

# TECEME



## Niveles de Conducción

Estratégico  
Operacional  
Táctico

## Investigación

Diplomacia y Defensa  
Orden Mundial

## Temas de interés

Asignaturas y actividades



**Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército**

Revista  
**ECEME**

**(REVISTA DIGITAL)**

**AÑO I – NÚMERO 1**

**AGOSTO 2023**

**Director E.C.E.M.E.: Tte. Cnel. Sergio Duarte**

**Comisión editorial:**

**Curso de Estado Mayor (CEM).**

Mayor Héctor Márquez

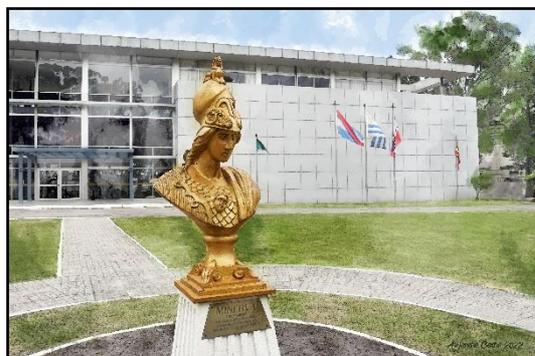
Mayor Álvaro Pereda

**Curso de Capacitación y Perfeccionamiento de Jefes (CCPJJ).**

Mayor Cristian Aguallazo

Mayor Mario Auza

Mayor Álvaro Boldrini



**Foto de tapa:**

Réplica del busto de Minerva de Giustiniani.

Fachada del IMES (2022).

Sgto. (CE) Alejandro CASTRO.

La REVISTA ECEME presenta información profesional. Las opiniones expresadas en ella son propias de los autores y no necesariamente son de la E.C.E.M.E., del I.M.E.S., del S.E.E. o cualquier órgano del M.D.N.

# ÍNDICE

|           |  |   |
|-----------|--|---|
| <u>04</u> | <b>E.C.E.M.E.</b>  |   |
| <u>06</u> | <b>NOTA EDITORIAL</b>  | <b>Director E.C.E.M.E.<br/>Tte. Cnel. Sergio DUARTE</b>                   |
| <u>09</u> | <b>REVISTA E.C.E.M.E.</b>  |   |
| <u>10</u> | <b>ESTRATEGIA</b><br>Napoleón y el Estado Mayor de la Gran Armée.  | <b>May. Álvaro PEREDA</b>   |
| <u>14</u> | <b>ESTRATEGIA OPERACIONAL</b><br>Diseño Operacional y Planeamiento Operacional.  | <b>Tte. Cnel. (EUM) Javier SÁNCHEZ AIZA<br/>Mayor (EA) Carlos BECERRA</b> |
| <u>26</u> | <b>NIVEL OPERACIONAL</b><br>La Batalla de Kiev.  | <b>May. Carlos ROVERA</b>   |
| <u>30</u> | <b>NIVEL TÁCTICO</b><br>Ejercicio y resolución de tema Táctico:<br>Brigada de Infantería en las Operaciones Ofensivas. | <b>May. Mario AUZA</b>  |
| <u>33</u> | <b>INVESTIGACIÓN</b><br>Diplomacia y Defensa.  | <b>May. Juan FAGÚNDEZ</b>   |
| <u>36</u> | <b>INVESTIGACIÓN</b><br>El Orden Mundial a corto plazo.  | <b>Tte. Cnel. Ricardo SAAVEDRA</b>  |
| <u>40</u> | <b>LOGÍSTICA</b><br>La Logística Rusa en Ucrania.  | <b>May. Yinson GUERRERO</b>   |
| <u>44</u> | <b>LIDERAZGO</b><br>Liderazgo Estratégico.   | <b>May. (EB) Edmar ABREU LIMA</b>   |
| <u>46</u> | <b>LIDERAZGO</b><br>Rommel:<br>Luces y sombras de un líder militar excepcional.  | <b>May. Álