expulsar a los germanos de su territorio en 1943, pero las pérdidas sufridas y el no lograr destruir a las fuerzas adversarias, limitó el alcance del plan propuesto. El gran cambio estratégico para Alemania en 1943 emana de los eventos en Italia, desde ese momento el frente occidental aumentaría su importancia, en desmedro del Frente Oriental.

De lo expuesto, se observa que Ciudadela no contribuyó por sí sola a la victoria soviética, sino que esta surge de una conjunción de factores, tales como la diferencia cuantitativa en favor del Ejército Rojo, su gran red de inteligencia, la mejora en su equipo, moral y conducción de sus mandos, la apertura de un nuevo frente en Europa y el declive de Alemania en hombres y equipos, entre otros. La Unión Soviética, no podía ser conquistada en una batalla decisiva y el resultado de la contienda se resolvió en el momento en que Alemania decidió enfrentar a tres potencias industriales, cuyos enormes recursos la llevarían a una guerra de desgaste para la cual no estaba preparada. Esta batalla es únicamente una retardada manifestación de lo que ya había ocurrido hace mucho, y era que la guerra en las fábricas estaba perdida para Hitler. La economía germana y su población nunca pudo siquiera pensar en el igualar la capacidad de los aliados, y la victoria de estos estaba decidida antes de que se iniciara la Operación Ciudadela.

Esta imposibilidad de lograr una victoria decisiva en una sola batalla podemos verla en muchas de las guerras modernas, sobre todo aquellas que involucran naciones con grandes recursos a su disposición. Hoy tenemos una manifestación clara en la guerra entre Rusia y Ucrania, la que se desarrolla en las mismas zonas geográficas que fueron testigo de la titánica lucha entre alemanes y soviéticos. El rápido avance inicial de las fuerzas rusas derivó en una guerra de desgaste, donde la capacidad de cada contendiente de reponer sus bajas en hombres y material se ha vuelto gravitante. Al igual que en Kursk, las fuerzas acorazadas de ambos bandos se ven enfrentadas actualmente a la misma disyuntiva que los Panzer, el ataque a una defensa en profundidad, siendo aún el tanque

la única arma que otorga la movilidad necesaria para obtener la victoria en el campo de batalla o evitar la derrota. Ucrania depende íntegramente de la ayuda internacional y su ejército, pleno de valor y determinación, se mantiene en combate, resintiendo cada vez más las pérdidas. Rusia, por su parte, ha mostrado gran capacidad de resiliencia y, al parecer, una inagotable fuente de recursos, donde el escenario actual inclinaría militarmente la balanza a su favor. Los ecos de la batalla de Kursk continúan resonando entre rusos y ucranianos y muchas de las lecciones que la contienda germano-soviética nos dejó siguen vigentes hoy en día.

BIBLIOGRAFÍA

CITINO, Robert. *The Wehrmacht Retreats*. University Press of Kansas, 2012.

DAVIES, Norman. *Europa en Guerra 1939-1945*. Editorial Digital, Trivillus, 2006.

DUNN, Walther. *Hitler's Nemesis, The Red Army, 1930-1945*. Stackpole Books, 2009.

FORCZYK, Robert. *Kursk 1943: The Northern Front*. Osprey Publishing, 2014.

FORCZYK, Robert. *Kursk 1943: The Southern Front*. Osprey Publishing, 2017a.

FORCZYK, Robert. *Tank Warfare on the Eastern Front 1943-1945*. Pen & Sword, 2017b.

FRIESER, Karl-Heinz. *et al.* *Germany and the Second World War, Volume VIII, The Eastern Front 1943 - 1944*. Oxford University Press, 2017.

GLANTZ, David. y HOUSE, Jonathan. *When Titans Clashed*. University Press, 2015.

GLANTZ, David y HOUSE, Jonathan. *The Battle of Kursk*. University Press, 1999.

HEALY, Mark. *Zitadelle*. History Press Ltd, 2017.

JUKES, Geoffrey. *Kursk*. Editorial San Martín. 1979.

JUKES, Geoffrey. *Stalingrad to Kursk, Triumph of the Red Army*. Pen & Sword, 2011.

KIRCHUBEL, Robert. *Operation Barbarossa 1941 (3)*. Osprey Publishing, 2007.

NIPE, George. *Blood, Steel and Myth*. RZM Publishing, 2011.

OVERY, Richard. *Por qué ganaron Los Aliados*. Editorial Digital: Trivillus, 1995.

PARET, Peter *et al.* Creadores de la Estrategia Moderna. Traductores y Editor, 1991.

SHOWALTER, Dennis. *Armor and Blood, The Battle of Kursk*. New York, Random House Publishing Group, 2013.

STANGE, Carlos. *Operación Ciudadela, Kursk 1943: Análisis Histórico de la batalla decisiva del Frente Oriental*. Tesis para optar al grado académico de Magíster en Historia Militar y Pensamiento Estratégico, Academia de Guerra, año 2020.

STANGE, Carlos. *Operación Ciudadela, Kursk 1943: Análisis Histórico de la batalla de Kursk 1943 (Operación Ciudadela): ¿Fue una batalla decisiva en el Frente Oriental? Cuaderno de Difusión Pensamiento de Estado Mayor N°45*, año 2021.

TÖPPEL, Roman. *Kursk 1943*. Ed. Salamina, 2017.

VON CLAUSEWITZ, Carl. *De la Guerra*. Madrid, La Esfera de los Libros, 2005.

VON MANSTEIN, Erich. *Victorias Frustradas*. Ed. Barcelona, 1956.

WHEATLEY, Ben. *The Panzers of Prokhorovka*. Osprey Publishing, 2023.

ZALOGA, Steven. *Soviet Lend–Lease Tanks of World War II*. Osprey Publishing, 2017.

ZAMULIN, Valeriy. *The Battle of Kursk*. UK, Helion & Company, 2017.

ZETTERLING, Niklas y FRANKSON, Andres. *Kursk 1943*. Frank Cass Publishers, 2000. (Kindel Paperwhite version). Recuperado de [amazon.com](https://www.amazon.com).

ZHUKOV, Gueorgui. *Marshal of Victory*. Pen & Sword, 2013.

LAS GUERRAS DE NAGORNO KARABAJ (1991–1994, 2016 2020) EL CAMINO HACIA UCRANIA¹

ARTURO CONTRERAS POLGATI²

Resumen: Nagorno Karabaj es un enclave armenio en Azerbaiyán. Su población quiere reintegrarse a Armenia, lo que es rechazado por Azerbaiyán y Turquía. En Feb.1990 el Soviet de Nagorno Karabaj aprobó dicha reincorporación, lo que fue ratificado en un referéndum en el que su población aprobó su independencia por un 98,9%. Azerbaiyán reaccionó con una ofensiva militar contra Armenia con apoyo de Turquía. Rusia respaldó a Armenia.

Tras años de guerra, Armenia derrotó a Azerbaiyán, que debió aceptar un cese al fuego en 1994, congelando una situación en la que perdía Nagorno Karabaj y siete distritos que lo rodean.

Luego de la guerra hubo dos crisis bélicas. La primera en 2016, que se mantuvo bajo control, y una a principios de septiembre de 2020, que escaló a una guerra a fines de mes.

Este artículo describe desde una perspectiva política y estratégica la guerra de 1991-1994, la crisis de 2016 y la segunda guerra que finalizó el 10 de noviembre de 2020 con la derrota de Armenia.

Palabras clave: guerra; historia militar contemporánea; estrategia; conflicto E–O; Nagorno Karabaj.

Abstract: Nagorno-Karabakh is an Armenian enclave in Azerbaijan. Its population wants to reintegrate into Armenia, which is rejected by Azerbaijan and Turkey. In Feb.1990, the Nagorno- Karabakh Soviet accepted this reincorporation, which was ratified in a referendum in which its population approved its independence by 98.9%. Azerbaijan reacted with a military offensive against

-
- 1 Este artículo se terminó de escribir inmediatamente firmado el armisticio que puso fin a la guerra en noviembre de 2020 y remitido al CESIM, donde obtuvo el segundo lugar del concurso institucional “Desarrollando Capacidades Militares 2021”.
 - 2 Coronel (R) del Ejército, Oficial de Estado Mayor y Profesor Titular de Academia en las asignaturas de Historia Militar y Estrategia. Doctor en Estudios Americanos por la Universidad de Santiago (USACH). Posee másteres en Seguridad y Defensa por la Universidad Complutense de Madrid, España y en Ciencias Militares por la Academia de Guerra (ACAGUE). Es graduado del Curso de Seguridad Internacional del Centro de Estudios de Seguridad del Asia Pacífico (APCSS-Hawaii) y del Curso de Altos Estudios Internacionales de la Sociedad de Estudios Internacionales de Madrid. Es profesor fundador de la Cátedra Manuel Bulnes de Seguridad, Defensa y Sociedad de la Universidad de Santiago de Chile (USACH). Ejerce la docencia de posgrado en la Universidad Complutense de Madrid, en la ACAGUE y en la Escuela Militar. Es profesor invitado de la National Defense University (NDU) de EE.UU. e investigador asociado del Institute for National Strategic Studies (INSS) de dicha universidad. Contacto: arturocontrerasp@gmail.com

Armenia with the support of Turkey. Russia backed Armenia.

After years of war, Armenia defeated Azerbaijan, which had to accept a ceasefire in 1994, freezing a situation in which it lost Nagorno-Karabakh and 7 surrounding districts.

After the war there took place two war crises. The first one in 2016 that was kept under control and one in early Sep.2020, which escalated into a war at the end of the month.

This article describes from a political and strategic perspective the war of 1991–1994, the crisis of 2016 and the 2nd war that ended on noviembre 10, 2020, with the defeat of Armenia.

Keywords: *war; contemporary military history; strategy; W-E conflict; Nagorno Karabaj.*

INTRODUCCIÓN

El análisis de esta guerra tiene una doble dimensión. Por una parte, se aborda este largo conflicto desde una perspectiva histórica y de su contexto geopolítico; y, por otra, desde las operaciones en el campo de batalla, que es de donde los ejércitos ponen a prueba sus doctrinas y capacidades bélicas.

Este doble enfoque permite comprender: 1) el contexto en que se ha desarrollado este conflicto, el que tiene relación directa con la guerra en Ucrania y el enfrentamiento Este-Oeste en el que esta se inscribe; y 2) una evolución estratégica de largo plazo, que vincula campos de batalla separados por años, el último de los cuales presenta “sorpresas estratégicas y tácticas” de tal magnitud que no debieran ser soslayadas por potencias medianas y pequeñas como Chile.

Por esta razón, se analizan detalladamente hechos relevantes que van desde lo político a lo táctico, los que son incomprensibles unos sin los otros. Desde el “cese al fuego” –el 10 de noviembre de 2020– a la actualidad, se firmó un tratado de paz en que Armenia reconoce la pérdida de Nagorno Karabaj y el fin de la República de Artzaj, lo que ilustra cómo “una original maniobra estratégica”, le ha permitido a un adversario más débil, obtener, en una guerra limitada, una victoria militar completa, como David frente a Goliat, logrando rápidamente un objetivo político que amenazaba con eternizar este conflicto.

La guerra iniciada el 27 de septiembre de 2020 es la última de un conflicto que data de la dictadura soviética. Su práctica de trasladar poblaciones enteras y de transferir territorios a otras soberanías para facilitar su control político, generó este conflicto en el que convergen intereses geopolíticos, geoestratégicos, económicos y religiosos inter y transnacionales que se mantienen activos en la frontera euroasiática.

En dicho contexto, convergen en Nagorno Karabaj y en todo el espacio pos-soviético los intereses geopolíticos directos de La Federación de Rusia (Rusia), Irán y Turquía; los de la OTAN y de la Unión

Europea (UE) por el abastecimiento energético y la lucha por la hegemonía; los consorcios petroleros encabezados por la British Petroleum que tratan de controlar la red de oleoductos desde el mar Caspio al Mediterráneo; la geopolítica de las religiones cristiana y musulmana por subsistir en enclaves rodeados de cultos hegemónicos; la lucha por su independencia del pueblo kurdo la que se encuentra dispersa en varios Estados; y actores no estatales transnacionales, como Isis, Al Qaeda y el Foro de Davos, todos ellos instrumentalizados por poderes transnacionales de identificación y motivaciones difusas.

LA GUERRA DE 1991



Mapa N° 1: Localización de la zona en conflicto.

Fuente: Elaborado por el autor.



Mapa N° 2: Teatro de guerra con las ciudades clave para las operaciones.

Fuente: Elaborado por el autor.

Causas geopolíticas, lejanas e inmediatas

El conflicto se remonta a 1923, cuando el gobierno comunista soviético separó a Nagorno Karabaj, que había pertenecido por 2.000 años a Armenia, y lo puso bajo soberanía azerí. Las transferencias territoriales y masivas de población eran una práctica usual en la Unión Soviética y esta fue solo una de ellas. No obstante que la URSS compensó a Armenia con las regiones azeríes de Zangezur, de Dlizhan y Hekcha, y varios pueblos fronterizos,³ la secesión nunca fue aceptada por sus habitantes.

En febrero de 1998, el Soviet (parlamento) de Nagorno Karabaj solicitó a Azerbaiyán reunificarse con Armenia, lo que fue rechazado produjo grandes protestas en el enclave, que provocaron un éxodo masivo de azeríes hacia su país. En Azerbaiyán la respuesta anti armenia fue similar. 14.000 armenios y 80.000 azeríes debieron abandonar sus hogares.⁴

En 1989, el gobierno soviético creó un Consejo Administrativo Especial para el enclave. El Soviet de Armenia rechazó la decisión y declaró al enclave como parte de la República de Armenia Unificada.

En 1991, la violencia interétnica continuó y, semanas antes del colapso de la URSS, los presidentes de Rusia y Kazajstán propusieron un acuerdo de paz que se firmó en Zeleznovodsk el 23 de septiembre de 1991.⁵ Azerbaiyán reconocía una amplia autonomía política a la población armenia del enclave (93%), y Armenia renunciaba a cualquier reclamación territorial sobre la región. Lamentablemente, los firmantes fallecieron en un accidente aéreo y Azerbaiyán acusó a Armenia de haber derribado la aeronave.

Frustrada una solución pacífica, el 11 de diciembre de 1991 el Alto Karabaj proclamó su independencia como República de Artsaj, que fue reconocida por Transnistria, Osetia del Sur y Abjasia. Armenia desarrolló con ella una activa cooperación política y militar.

El impreciso cruce del umbral de la guerra

Poco después, y en una fecha indeterminada, empezaron duelos de artillería, los que se incrementaron en febrero de 1992, cuando fuerzas de Artsaj capturaron los pueblos de Agdam, Fizuli y Kubatli (mapa N° 3) zona desde la que se podía conquistar todo Nagorno Karabaj, lo que completaron en mayo capturando Shusha, el más importante reducto azerí del enclave.⁶

3 Historia de la Unión Soviética. Ediciones en Lenguas Extranjeras, Moscú 1960, p. 96.

4 Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados. Informe sobre Nagorno Karabaj 1998 y 1999. [en línea]. Disponible en: www.acnur.org

5 Itar Tass. Moscú, 24 de septiembre 1991.

6 CONTRERAS, Arturo. Chechenia: el camino de la guerra. Mago Editores, Santiago 2001, pp. 118 -120.

LAS GUERRAS DE NAGORNO KARABAJ (1991-1994, 2016 Y 2020)



Mapa N° 3: Pueblos de Agdam, Fizuli y Kubatli.

Fuente: Esquicio confeccionado por el autor sobre mapa de Crisis Group.

Azerbaiyán inició en julio una contraofensiva en el NE, la que, en agosto, se extendió a todos los frentes, dejando al descubierto un doble envolvimiento hacia Lachin y Shusha, cercando todo Nagorno Karabaj y al Cuerpo Expedicionario de Armenia con 20.000 hombres. Así, esta unidad no tenía más alternativa que rendirse, tratar de romper el cerco o aceptar el ultimátum azerí de retirarse para evitar su destrucción (mapa N° 4).



Mapa N° 4: Ofensiva de verano azerí.

Fuente: Elaboración del autor.

Tanto el ultimátum como la detención de la ofensiva fueron un grave error político y estratégico, ya que si las fuerzas armenias no eran destruidas, como ocurrió, la guerra se prolongaría, involucrando a potencias mucho más poderosas que los propios beligerantes. Como sea, el ultimátum fue una muestra inútil de mesura para mantener la guerra limitada.

Por mediación de Moscú, Armenia y Azerbaiyán acordaron un “alto al fuego” que fue violado sistemáticamente, porque ambas partes desconfiaban de Rusia, a la que acusaban de ayudar al adversario, lo que fue negado terminantemente por Moscú. Las unidades objeto de esta sospecha eran los ejércitos 4° y 7°, con base en Azerbaiyán y Armenia, respectivamente.

Situación de los beligerantes

Limitar el conflicto era vital para Azerbaiyán, por los siguientes motivos:

- Se encontraba al borde de una guerra civil.
- Las diferentes nacionalidades en su interior aspiraban a su independencia, amenazando fragmentar al país.
- Estas demandas estimulaban a los países vecinos a satisfacer sus propios intereses.
- Las más influyentes eran la etnia lesguina, en la frontera con Daguestán; y la nación kurda, a ambos lados de la frontera armenio azerí, y que habita territorios que pertenecen a varios países vecinos.⁷
- El apoyo de Turquía a Azerbaiyán, bajo la divisa de un país dos Estados, buscaba frenar al independentismo kurdo.
- En octubre de 1992, en Najicheván, provincia azerí ubicada en Armenia con fronteras con Irán y Turquía, se empezó a replicar el conflicto del enclave.
- Azerbaiyán abandonó la Comunidad de Estados Independientes (CEI) liderada por Rusia, bajo la promesa occidental de promover alguna forma de asociación con la OTAN, lo que sería inaceptable para Rusia.

Durante el invierno de 1992 el frente se mantuvo estable. Rusia seguía repartiendo el material ex-soviético y trataba de gestar una cooperación política con sus exaliados, aunque por afinidad cultural traspasaba sistemas de armas primero a Armenia y luego a Azerbaiyán.

Así, en octubre, una brigada de SAM-4 que estaba en Armenia fue red desplegada en Artsaj, incrementando la capacidad antiaérea de sus cercadas fuerzas, ya que, pese a su victoriosa campaña, el ejército azerí no pudo ni destruirlas ni consolidar su control sobre el corredor de Lachin, lo que provocó la destitución del ministro de Defensa y del comandante del ejército de operaciones general Surat Huseinov.

7 CONTRERAS, Arturo, *op. cit.*

Por su parte, Armenia, en vez de alejarse de la CEI, encausó su política exterior a través de ella. Rusia invitó a EE.UU. y Turquía⁸ a patrocinar un plan de paz, con lo cual se alcanzó una máxima cooperación entre Moscú y occidente. No obstante ello, para los beligerantes siempre estaba comprometida su buena fe por hechos como el siguiente:

En junio de 1993, cuando se estaba negociando el plan de paz, Rusia repatrió a la 4a División Aerotransportada desplegada en Azerbaiyán, dejándole sus sistemas de armas y logística. Con este material, el destituido general Huseinov se sublevó y apoyó al expresidente de Najichevána instaurar un gobierno neocomunista avanzando hacia esa provincia, lo que provocó un gran número de desplazados.

El presidente de Elchibei de Azerbaiyán huyó⁹ y el Soviet Supremo designó en su reemplazo al general Aliyev, quien asumió las carteras de defensa, interior, seguridad y el comando de las fuerzas armadas, lo cual fue legitimado por el parlamento.

Ante la propicia situación, Armenia hizo una serie de reconocimientos en fuerza, verificando que el despliegue estratégico azerí era insolidario, por lo que no solo podía romper el cerco, sino destruir su ejército de operaciones.



Mapa N° 5: Contraofensiva armenia de junio de 1993 para la conquista de Agdam y Mardakert.

Fuente: Mapa de las operaciones elaborado por el autor.

8 Manual de la OTAN. Oficina de Información y Prensa. Bruselas, 1992, pp. 51- 58 y 71 - 73. [en línea]. Disponible en: https://archives.nato.int/uploads/r/null/1/4/145732/0050_NATO_Handbook_1992_ENG.pdf

9 Cable Agencias. Serie fechada en Bakú entre el 30 de agosto y el 18 de septiembre de 1993.

Violando el plan de paz aceptado días antes, Armenia inició el 26 de junio una ofensiva hacia la ciudad de Agdam (mapa N° 5), clave para el control geoestratégico del TO. Tres días después conquistó Mardakert y ocupó completamente el enclave.¹⁰

El cese al fuego y un complejo escenario para Rusia

En Nagorno Karabaj, la caída de Agdam y Fizuli, evidenció la incapacidad azerí para mantener el conflicto dentro de sus fronteras para no afectar a sus vecinos, algunos aparentemente neutrales, lo que llevó a Irán a desplegar un campamento de refugiados en Azerbaiyán para frenar el flujo de desplazados que había provocado el movimiento de Huseinov, con lo que neutralizó el sueño de los 15.000.000 de azeríes sunitas que viven en el norte de Irán de resucitar la Gran Azerbaiyán.

La eventual expansión del conflicto aumentó las presiones internacionales para que Armenia detuviera la desintegración de Azerbaiyán, especialmente de parte de Rusia, ya que si perdía el control de la situación se le dificultaría recuperar su estatus de gran potencia. Igual pasaba con Turquía, que, para neutralizar la creación de un Kurdistán independiente (mapa N° 6) facilitó la derrota de su aliado Azerbaiyán en Nagorno Karabaj.



Mapa N° 6: Zona transnacional habitada por la nación kurda.

Fuente: https://elpais.com/internacional/2013/01/10/actualidad/1357812430_337205.html

10 CONTRERAS, Arturo, *op.cit.*, p.125.

Para marzo de 1993 habían fracasado cinco iniciativas de paz

Las elecciones del 3 de octubre en Azerbaiyán legitimaron a Aliyev; la propuesta de paz de Moscú y de la OSCE fue aceptada por los beligerantes, y Azerbaiyán se reincorporó a la CEI. El plan también consideraba desplegar unidades rusas alrededor del enclave, con el mandato de frenar toda escalada; los armenios retrotraerían la situación militar a marzo de 1993, y Shusha y el corredor de Lachín se mantendrían bajo control de Nagorno Karabaj.

Rusia recuperaba así su rol preponderante en un área que consideraba vital para su seguridad nacional. Era la cúspide de la cooperación político-estratégica con Occidente.

Pese a que se había evitado la fragmentación del país, Azerbaiyán concentró fuerzas en la zona general (ZG) de Agdam, efectuando continuas incursiones al enclave, lo que indicaba que estaba empezando a jugar un peligroso doble juego entre Rusia y Turquía.

De hecho, desaparecida la amenaza de independencia kurda, Ankara reanudó su apoyo a Azerbaiyán y levantó el embargo de armas que le había impuesto a condición de seguir asesorando en la reorganización de su ejército, manteniendo 150 asesores militares en el país.

No obstante, el plan de paz se estancó porque no era posible retrotraer la situación militar a la de antes de la guerra. Sin embargo, Azerbaiyán empezó a presionar a Rusia y a exigir el retiro armenio de Nagorno Karabaj, incluyendo el corredor de Lachin y Shusha, el retorno de los refugiados, que las fuerzas de paz incorporarán a países occidentales y que se pusiera plazo de término al mandato dado a Rusia.

Armenia arguyó que no era posible abandonar el corredor de Lachín sin un acuerdo político previo sobre Nagorno Karabaj. Rusia y la OSCE se acusaron mutuamente de minar sus esfuerzos de mediación, ya que una paz promovida por la OTAN afectaría los intereses de Moscú, en tanto que una suscitada por Rusia reintroduciría a Azerbaiyán en su órbita, cuestión que Bakú descartaba terminantemente. De tal manera que en 1994 el proceso de paz solo produjo "*ceses al fuego*" que eran sistemáticamente violados.

Paralelamente, Rusia hacía denodados esfuerzos por implementar su nueva Doctrina de Defensa Militar, que contemplaba el despliegue de fuerzas adelantadas¹¹ en el extranjero próximo, el que formaba parte del sistema de defensa de la CEI. Sin embargo, Azerbaiyán se resistía pese a ser parte de ella y a haber autorizado a Moscú para hacerlo.

11 MINISTERIO DE DEFENSA, Doctrina Militar de la Federación Rusa. Moscú. Edición 1992.

Argumentando ser más grande, empezó a cuestionar el Tratado de Tashkent de 1992, según el cual Rusia debía repartir los sistemas de armas de la desaparecida URSS entre sus exaliados en partes iguales para Azerbaiyán, Georgia y Armenia. Paralelamente, comenzó a amenazar los intereses económicos de Rusia, lo que la convenció de que, con apoyo occidental, Azerbaiyán seguiría socavando su posición.¹²

De hecho, en septiembre de 1994, adjudicó un contrato de USD 7.000 millones a un consorcio petrolero occidental liderado por la British Petroleum, que redujo drásticamente la participación rusa en el sistema de oleoductos hacia occidente, dejándola reducida a una simple alternativa.

Este comportamiento antirruso agudizó las divisiones azeríes, amotinándose una unidad policial y una militar cerca de Bakú. El presidente Aliyev responsabilizó al general Huseinov, a quién destituyó el 6 de octubre de 1994¹³ y, libre de interferencias, el parlamento ratificó el acuerdo petrolero el 15 de noviembre con gran regocijo occidental.

Mientras tanto, el plan de paz del Grupo de Minsk seguía estancado, ya que Azerbaiyán no reconocía a los delegados de Artsaj, lo que equivalía a negarle al enclave su condición de parte en el conflicto.

Obviamente, Bakú usaba el petróleo para comprometer a Occidente con su causa y para aislar a Rusia, pero lo que más la intranquilizaba era su intromisión en su espacio de seguridad, ya que, aunque el tema aparentaba ser económico, en realidad era geopolítico. De hecho, la vía más corta y lógica para los oleoductos era a través de Irán, pero esta vía fue vetada inmediatamente por EE.UU.

En consecuencia, la geopolítica de la energía no solo era clave en esta guerra, sino una condicionante para que Rusia volviera a ser una gran potencia. Cabía preguntarse entonces ¿qué haría Moscú si se convencía de que estaba siendo acorralada para reducirla a la impotencia en su propio espacio de seguridad? Quienes intervenían directa o indirectamente en Nagorno Karabaj estaban jugando con fuego.

La constante ampliación de la OTAN, las invitaciones a los exaliados del Pacto de Varsovia para incorporarse a la UE, la intransigencia de Ucrania en las negociaciones sobre la flota del mar Negro, Crimea y Sebastopol para anular su presencia en ese mar; los retos de Turquía y la cambiante actitud de Azerbaiyán se lo confirmarían.

En consecuencia, Rusia endureció su posición y la primera guerra de Nagorno Karabaj terminó con un alto al fuego que mantuvo un *statu quo* estratégico por más de una generación.

12 MAESTRO, Ángel. Entrevista. Madrid, 16 de diciembre de 1994.

13 Cable Agencias. Bakú, 6 de octubre de 1994.

LA CRISIS DE 2016 GUERRA DE LOS 4 DÍAS

Situación internacional

La intromisión de Occidente en el espacio de seguridad ruso a través de acuerdos multinationales, de la ampliación sistemática de la OTAN y de la expansión progresiva de la UE, siempre fue considerada por Rusia como un cerco que se estaba levantado a su alrededor para encerrarla en Asia e impedirle recuperar su posición de gran potencia. De tal manera que la política occidental fue creando las condiciones para una nueva Guerra Fría, uno de cuyos escenarios de enfrentamiento era y es Nagorno Karabaj, tal como lo fue hasta hace poco Georgia y lo siguen siendo Ucrania y Siria, cuya guerra interna sigue en desarrollo. Todos estos casos han producido guerras, tensiones y crisis tanto internas como internacionales.

De hecho, el 9 de mayo de 2016, pocos días antes del estallido de la crisis, el Secretario de Estado de EE.UU. y el ministro de Relaciones Exteriores de Rusia se reunieron para tratar, entre otros, “la cuestión de Nagorno Karabaj”, lo que confirma que el enclave es una pieza más en el tablero estratégico E-O.

Situación regional

Este conflicto es uno de los que tiene mayor impacto geopolítico en el Cáucaso Sur, donde convergen intereses vitales de Irán, Rusia y Turquía, además de tendencias religiosas transnacionales. En este contexto, si bien es cierto Teherán ha asumido una posición más moderada, la tensión entre Turquía y Rusia, que obviamente es también E-O, incide directamente en las relaciones entre Azerbaiyán y Armenia.

Después del pacto nuclear con Occidente, Irán ofreció mediar entre las partes, pero su credibilidad fue cuestionada por Azerbaiyán, porque durante la guerra del 91 proporcionó gas a Armenia, burlando el bloqueo turco-azerí. Turquía, por su parte, siempre ha sido un aliado sólido y fiable para Bakú, ya que ambos son pueblos túrquicos, afinidad étnica que se expresa en una sólida amistad política y de intereses geopolíticos compartidos. Tanto es así que, antes de la crisis, el presidente azerí, Aliyev, afirmó que Turquía y Azerbaiyán son “*una nación y dos estados*”.¹⁴ La relación étnica y cultural que existe entre Armenia y Nagorno Karabaj es similar, solo que aquí la población del enclave es armenia en su inmensa mayoría.

¹⁴ Eslogan con que se conoció la alianza turco-azerí, luego del derrumbe de la Unión Soviética. [en línea]. Disponible en: www.swissinfo.ch

Desde el punto de vista militar la cooperación turco-azerí es muy estrecha, sobre todo en materia industrial y por el Tratado de Asociación Estratégica y Asistencia Mutua que los une, por el cual ambos países se comprometen a asistirse militarmente si una tercera potencia ataca sus respectivos territorios. Los términos del tratado no dejan lugar a dudas de que este se refiere directamente a la Federación Rusa, desafío que sería improbable si Turquía no contara con el respaldo de la OTAN, lo que representa una disuasión tanto directa como indirecta. En este sentido, el apoyo turco ha sido claro, explícito y constante.

Incluso en los momentos en que Turquía y Armenia han estado cercanos a una reconciliación por el genocidio turco de casi la mitad de la población armenia, Ankara siempre ha puesto el asunto de Nagorno Karabaj como una condición para normalizar sus relaciones. Dos ejemplos ilustran la situación:¹⁵

- En la visita del presidente Erdogan a Bakú en 2009, se le preguntó sobre la posibilidad de abrir la frontera con Armenia, a lo que respondió: “... *hay una relación de causa y efecto entre la ocupación de Nagorno Karabaj que es la causa y el cierre de la frontera que es su efecto*”.
- En su discurso ante el Parlamento azerí señaló que “*algún día Nagorno Karabaj volverá a su dueño, Azerbaiyán*”.

En la misma línea, Turquía no ha escatimado críticas al rol mediador de Rusia en los conflictos del espacio exsoviético, que es la zona de seguridad vital de la Federación Rusa, a la que acusó de maniobrar a favor de quienes apoyan sus intereses, tal como lo ha hecho en los casos de Georgia, Ucrania y Siria.

Sin embargo, pese a que cultural e históricamente Rusia ha sido mucho más cercana a Armenia –ya que ambas son naciones cristianas– que, a Azerbaiyán, y dada la composición étnico cultural de su nación, en este caso ha tratado de ser ecuaníme pese a que mantiene una base militar en Armenia como parte del Tratado de Seguridad Colectiva (OTSC) de la CEI, que garantiza la ayuda militar rusa en caso de que uno de sus miembros sea atacado.

En apariencia, esta dinámica de alianzas pareciera que privilegia un poder blando al que se recurre constantemente y bajo diferentes combinaciones de medios “pacíficos”, pero no por ello menos coercitivos, ya que siempre se aplican al amparo de una disuasión activa, como demuestra el actuar de algunos aliados de Turquía en la OTAN, como Alemania y tras ella la Unión Europea, que, en paralelo a este caso y supuestamente sin conexión con él, han emprendido el camino de las sanciones a Rusia por los conflictos que se han producido en el pasado reciente en Georgia, Crimea y Ucrania –todos ellos ubicados en su espacio de seguridad vital–, los que son tan importantes para Moscú como el de Nagorno Karabaj.

15 ASBAREZ Staff. En Bakú, Erdogan promete seguir apoyando a Azerbaiyán, 13-05-2009. [en línea]. Disponible en: <https://www.asbarez.com/in-baku-erdogan-pledges-continued-support-for-azerbaijan/>

No obstante, un eventual ataque de Azerbaiyán a Armenia que no vaya más allá de ciertos límites geoestratégicos aceptables, no obligaría a Rusia a responder solidariamente, ya que ha dejado muy en claro que no reconoce a Nagorno Karabaj como territorio armenio¹⁶ ni a su autoproclamada República de Artzaj.

En este sentido, dos aspectos son claves en su obligada neutralidad en este conflicto: por un lado, Moscú no pretendía ni pretende tensar –al menos por el momento– sus relaciones con Turquía y por ende con la OTAN, ya que su centro de gravedad político y estratégico está focalizado en EE.UU. y Ucrania, y por otro, quiere mantener la dependencia de los beligerantes como dos importantes clientes de su industria militar, lo que le permite mantener su influencia en la zona y participar en su proceso político como un promotor de la paz, la estabilidad y el equilibrio estratégico.

De lo que no cabe duda, es que Rusia no renunciará a su condición de árbitro de este conflicto ni de ningún otro que se produzca en su espacio de seguridad vital y particularmente en el Cáucaso Sur, y dada la dinámica del proceso político global y E-O, le conviene mantener el conflicto latente pero no activo, y el termómetro para eso son sus relaciones con Turquía, las que, a medida que se deterioran, se traducen en crisis entre Armenia y Azerbaiyán, tal como evidencia la historia de este conflicto.

La diferencia estriba en que, desde hace varios años, Turquía se debate entre dos objetivos geopolíticos y geoestratégicos insolidarios que son gravitantes en el escenario estratégico de las relaciones E-O:

1. Su presencia militar e influencia geopolítica en Azerbaiyán la enfrenta directamente con Rusia, situación frente a la cual la OTAN mantiene una neutralidad benévola favorable a Ankara.
2. Su agresividad política y militar con Chipre, que la enfrenta con Grecia y por consiguiente con la UE y la OTAN, lo que es bien visto por Rusia, que ve en esto una fisura en la unidad política de la Alianza.

Situación interna de los beligerantes

Ambos países vivían una crisis económica, pero por causas distintas. La economía de Armenia depende, en importante medida, de las subvenciones rusas, de manera que la desaceleración de su economía generó una recesión que le impedía crecer a un ritmo similar al del resto de los países de la región. En el caso de Azerbaiyán, su crecimiento sostenido por

16 El caso es similar al de la OTAN en relación a los territorios españoles de Ceuta y Melilla, ubicados en el norte de África en medio de territorio marroquí.

años cayó debido a la baja del precio del petróleo, lo que produjo desempleo y la obligó a devaluar su moneda.

En consecuencia, desde el punto de vista político, la activación de una amenaza externa era una oportunidad para que ambos países escalaran una crisis que, si se mantenía limitada y bajo control, podía aliviar las presiones sociales y políticas que los afectaban.

La crisis

En la madrugada del 1 de abril de 2016 se inició un intercambio de fuego de artillería y morteros a lo largo de la línea de control. Ambas partes se acusaron de haber roto la tregua, aunque todas las indicaciones señalan a Azerbaiyán como el “agresor”, ya que Armenia no ganaba nada con tratar de cambiar el *statu quo*, sino todo lo contrario. Al día siguiente, el mando azerí informó que se había visto obligado a lanzar un contraataque a un objetivo limitado hacia Lalatapa, Seysulan y Talish, zonas de alto valor geoestratégico (mapa N° 7) conquistadas un par de días antes del cese al fuego final en la guerra de 1991.



Mapa N° 7: Ofensiva 1 de abril 2016.

Fuente: Elaboración del autor.

El 3 de abril, un comunicado militar armenio en Nagorno Karabaj dio cuenta de la “liberación” de Talish, lo cual fue desmentido por el mando azerí, con lo que se dio inicio a una “guerra de la información” que duró hasta que llegaron las fuerzas de verificación. El día 4 de abril se produjeron los combates más intensos, en los cuales, por primera vez, los azeríes usaron drones con capacidad aire tierra y otras tecnologías militares no convencionales que indicaban que, si se escalaba a una guerra, su doctrina táctica probablemente depararía más de una sorpresa.

No obstante, su situación táctica se fue deteriorando con el paso de las horas, pese a lo cual el gobierno amenazó con lanzar una ofensiva en dirección a Stepanakert, capital de Nagorno Karabaj. Armenia replicó que eso significaría una declaración de guerra que sería respondida con una reacción general, no limitada al enclave.

Obviamente, la posibilidad de una escalada afectaría no solo a la seguridad y estabilidad del Cáucaso Sur, sino a la de Europa, lo que obligó a Moscú a intervenir. El 5 de abril impuso un alto el fuego que permitió a las fuerzas de verificación llegar a Lalatapa y al frente de combate para verificar *in situ* la situación táctica y el despliegue de ambas fuerzas.

Se confirmó así que Azerbaiyán había conquistado algunas posiciones de valor táctico, pero que podrían tener significación estratégica en el caso de una campaña para la conquista completa del enclave. Estas conquistas tácticas fueron reconocidas por Armenia y celebradas por su enemigo como una “gran victoria”. Las bajas se estimaron en cien en cada bando.

Conclusiones de la crisis

Esta crisis no alteró el *statu quo* político ni estratégico, por lo que era improbable que futuras crisis trascendieran objetivos tácticos limitados, salvo que se produjera un cambio en el equilibrio estratégico E-O. El mandato de verificación del cese al fuego otorgado a Rusia es realista y todos comprendían que no era posible aspirar a más.

Una propuesta de la UE basada en los “Principios de Madrid”, que consideran “retirada de las fuerzas y referéndum” era ilusoria ya, que un repliegue armenio no facilitaría un plebiscito, el que Turquía y Azerbaiyán saben que perderían y por lo tanto rechazan. En la ONU, el presidente Erdogan¹⁷ descartó de plano cualquier iniciativa basada en elecciones.

17 Disponible en: www.webtv.un.org 75° período de sesiones.

Asimismo, Armenia no dejaría de apoyar a sus compatriotas del enclave, lo que desmiente el sofisma que predica que se gana más cooperando que no haciéndolo, ya que se trata de un asunto de poder, de identidad y de derecho a ser y no de economía ni de democracia, pero sobre todo, porque este conflicto es parte de uno mayor.

En otras palabras, los beligerantes están atrapados en una dialéctica de poder entre grandes potencias, por lo que toda solución pasa por ellas y, en esta circunstancia, solo se puede tratar de mantener limitado el conflicto.

LA GUERRA DEL 2020

Situación internacional

Los cambios más relevantes en la situación general entre 2016 y septiembre de 2020 fueron los siguientes:

- Las sanciones occidentales a Rusia por sus intervenciones armadas en Ucrania, Crimea y Sebastopol, se amplían con diferentes argumentos.
- La evolución favorable al gobierno en la guerra civil Siria, reconfigura los equilibrios geopolíticos en el Medio Oriente, potenciando a Rusia y Turquía.
- Chiitas y sunitas siguen compitiendo por la hegemonía musulmana y proyectan su accionar a la UE, configurando un riesgo interno creciente para ella.
- EE.UU. exige a sus aliados que incrementen su aporte a la defensa colectiva.
- La secesión de Osetia del Sur y alineamiento con Rusia fue una consecuencia directa de la asociación de Georgia con la OTAN.

Objetivos

Para Azerbaiyán, en lo político, alterar el *statu quo*, creando las condiciones para una recuperación total del enclave. En lo estratégico, reconquistar las zonas generales de Füzuli y Cebayil al sur del Alto Karabaj, donde el escenario favorece las operaciones ofensivas, para conquistar Shusha y, de ser posible, la capital Stepanakert.

Para Armenia: en lo político, mantener el *statu quo* en espera de un cambio favorable a Rusia en el balance estratégico E-O. En lo estratégico, mantener la integridad del enclave y el corredor de Lachín, sin ceder la frontera militar tanto en el alto como el Bajo Karabaj.

Morfografía del Teatro de Guerra y de Operaciones



Mapa N° 8: Morfografía del Teatro de Guerra y Teatro de Operaciones.
Fuente: Elaboración del autor sobre imagen satelital de Google Earth.

El TO está dividido de N a S por una cadena montañosa boscosa apta para la guerra de media montaña; la zona O tiene lomajes de baja altura y quebradas poco profundas que limitan la maniobra; el S y SE es apto para el movimiento y la velocidad. El E presenta dos zonas críticas que dominan objetivos divergentes pero solidarios que permiten encubrir centros de gravedad y las intenciones de una maniobra estratégica (mapa N° 9).



Mapa N° 9: Pivotes estratégicos del TO.

Fuente: Disponible en: <https://www.ibtimes.com/cities-under-fire-armenia-azerbaijan-fighting-intensifies-3056424>

Las fuerzas

CÓMPUTO DE FUERZAS	AZERBAIYÁN	ARMENIA	KARABAJ
Tropas activas	66.950	44.800	22.500
Reserva instruida	300.000	210.000	25.500
Vehículos acorazados (MBT y VTP)	1.482	627	324
Artillería (Cohetes, ATP y Motorizada)	627	231	278
Helicópteros (combate y mixtos)	94	30	
Aviones de combate	55	36	
Lanzamisiles T-T	6	16	
Sistema de Drones multipropósito	30	15	
Sistemas AA tácticos	40	28	6

Tabla N° 1: Cómputo de fuerzas.

Fuente: Datos estimados de Balance Militar (IISS); BBC y Statista Research.¹⁸

Apreciación general de las fuerzas enfrentadas

La mayoría de los análisis de seguridad y defensa internacional coinciden en que el ejército azerí presentaba déficits de formación, por lo que es considerado un ejército con capacidades limitadas y baja moral de combate, a pesar de que ha adquirido tecnologías militares modernas de origen ruso, israelí y turco. Esta conclusión es contradictoria con la cooperación militar que tiene con Turquía, que mantiene su misión permanente en el país y está entrenando a los mandos azeríes en la conducción de operaciones y unidades de armas combinadas.

Su capacidad de movilización se estima en 300.000 hombres; dispone de fuerzas auxiliares paramilitares instruidas estimadas en 15.000 y participa en maniobras y ejercicios con Turquía y la OTAN regularmente.

El Instituto de Estudios Estratégicos Internacionales (IISS) en su Balance militar de 2014, establece una disponibilidad de 23 batallones de infantería motorizados y/o mecanizados distribuidos en 4 unidades de maniobra –denominadas cuerpos de ejército– con sus respectivos estados mayores, tropas de comando, apoyos de fuego, técnico y logístico con capacidad de operar en forma independiente.

Los aliados (Armenia y Artsaj) tienen unidad de doctrina, realizan frecuentes maniobras y ejercicios, y mantienen un dispositivo defensivo desplegado en sus zonas de empleo. Artsaj dispone de

18 Statista Research. Comparación de las capacidades militares de Armenia y Azerbaiyán a 2023. [en línea]. Encontrado en: <https://www.statista.com/statistics/1416085/armenia-azerbaijan-military-comparison/>

equipamiento ruso proporcionado por Armenia, ya que ese Estado no se encuentra reconocido por la comunidad internacional.

Armenia participaba permanentemente en maniobras combinadas con Rusia, por lo que sus Fuerzas Armadas estaban bien entrenadas y equipadas para interoperar con todos los Estados de la CEI, lo que indica que tanto los mandos como las unidades estaban adecuadamente preparados para enfrentar desafíos estratégicos convencionales.

Se desconoce la magnitud de las fuerzas desplegadas por los beligerantes en el Teatro de Operaciones (TO), pero se estima, por las capacidades del escenario, que Azaebaiyán desplegó de 3 a 6 brigadas o 4 divisiones; Artsaj, todas sus Fuerzas Armadas y Armenia, una fuerza convencional equivalente a la azerí (mapa N° 10), por lo que no se aprecian superioridades de fuerza importantes, aunque sí de potenciales.



Mapa N° 10: Datos básicos de cómputo de potenciales de los beligerantes.
 Fuente: <https://www.ibtimes.com/cities-under-fire-armenia-azerbaijan-fighting-intensifies-3056424>



Mapa N° 11: Primeras operaciones.

Fuente: elaboración del autor.

En las primeras 72 horas, la ofensiva avanzó lentamente hasta detenerse totalmente en todos los frentes. En el intertanto, su esfuerzo aeroterrestre se centró en el sistema antiaéreo táctico armenio que protegía a las unidades del frente y las reservas locales, para lo cual empleó señuelos UAV que hacían reaccionar a las baterías antiaéreas (AA) y delatar sus posiciones, para inmediatamente destruirlas con drones de ataque.

Así dejaron fuera de combate 13 baterías, lo que afectó la movilidad de las unidades de maniobra, al cambiar vertiginosamente su acción de fuego sobre variados objetivos de alta significación táctica.

Entre el 27 y el 30 de septiembre los aliados tuvieron 2.330 bajas, en tanto que, con la modalidad de combate descrita, los azeríes destruyeron, con extrema precisión y rapidez, doscientas piezas de artillería convencional y de cohetes, 25 sistemas AA (incluido un S-300), 14 puestos de mando, 5 arsenales, 50 sistemas antitanque desplegados en posiciones de cierre, 130 tanques y vehículos blindados, y 55 vehículos a rueda.

Esta masiva destrucción demuestra el valor de uso que dio el ejército azerí a la inteligencia de combate que fue acumulando durante años y a aquella que iba obteniendo, por medio de drones y fuerzas especiales, durante la batalla.

Detenida la ofensiva azerí, los aliados contraatacaron en ambos frentes para recuperar sus posiciones iniciales, aunque su verdadera intención era encubrir una contraofensiva para conquistar una frontera militar en territorio azerí. Ella se produjo el 1 de octubre (4° día), pero fue aniquilada poco después que sus unidades salieron de las zonas de apresto (mapa N° 11), por medio de la masiva combinación de drones de reconocimiento, de ataque, señuelos y el uso de munición inteligente, causándole enormes pérdidas en tanques y artillería. En pocas horas fueron destruidos más de 200 blindados de diversos tipos.



Mapa N° 12: 2ª y 3ª fase de la campaña.

Fuente: elaboración del autor.

En las 24 horas que el frente estuvo paralizado (3 de octubre), ambas partes bombardearon profusamente las ciudades del Teatro de Operaciones, a la vez que trataban de interditar las líneas de operaciones con ataques selectivos a puentes y aeropuertos.

El 4 de octubre, la 1ª, 2ª y 3ª brigadas azeríes y parte de la 4ª,¹⁹ reemprendieron su ofensiva en el NE hacia Talish y Terter, ocupando posiciones defensivas entre 5 y 15 kilómetros al interior del enclave, luego de lo cual cambiaron su centro de gravedad al frente SE, en dirección a las ciudades de Cabrayil y Fuzuli.

19 Wikipedia. Segunda guerra del Alto Karabaj 2020, *op.cit.* [en línea]. Disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Segunda_guerra_del_Alto_Karabaj

Estas localidades constituían objetivos parciales que marcan un cambio de fase en la ofensiva azerí, ya que inmediatamente de sobrepasadas y aisladas, no conquistadas, prosiguieron su penetración en dos direcciones que conducían a objetivos estratégicos de igual valor: uno permitía el control del núcleo vital del enclave y el otro cortaba las comunicaciones aliadas.

El esfuerzo principal se dirigió hacia Shusha,²⁰ a 11 kilómetros al sur de la capital de Artzaj la que alcanzaron el 7 de noviembre; y el segundo al corredor de Lachín, avance que progresó lentamente por la tenaz resistencia armenia para proteger su espalda.²¹ El avance simultáneo sobre objetivos alternativos con similar valor estratégico, característico de una estrategia de aproximación indirecta, demuestra que la intención azerí era envolver a las fuerzas aliadas, peligro que forzó la retirada del ejército armenio.



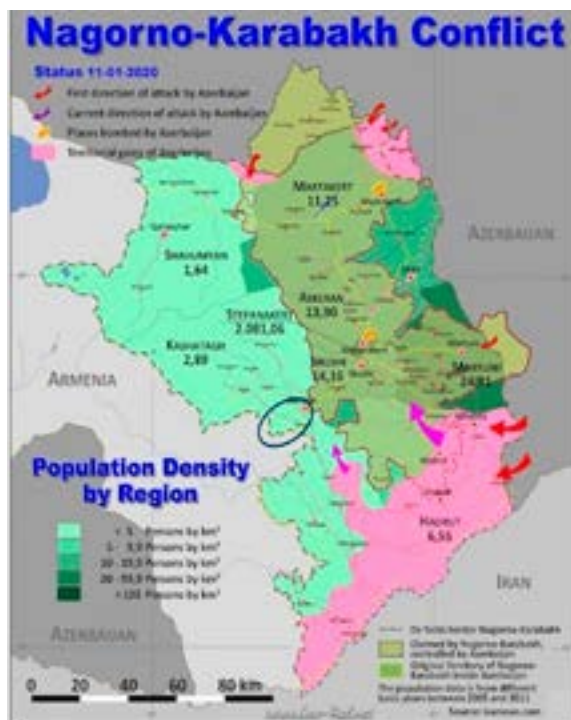
Imagen N° 1: Fuego de precisión efectuado con drones de ataque.

Fuente:<https://www.aa.com.tr/es/mundo/ej%C3%A9rcito-de-azerbaiy%C3%A1n-contin%C3%BAa-avanzando-en-el-sexto-d%C3%ADa-de-su-operaci%C3%B3n-en-frontera-con-armenia-/1994794>

Los azeríes capturaron también las zonas críticas que dominaban la ZG de Madagiz, amarrando al terreno a las unidades armenias desplegadas en la línea general de las ciudades Adgere-Terter a través de un bombardeo sistemático de drones y artillería que destruyó gran parte de sus sistemas vitales, paralizando su capacidad de maniobra.

20 Shusha es la clave geoestratégica del enclave.

21 KOFMAN, Michael y NERSISYAN, Leonid. The Second Nagorno-Karabakh War, Two Weeks In. [en línea]. Disponible en: <https://warontherocks.com/2020/10/the-second-nagorno-karabakh-war-two-weeks-in/>



Mapa N°13: El Plan de Campaña y la conquista del corredor de Lachín.

Fuente: Disponible en: www.geo-ref.net/en/xnk.htm

Esta forma de combate azerí paralizó al dispositivo aliado, a la vez que incrementaba constantemente su propia libertad de acción para progresar con seguridad y rapidez hacia sus objetivos intermedios. Esto les permitió concentrar su capacidad de fuego en una secuencia priorizada de capacidades críticas para todo ejército en combate: Sistemas AA, puestos de mando, apoyo de fuego, logística de municiones y, finalmente, amarrar al terreno por el fuego a las fuerzas adversarias.

La integración de “sistemas de drones” en la maniobra terrestre permitió a los azeríes explotar la parálisis que esta sorpresa táctica produjo en el dispositivo aliado; cambiar rápidamente de centros de gravedad; romper el frente; avanzar hacia la profundidad de Artsaj en dirección a Shusha; y avanzar simultáneamente hacia el corredor de Lachín que era el cordón umbilical con Armenia.

Esta maniobra estratégica fue ejecutada aplicando una doctrina táctica inédita, persistente y con una precisión notable²² que forzó al mando armenio a retirarse hacia Stepanakert y el corredor

22 La reconstrucción de la maniobra se efectuó siguiendo día a día el desarrollo de las acciones, basado en: boletines oficiales de los beligerantes, declaraciones del grupo de Minsk, reportes de prensa de Defense News, BBC, Euro News y Agencia Europa Libre, principalmente.

de Lachín para eludir el cerco, cuestión que fue explicada como una *“retirada parcial, necesaria y coherente con la situación”*.

La captura de Shusha y la amenaza que representaba para la capital de Artsaj, forzó la intervención de Rusia que impuso un cese al fuego y detuvo las hostilidades.

Durante la campaña hubo dos ceses al fuego propuestos por el Grupo de Minsk. El primero no fue respetado porque perjudicaba la situación de las fuerzas en combate; y el segundo, el 11 de noviembre, puso fin a las hostilidades en el marco de una situación geoestratégica que era insostenible para Armenia (mapa N° 14).



Mapa N° 14: Situación geoestratégica alcanzada al término de la ofensiva azerí
Territorios recuperados.

Fuente: BBC - Investigación BBC, 10 de noviembre de 2020.

El cese al fuego

La captura de Shusha y el avance hacia Lachín dejó a los aliados al borde de la destrucción, por lo que Armenia firmó en Moscú el 9 de noviembre un acuerdo político irrevocable, que entró en vigor el 11 de noviembre, impidiendo que Azerbaiyán aniquilara al ejército armenio si no aceptaba sus condiciones. El acuerdo consideraba: (mapa N° 15)

- Armenia devolverá los territorios azeríes circundantes al corredor de Lachín que aún estaban en su poder.

- Rusia desplegará tropas por cinco años a lo largo de una línea de contacto que se establecerá en el corredor de Lachín, y en otro que se implementará entre Azerbaiyán y Nakhchivan, provincia azerí que quedó aislada de Armenia después de la guerra de 1991.
- Los refugiados regresarán a sus hogares con el apoyo de Naciones Unidas.
- Establecimiento de un Centro de Paz, en el que participará Turquía para verificar el cumplimiento de estos compromisos.



Mapa N° 15: Acuerdo de alto el fuego y plazos para la evacuación armenia.

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Segunda_guerra_del_Alto_Karabaj#/media/Archivo:2020_NagornoKarabakh_ceasefire_map.svg

Conclusiones políticas y político-estratégicas de la guerra de 2020

- Rusia consolida su rol rector en el Cáucaso sur, al desplegar unidades en Azerbaiyán, ampliando a 14 las exrepúblicas soviéticas en las que mantiene presencia militar con capacidades de desarrollar una campaña.
- Azerbaiyán recupera gran parte de su territorio y consolida su alianza con Turquía.
- Azerbaiyán se transforma en un Estado tapón entre Rusia y Turquía.
- La soberanía de los beligerantes queda supeditada a la esfera de poder de las potencias regionales que garantizan su existencia.
- Armenia perdió el 30% del territorio del enclave, incluida Shusha.
- La inclusión en los mapas del cese al fuego de los territorios reclamados por Artzaj, indica que, en un futuro, su población “podría” obtener el reconocimiento de algún grado de autonomía dentro de la estructura federal de Azerbaiyán, pero no ejercer su derecho a la autodeterminación.
- Se aleja así una solución al problema de la población armenia de Nagorno Karabaj, la que queda supeditada al reconocimiento internacional de la república de Artzaj o a su

unificación territorial con la Madre Patria, ninguna de las cuales es viable en el actual contexto internacional.

- No obstante, la posición geoestratégica alcanzada por Azerbaiyán es tan favorable que, lo más probable es que Armenia reconozca la debilidad geopolítica en que se encuentra y se abra a conversaciones de paz que involucren la evacuación de la población armenia hacia su territorio, poniendo fin a la situación de enclave que la dictadura soviética le impuso a Nagorno Karabaj.
- El cese al fuego puso fin a las hostilidades no instauró una paz duradera, pero destaca la consciencia de los beligerantes sobre los límites que les imponían las circunstancias, cuestión que confirman los siguientes hechos:
- Azerbaiyán llevó sus operaciones al límite necesario para imponer un alto al fuego compatible con sus objetivos políticos y estratégicos, sin afectar intereses exógenos que pudieran arrebatarle la iniciativa y legitimidad de su acción;
- La retirada estratégica de Armenia evitó la destrucción de su ejército y aceptó un alto al fuego incondicional, obteniendo el máximo posible de un adversario que tenía el control total de la situación y que podía imponer sus condiciones.

Ambos beligerantes y Turquía comprendieron cabalmente la situación y los límites que no debían sobrepasar impuestos por Rusia, en el sentido de que el Teatro de Operaciones Nagorno Karabaj de ninguna manera pasaría a ser un teatro principal para Moscú, ya que su centro de gravedad estaba en Ucrania. La victoria azerí no solo transformó el conflicto de activo en potencial, sino que anuló todo pretexto para abrir un nuevo frente E-O en el Cáucaso Sur.

Tres preguntas que deben ser respondidas a la luz de los acontecimientos en Ucrania: ¿fue esa victoria posible sin la anuencia de Rusia? ¿Por qué Moscú, a diferencia de otras crisis en las que reaccionaba en forma inmediata, esperó 40 días y solo intervino e “impuso” un alto al fuego cuando los objetivos azeríes ya se habían cumplido? ¿Es Turquía ajena a la Gran Estrategia que la crisis E-O está dejando en evidencia?

En cuanto al sistema internacional, la ONU continuó siendo un actor inútil en la prevención de los conflictos como el de Nagorno Karabaj, el que, además de involucrar a grandes potencias regionales se inscribe en un tablero geoestratégico global. En consecuencia, el Grupo de Minsk de la OSCE podría seguir eventualmente jugando un papel importante en el espacio exsoviético, en la medida que se recuperen las confianzas con Moscú –deterioradas tras los acontecimientos del Dombás, en Ucrania–, ya que Rusia sigue siendo el actor protagónico en el espacio exsoviético definido por ella como vital para su seguridad.

Conclusiones estratégicas y lecciones militares

Los 44 días que duró la guerra permiten extraer varias experiencias:

La inteligencia militar (estratégica y táctica) se extiende más allá de los factores básicos de enemigo, escenario y clima, por lo que debe comprender los factores de todas las ciencias militares asociadas que determinan la estatura estratégica de un país. En ese sentido, la crisis de 2016 presentaba muchas indicaciones de cómo, dónde y de qué manera podría haber sido la futura guerra, análisis que es una responsabilidad de los Estados Mayores Generales. De hecho, son ellos los que transforman el “conocimiento útil” que debe proporcionar la inteligencia, en capacidades y acciones estratégicas funcionales. Es decir, analizan, concluyen, diseñan estrategias y generan doctrinas y capacidades para ponerlas en acción como respuesta a todos los tipos de guerra que el enemigo sea capaz de desarrollar.

En este sentido, Armenia evidenció un déficit de Inteligencia Estratégica y de Estado Mayor General que incidió directamente, no solo en el resultado de la campaña, sino de la guerra, donde el ejército estuvo a horas de ser aniquilado.

Nagorno Karabaj 2020 confirma que, en el ámbito convencional, se sigue profundizando la simbiosis que desde el inicio de la Segunda Guerra Mundial se da entre la inteligencia y la estrategia. Ambas conforman el cara y sello de una misma moneda. De la misma manera que un bombero se prepara para apagar todos los tipos de fuego, los ejércitos deben hacerlo para enfrentar todos los tipos de guerra, ya que en todas ellas siempre hay un David que no se someterá al poder de Goliat y combatirá contra él de todas las formas posibles para derrotarlo.

En este sentido, algunos comentaristas internacionales han planteado que el ejército azerí no fue capaz de explotar la ventaja táctica que le proporcionó la sorpresa producida por el empleo combinado de diversos tipos de drones para batir objetivos terrestres críticos, habiendo podido terminar la guerra en 10 y no en 44 días. No estoy de acuerdo, ya que “terminar la guerra” no es un objetivo coherente en sí mismo, sino que hay que terminarla bien para acceder a una paz consistente.²³ Ella no es el silencio de los campos de batalla como postula el pacifismo ideológico. En este contexto, la maniobra azerí logró todos los “objetivos estratégicos” necesarios para cumplir con el propósito político que se perseguía, ya que tratándose de una guerra a objetivo limitado sólo pretendía la destrucción suficiente y necesaria de la fuerza enemiga para tal fin, y no su aniquilamiento a través de una victoria militar concebida como un fin en sí misma.

Es decir, su solución militar satisfizo un propósito político concreto racionalmente concebido. En otras palabras, para Azerbaiyán esta guerra no tenía por fin “destruir al enemigo” sino “recuperar el máximo posible de los territorios perdidos en la guerra de 1991”. Algo similar puede decirse de Armenia, aunque en sentido inverso, ya que su propósito fue conservar cuanto pudiera

23 Solo así se evita que la sangre derramada siga siendo un sacrificio inútil, y que se rompa el ciclo de las guerras ganadas en el campo de batalla y perdidas en las mesas de negociaciones, como demuestra profusamente la historia política y militar del siglo XX y de lo que va del XXI.

sin renunciar al vínculo nacional que la une con Artsaj o Alto Karabaj, sin escalar el conflicto. De hecho, mantuvo su pragmatismo casi en todo momento, excepto durante su parálisis táctica, en la que empezó a bombardear ciudades azeríes, pero se detuvo inmediatamente, haciendo que la lógica de la acción de esta guerra sea un modelo de la correspondencia que debe existir entre el propósito político y el militar.

En consecuencia, Azerbaiyán concibió y ejecutó una maniobra estratégica magistral para reconquistar, organizar y mantener zonas críticas clave cuyo valor estratégico forzaría la retirada armenia y la obligaría a negociar un alto al fuego desde una posición favorable, política y estratégicamente decisiva en caso de reiniciarse las hostilidades.

En otras palabras, el ejército azerí le dio valor de uso práctico a la geoestrategia del escenario y de la misión, sin sobrepasar los límites que sabía que tenía que respetar. Es decir, negaba o entregaba espacios tácticos en el marco de una maniobra de aproximación indirecta inédita en las guerras de maniobra desde la Guerra de Malvinas. El estado final de las operaciones demuestra que Armenia también tenía clara las claves geoestratégicas del TO, lo que le permitió reconocer el mal pronóstico de su maniobra en retirada a medida que el ejército azerí conquistaba zonas críticas que pivoteaban su maniobra (mapa N° 16).



Mapa N° 16: Ciudades y zonas críticas que pivoteaban la maniobra azerí y que eran claves en la defensiva y retirada armenia.

Fuente: <https://www.ft.com/content/c9dab829-3b4a-4464-a0c3-4d5c51aa1b0e>

Otro aspecto relevante es la vigencia de los principios de la conducción. La “mantención del objetivo” –un ejemplo entre otros– fue rigurosamente observado por los beligerantes. El ejército azerí no cedió a la tentación de responder a los bombardeos armenios a ciudades fuera del TO, lo que habría escalado el conflicto. Tampoco “aprovechó oportunidades” que conducían a objetivos sin proyección estratégica, las que neutralizó por el fuego sin alterar su maniobra.

Esto confirma la validez de los elementos de la conducción estratégica terrestre, como base de la conducción militar “en todos” los tipos de guerra, y echa por tierra el mito de su obsolescencia debido al desarrollo tecnológico en el campo táctico. En consecuencia, la fuerza terrestre no puede prescindir de “sus” elementos de la conducción ni de los principios que presiden las acciones tácticas que materializan su maniobra, y mucho menos supeditarse a formas de análisis y de conducción que le son ajenas, como la aérea o naval, por ejemplo.

Las operaciones azeríes evidencian también una correspondencia entre sus objetivos estratégicos y sus procedimientos tácticos y técnicos, lo que confirma una acabada doctrina de guerra terrestre que está ausente en el ejército armenio. El mejor arquitecto no puede enmendar los errores de cálculo cometidos por el ingeniero.

El empleo de drones concebido como un “sistema de armas integrado en la maniobra”, materializa una forma de combate aeroterrestre que devuelve a las fuerzas de superficie mucha de la libertad de acción que le arrebató la acción aérea enemiga. Tácticamente tienen una persistencia y versatilidad que aquella no tiene, además de ser funcionales a todo tipo de acciones terrestres, directas, indirectas, de apoyo y complementarias, desde la inteligencia al abastecimiento y la guerra electrónica.

De hecho, proporcionaron al ejército azerí un volumen de información y de reacción con fuego en tiempo real de tal magnitud, que sometió a su sistema de mando y control a un ritmo de conducción operativa que no siempre pudo sostener, ralentizando su maniobra en algunos momentos de la batalla. Sin embargo, la velocidad de sus acciones minimizó sus debilidades.

La parálisis del dispositivo armenio fue el resultado inmediato de una sorpresa táctica que nunca fue prevista por su conducción estratégica, lo que refleja una imprevisión notable, ya que permitió al ejército azerí alcanzar en pocos días posiciones que pusieron al dispositivo aliado al borde del colapso. El éxito azerí, no obstante la superioridad militar que se le atribuía a su adversario armenio, es el resultado de una total correspondencia entre sus objetivos estratégicos y sus procedimientos tácticos y técnicos, coherencia innovadora que está ausente de la estrategia armenia.

Esta sorpresa, que fue sostenida durante toda la campaña, no pudo ser revertida por el ejército armenio. En este sentido, la capacidad de ser parte de una maniobra en armonía con la situación y

en tiempo real, es una habilidad que los mandos militares de todos los niveles deben desarrollar, lo que vale tanto para quien es sorprendido por la rapidez de su propio éxito como para el que está siendo derrotado por una forma de acción no esperada.²⁴ Toda sorpresa bien explotada, pero sobre todo bien prevista y sostenida, puede dar frutos estratégicos insospechados.

En materia de nuevas tácticas y técnicas de combate, la información de las publicaciones de inteligencia de código abierto es aún muy limitada, pero los combates exhiben algunos hechos que ameritan ser tenidos en cuenta:

- La combinación de drones especializados, con sistemas C4I dedicados y con capacidad de acción en tiempo real, constituyen un arma ofensiva-defensiva desequilibrante.
- Su empleo masivo para destruir capacidades críticas requiere de una inteligencia táctica de alta calidad y de sistemas de mando y control capaces de coordinar selectivamente un enorme volumen de fuego.
- La falta de capacidades anti UAVs y contra municiones F&F, tanto en tecnologías como en doctrina es una vulnerabilidad “estratégica” crítica.
- La destrucción de una inmensa cantidad de vehículos blindados no significa que el tiempo de la guerra de movimiento haya terminado. Por el contrario, es un claro mensaje de que se deben desarrollar las contramedidas que aseguren su supervivencia en combate. Algunas de ellas, son las siguientes:
 1. Protección activa y reactiva para minimizar los efectos del fuego;
 2. Incorporar capacidades de detección y anti UAV móviles con comunicaciones y capacidades de ciber guerra orgánicas y protegidas;
 3. Diseñar e incorporar a la doctrina, tácticas y técnicas de combate y apoyo de combate que le permitan asegurar, movilidad y supervivencia en el campo táctico.
 4. Emplear siempre las unidades en terrenos que potencien sus capacidades y que no las disminuyan. En un campo de batalla dinámico, vehículo detenido significa vehículo destruido o abandonado.
 5. Tanques y vehículos blindados deben incorporar blindajes reactivos o protecciones en su parte superior.
- La disponibilidad de drones es clave para el éxito de cualquier maniobra, independientemente del tipo de guerra de que se trate.
- Estudiar las guerras actuales desde las diferentes perspectivas de las ciencias militares para identificar el aporte que las nuevas tecnologías pueden hacer al empleo de la fuerza.

²⁴ Tal sucedió en las primeras batallas de la IGM en las que se emplearon tanques, cuando ni las reservas ni el dispositivo que los pusieron en acción eran capaces de explotar el éxito de sus penetraciones, de manera que rápidamente el enemigo cerraba las brechas abiertas y se volvía a la inmovilidad de las trincheras.

- Su estudio suple la inexperiencia práctica y siempre ayudan al más débil a ser David frente a Goliat. Ejemplo: la morfología de Nagorno Karabaj es la del centro sur de Chile.
- En este aspecto, el beneficio táctico puede ser tan vasto como amplia sea la imaginación de los estados mayores para concebir su maniobra estratégica.

Nota pos scriptum (enero de 2024)

El 19 de septiembre de 2023 Azerbaiyán lanzó una fulminante ofensiva sobre el territorio de Artsaj destruyendo los últimos restos del ejército de Nagorno Karabaj que aun resistían y ocupó todo el país. Simultáneamente, inició una limpieza étnica que provocó el éxodo del 83% de la población armenia del enclave. Las fuerzas de paz rusas desplegadas en la zona no lograron impedir esta acción militar, la cual alcanzó todos sus objetivos en 21 horas. Al día siguiente, el presidente Samvel Sahramanian anunció la rendición incondicional y firmó un decreto dejando constancia que la República de Artsaj dejaba de existir oficialmente el 1 de enero de 2024.

Actualmente están en curso negociaciones de paz que, con seguridad, reflejarán el cambio que este desenlace conlleva en el balance geoestratégico y geopolítico en el Cáucaso Sur, ya que Azerbaiyán emerge de la guerra como un todo unificado, que solo mantiene pendiente con Armenia, la apertura de un corredor que lo una con Najicheván, enclave autónomo azerí ubicado en territorio armenio.

Este corredor conectaría a Bakú con Turquía, proyectando la influencia emergente de Azerbaiyán como centro de comercio y de tránsito para Rusia, incrementando la ineficacia de las sanciones que “Occidente” le ha impuesto por la guerra en Ucrania.

En dicho contexto, la derrota de Armenia no sería negativa para la Federación de Rusia, ya que, al dejar de ser Nagorno Karabaj una causa de conflicto permanente en el Cáucaso Sur, los beneficios para Moscú superan con creces los riesgos que este representaba. De hecho, ha eliminado un frente –potencial teatro de operaciones– que le permitirá efectuar una importante economía de fuerzas en beneficio del teatro de operaciones de Ucrania. El enclave ha desaparecido junto con la población que lo creaba.

En consecuencia esta historia recién comienza, ya que al parecer son pocas las opciones que tiene Armenia frente a esta nueva realidad y, pese a toda su decepción, no le queda más opción que seguir dentro de la esfera de influencia rusa, en medio de un entorno musulmán.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Naciones Unidas para los Refugiados. Informe sobre Nagorno Karabaj 1998 y 1999. [en línea]. Disponible en: www.acnur.org

ASBAREZ Staff. En Bakú, Erdogan promete seguir apoyando a Azerbaiyán, 13-05-2009. [en línea]. Disponible en: <https://www.asbarez.com/in-baku-erdogan-pledges-continued-support-for-azerbaijan/>

Cable Agencias. Serie fechada en Bakú entre el 30 de agosto y el 18 de septiembre 1993.

CONTRERAS, Poglati, Arturo, Chechenia el Camino de la Guerra. Mago Editores, Santiago 2001, pp. 118-120.

GEO-REF.NET: Nagorno – Karabakh conflict. Status 11-01-2020. [en línea] disponible en: www.geo-ref.net/en/xnk.htm

Historia de la Unión Soviética. Ediciones en Lenguas Extranjeras, Moscú 1960, p. 96.

ITAR TASS. Moscú, 24 de septiembre 1991.

MAESTRO, Ángel. Entrevista. Madrid, 16 de diciembre 1994.

Manual de la OTAN. Oficina de Información y Prensa. Bruselas, 1992. [en línea]. Disponible en: https://archives.nato.int/uploads/r/null/1/4/145732/0050_NATO_Handbook_1992_ENG.pdf

MINISTERIO DE DEFENSA, Doctrina Militar de la Federación Rusa. Moscú. Edición 1992.

Statista Research. Comparación de las capacidades militares de Armenia y Azerbaiyán a 2023. [en línea] disponible en: <https://www.statista.com/statistics/1416085/armenia-azerbaijan-military-comparison/>

SWISS INFO. Eslogan con que se conoció la alianza turco azerí, luego del derrumbe de la Unión Soviética. [en línea]. Disponible en: <https://www.swissinfo.ch>

Wikipedia. Segunda guerra del Alto Karabaj 2020. [en línea] disponible en: https://es.wikipedia.org/wiki/Segunda_guerra_del_Alto_Karabaj

COMENTARIOS DE LIBROS Y REVISTAS DE INTERÉS MILITAR

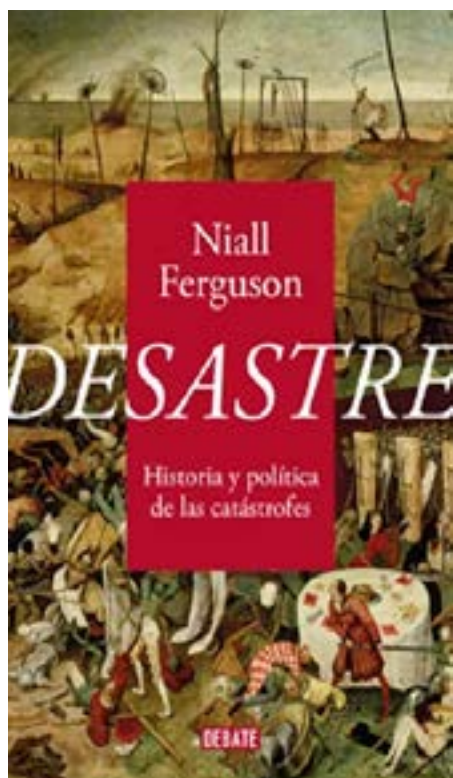


MEMORIAL

Ejército de Chile

DESASTRE. HISTORIA Y POLÍTICA DE LAS CATÁSTROFES

MAX FRANCISCO JAESCHKE PASTÉN



Autor: Niall Ferguson

Cantidad de páginas: 638.

Editorial: Penguin Random House

Edición: primera edición septiembre 2021

ISBN: 978-84-18056-73-4

Niall Ferguson, autor de libros como “El Triunfo del Dinero” y “Civilización: Occidente y el resto”, nos presenta en esta obra una revisión de los desastres a los que se ha enfrentado la humanidad a lo largo de la historia, enfatizando en cómo los actos humanos terminan agravando más los desastres naturales; y de qué manera protagonizamos nuestros propios desastres.

Ferguson, a lo largo de la obra, menciona a la muerte como la consecuencia de los desastres. Así, el capítulo uno, “**El significado de la muerte**”, lo aborda como una certeza universal de la historia humana, ante la cual todos enfrentamos un destino común e inevitable.

Se discute cómo diversas religiones plantean el fin del mundo, destacando que, a pesar de los avances científicos, el fervor religioso persiste, manifestándose a través de nuevas creencias. Para el historiador escocés el miedo a la muerte o al apocalipsis puede llevar a soluciones extremas (como políticas de esterilización en países del tercer mundo, respaldadas por organizaciones internacionales),¹ que dan paso a la aparición nuevos “profetas apocalípticos”.² Ante tales circunstancias el miedo al fin del mundo y la muerte es un sentimiento inherente de la humanidad, que lleva a creencias y acciones cuestionables.

1 En el texto se menciona como Naciones Unidas apoyó la política del hijo único en China.

2 Los “profetas del apocalipsis” de hoy son los ecologistas extremos, cuyas acciones pueden ignorar las repercusiones económicas en su búsqueda de reducir la producción de CO².

El segundo capítulo **“Ciclo y tragedias”**, plantea cómo a través de la historia existe un final cíclico: después del final reaparece la luz y todo vuelve a empezar. El ser humano siempre ha estado en búsqueda de certeza, pero lo más cercano a un proceso que pueda responder las dudas es el método científico. Ferguson establece un pensamiento sobre las religiones y cómo él creía que desaparecerían con el surgir de la ciencia; pero las religiones tradicionales han sido reemplazadas por otras religiones o creencias místicas, en búsqueda de respuestas a la incertidumbre del mundo.

“Rinoceronte Gris, Cisne Negro y Rey Dragón” es el tercer capítulo del libro, haciendo abierta referencia de aquellos términos usados en la prospectiva.³ El autor explora cómo la humanidad ha enfrentado desastres, distinguiendo entre los naturales y los provocados o agravados por acción humana, estableciendo una similitud entre las pandemias y guerras, las que comparten la muerte de muchas personas como principal consecuencia, aunque una es un acto de la naturaleza y la otra un acto humano. La Primera Guerra Mundial y el COVID-19 son similares en cómo se desarrollaron; en ambos casos, hubo señales que advertían del problema, sin embargo, estas fueron minimizadas por autoridades y los medios de comunicación. Aunque ambos eventos podrían considerarse como **“rinocerontes grises”**;⁴ la opinión general los considera como **“cisnes negros”**;⁵ ya que se ignoraron las señales que predecían los eventos catastróficos. El autor sugiere que, en ambos casos, una mejor gestión y mayor atención a las señales podrían haber mitigado los efectos de estos eventos.

El cuarto capítulo, titulado **“El mundo de las redes”**, evidencia cómo las redes sociales⁶ están siendo fundamentales para la existencia, debido a que el humano es un ser social por naturaleza y ha dependido de la cooperación con otros para sobrevivir. A partir de ello, las redes sociales representan conexiones con diversas personas. El autor señala que las tragedias que no afectan directamente a nuestra red social no son relevantes, por lo que tiende a lamentarse la muerte de una persona, mientras que la de muchas se reduce a una estadística, sin dimensionar la magnitud de estas. Un claro ejemplo es la Primera Guerra Mundial y el COVID-19, en que la muerte de un gran número de personas solo se transforma en números.

Recorriendo los registros históricos, Ferguson manifiesta que en la antigüedad la forma de combatir las pandemias era la limitación de las interacciones sociales. Los primeros registros de pandemias datan de la guerra de Atenas y Esparta, y el Imperio romano, que con su vasto territorio sufrió debido a la rápida difusión de virus. Para reafirmar lo descrito, señala que la Peste Negra diezmo Europa y Asia debido a las conexiones entre ciudades, la sobrepoblación urbana y la escasez de avances médicos.

3 El estudio de los futuros posible, probable y preferible, así como las visiones del mundo y mitos debajo de ellos.

4 Eventos peligrosos, obvios y altamente probables.

5 Acontecimientos imposibles o muy poco probables de ocurrir.

6 Término utilizado por el autor que hace referencia estructuras que forman de manera natural los seres humanos.

"**El Engaño de la Ciencia**", es el quinto capítulo, en que se examina cómo, durante la era del Imperio británico, los avances en medicina eran vistos como conquistas sobre la naturaleza, sin embargo, esto cambió a partir de la aparición de la gripe española, el VIH y el COVID-19, enfermedades que han provocado una gran mortandad a nivel global.

El autor afirma que los avances tecnológicos y la expansión del Imperio británico hacia nuevos territorios no fueron acompañados con avances médicos equivalentes. A pesar de que el Imperio logró conectar todos sus territorios, esto aumentó la propagación de enfermedades a través de las rutas comerciales. Durante la Primera Guerra Mundial, la gripe se hizo presente y causó tantas muertes como la propia guerra, mientras el constante movimiento de tropas facilitaba la expansión del virus. Después de la guerra, los médicos comenzaron a investigar las consecuencias de la pandemia, que afectó más regiones que la conflagración. Lo señalado, le permite a Ferguson asimilar la pandemia viral, con las denominadas "*pandemias sociales*": los bolcheviques y el nazismo.

En el sexto capítulo, "**La Psicología de la Incompetencia Política**", el autor critica la falta de competencia de los altos mandos militares de la Primera Guerra Mundial y cómo la presencia de algunos oficiales con tendencias a despreciar los recursos humanos, aferrados a tradiciones obsoletas, y sin aprender de las experiencias vividas, llevó a la muerte de miles de soldados. Esta falta de liderazgo y la desorganización jerárquica resultaron en bajas equivalentes a las causadas por el enemigo. La Batalla del Somme,⁷ ejemplifica cómo una mala planificación condujo a la pérdida de muchas vidas sin lograr objetivos claros. Tras la Primera Guerra Mundial, la historia se repite, por lo que señala que la falta de una fuerza militar disuasoria y el compromiso con alianzas, condujeron a la invasión de Polonia⁸ por parte de Alemania, iniciando la Segunda Guerra Mundial.

"**La Gripe del Boogie Woogie al Ébola en la Ciudad**", es el séptimo capítulo y en el se manifiesta el impacto de la política en la gestión de crisis pandémicas. Un ejemplo es la pandemia de gripe asiática en 1957. Según el historiador, durante el gobierno de Eisenhower en Estados Unidos no se implementaron estrategias, limitándose solo a aumentar el presupuesto del sistema de salud pública, lo que redundó en la rápida propagación del virus, afectando principalmente a jóvenes. Asimismo, señala que durante la Guerra Fría los asuntos pandémicos no fueron temas destacados en las elecciones presidenciales, razón por la que los votantes se enfocaban en temas de seguridad nacional, como la Unión Soviética. Otra enfermedad en que el papel político estuvo involucrado fue el VIH, pero la respuesta

7 La Batalla del Somme de 1916 fue una de las más largas y sangrientas de la Primera Guerra Mundial, con más de un millón de bajas entre ambos bandos.

8 La invasión alemana de Polonia el 1 de septiembre de 1939, fue una acción militar de la Alemania nazi encaminada a anexionarse el territorio polaco, siendo la causante del estallido de la Segunda Guerra Mundial.

política inicial fue el silencio, debido a su asociación con la homosexualidad. Sin embargo, después de 15 años, se logró encontrar un tratamiento para la enfermedad. En la actualidad, con una mayor tolerancia, se han lanzado campañas de VIH y se han implementado medidas para prevenir su contagio.

Ferguson expone grandes desastres en que la humanidad ha tenido incidencia. A través del octavo capítulo, **“La Geometría Fractal del Desastre”**, destaca eventos como el transbordador espacial Challenger,⁹ cuyo lanzamiento, a pesar de las advertencias de ingenieros de la NASA, resultó en una trágica explosión debido a la ignorancia de los altos mandos estadounidenses. Otro evento visibilizado en el libro fue el desastre de Chernóbil,¹⁰ la tragedia ocultada por las autoridades soviéticas para evitar que la población conociese la gravedad de la radiación; el accidente se debió a fallas en los sistemas de seguridad de la planta y errores estructurales en el reactor. Así, mientras en Estados Unidos se responsabilizó a los mandos intermedios de la NASA por el desastre del Challenger, en la URSS se culpó a los trabajadores y operarios de Chernóbil, manteniendo así a las autoridades sin responsabilidad.

“Las Plagas” es el noveno capítulo, en que Ferguson señala cómo una crisis puede empeorar a partir de la intervención del hombre y sus intereses. Así, afirma que durante el brote de COVID-19, los líderes globales subestimaron el virus, critica además que mientras en el Foro Económico Mundial se discutían temas como el cambio climático y la desigualdad, el virus no fue mencionado, lo que resultó en una falta de preparación para la crisis.

El autor señala cómo el brote inicial en Wuhan y el encubrimiento de China aceleró la propagación del virus. Añade que la OMS, por motivos políticos, respaldó las acciones de China, retrasando la declaración de la pandemia y perdiendo tiempo valioso para prevenir su expansión. A partir de ello, reafirma que la propagación del virus estuvo vinculada a la conectividad entre países, criticando además el modo en que una potencia como Estados Unidos tuvo que asumir errores en la planificación y lentitud burocrática en la adquisición de suministros médicos.

El décimo capítulo, **“Las Consecuencias Económicas de la Plaga”**, examina el impacto en la economía global y cómo todos los sectores fueron afectados. Para contrarrestar la crisis económica, el gobierno de Estados Unidos inyectó dinero en la economía. Agrega que, si bien la reapertura tras la disminución de contagios se consideró una manera de reactivar la economía, Europa optó por una flexibilización de las medidas de cuarentena, mientras que Estados Unidos careció de una estrategia clara y accedió a una reapertura total. Asimismo, señala que aun cuando la gestión de la pandemia por parte del presidente Trump fue criticada, una consecuencia del COVID-19 fue la disminución de crímenes producto del confinamiento. Sin embargo, sostiene que el malestar

9 El accidente del transbordador espacial se produjo en 1986, cuando dicha nave se desintegró tras el lanzamiento.

10 El accidente de Chernóbil fue un accidente nuclear ocurrido el sábado 26 de abril de 1986. Es considerado el peor accidente nuclear de la historia.

acumulado por el encierro explotó tras la muerte de George Floyd a manos de la policía, desencadenando protestas masivas y disturbios.¹¹

El undécimo capítulo, titulado **“El Problema de los Tres Cuerpos”**, explora cómo las tensiones entre China y Estados Unidos no surgieron únicamente a raíz de la pandemia, sino que se habrían iniciado durante la guerra comercial, la copia de propiedad intelectual y la competencia por la supremacía 5G, circunstancias que habrían redundado en que la pandemia se constituyera en el inicio de una Segunda Guerra Fría.¹² China intentaba consolidarse como una economía poderosa, ofreciendo préstamos para financiar *“La Franja y la Ruta”*, sin embargo, el COVID-19 retrasó estos proyectos. Por su parte, Estados Unidos y el FMI seguían ejerciendo influencia a través de préstamos, manteniéndose como la principal potencia monetaria global.

Ferguson señala como después del fin de la Guerra Fría, Estados Unidos se involucró en varios conflictos bélicos. En los mandatos de distinto de George W. Bush, comienza la guerra en Irak y Afganistán tras los atentados del 11 de septiembre, o en el período de Barack Obama quien intentó distanciarse de los conflictos, pero tras el surgimiento de ISIS y la guerra civil en Siria fue arrastrado a acciones bélicas. Señala como el surgimiento de un nuevo candidato electo Donald Trump, rompió con los moldes tradicionales y en lugar de mantener la estrategia de Obama de estrechar lazos con China, inició una guerra económica con el país asiático y se enfrentó a sus intereses.

La lectura de la obra *Desastres Historia y Política de las Catástrofes*, nos introduce a la historia de la humanidad y cómo esta se ha visto enfrentada a distintas calamidades y a las consecuencias económicas, sociales y políticas que estos han traído consigo. Analiza cómo la política ha respondido a estas catástrofes, pudiendo agravarlas o encontrar soluciones. La importancia de aprender de los errores para enfrentar futuros desastres es el camino para la supervivencia. Los diversos actores involucrados en la toma de decisiones deben tener la capacidad de identificar señales e interpretarlas correctamente, ya que esta es la única manera de prevenir o prepararse adecuadamente para las catástrofes del futuro.

La obra realizada por Ferguson queda recomendada para aquellos que les interese la historia y cómo a lo largo de esta, la toma de decisiones puede influir positiva o negativamente en los resultados de las catástrofes, afectando la supervivencia humana.

11 Las protestas por la muerte de George Floyd fueron una serie de protestas contra la brutalidad policial que comenzaron en Mineápolis, Estados Unidos, el 26 de mayo de 2020

12 Término utilizado para referirse a las tensiones de poder en las relaciones entre los países de Estados Unidos y la República Popular China y sus respectivos aliados.

NORMAS EDITORIALES



MEMORIAL
D E L
Ejército de Chile

NORMAS EDITORIALES

La revista Memorial del Ejército de Chile es la publicación más antigua de la Institución. Creada el 15 de julio de 1906, desde esa fecha se ha posicionado como un medio de difusión de las inquietudes profesionales de las distintas generaciones de oficiales, con el propósito de profundizar temáticas relacionadas con la profesión y su entorno, contribuyendo al debate de ideas y a la generación de conocimiento.

A contar del año 2015, su elaboración y publicación la asumió el Centro de Estudios e Investigaciones Militares (CESIM), que también se encarga de su distribución semestral a las entidades académicas, centros de estudios nacionales y extranjeros, Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad e investigadores, entre otros.

El contenido de cada una de las ediciones está basado en artículos relacionados con las ciencias militares, abordando las distintas dimensiones que inciden en la profesión militar. También se elaboran ediciones temáticas, en las cuales se centran los primeros artículos, sin dejar de considerar otros temas con tópicos de diversa naturaleza, monografías y ensayos, en el marco de la línea editorial previamente establecida, difundida además en la página web del CESIM www.cesim.cl en el link “publicaciones”.

Aquellas personas que quieran colaborar pueden remitir sus escritos a extension.cesim@ejercito.cl o bien al correo intranet institucional marco.maturana@ejercito.cl, cumpliendo con las siguientes normas:

Artículos: estos deben tener una extensión máxima de 9.000 palabras aproximadamente, escritas en letra Arial 12, a 1,5 espacio y deben ser inéditos. Si el trabajo es el resultado de una ponencia o producto de alguna investigación, deberá puntualizarse mediante un asterisco, colocado al final del título y que remita a una primera nota a pie de página. En caso de utilizarse cuadros, gráficos o mapas, deberá explicitarse su fuente.

Todos los artículos deben contener un breve currículum del autor (grados académicos, pertenencia a alguna institución y e-mail) en nota a pie de página.

Además, el artículo debe contener un resumen de no más de 100 palabras y su traducción al inglés (abstract), así como señalar cinco palabras claves, en ambos idiomas, que representen la temática que aborda el escrito.

En relación a las **referencias bibliográficas**, deberán ser enumeradas consecutivamente y estar al pie de página, de acuerdo al International Organization for Standardization (ISO) 690 (2021). En función del manual de referencias, el orden para citar los textos es el siguiente:

- Autor
- Título de la publicación
- Lugar de la publicación
- Casa editorial
- Año de la edición
- Número de página

Ejemplo de libro: WILHELMY, Manfred. *Política Internacional: Enfoques y Realidades*, Buenos Aires, Argentina, Grupo Editor Latinoamericano, 1988, p. 45.

En el caso de los artículos contenidos en revistas impresas, deben citarse de acuerdo con el siguiente orden:

- Autor del artículo
- Título del artículo
- Título de la revista en letra cursiva o subrayada
- Volumen si lo incluye la revista
- Número de la edición (anotar entre paréntesis)
- Número de página (precedida de 2 puntos)
- Fecha de la edición (indicar mes y año)

Ejemplo de artículo: FERRADA, Luis. *“La defensa nacional y su aporte a la política antártica de Chile”*, Escenarios Actuales N° 3, edición diciembre 2012, p. 29.

Si el texto referido no corresponde a un artículo o libro, se debe especificar la fuente (Ej: caso de monografía electrónica). En tal caso la referencia completa se debe ordenar así:

Responsabilidad principal

- Título
- Tipo de soporte
- Edición
- Lugar de publicación
- Casa editorial
- Fecha de edición
- Fecha de actualización / revisión
- Disponibilidad y acceso (obligatorio para documentos en línea)
- Número normalizado.

Ejemplo de referencia electrónica: -Kirk-Othmer Encyclopedia of Chemical Technology [en línea]. 3rd ed. New York: John Wiley, 1984 [consulta 03-01-1990]. Disponible en: DIALOG Information Services, Palo Alto (Calif.).

La Bibliografía completa deberá ser proporcionada al final del trabajo, en orden alfabético de los apellidos de los autores.

Ejemplo de libro: WILHELMY, Manfred. Política Internacional: Enfoques y Realidades, 1988. Buenos Aires, Argentina, Grupo Editor Latín

Sitio electrónico. Tanto para el pie de página como para la bibliografía, el sitio electrónico debe citarse como sigue. [en línea], [consulta 13-04-2022].

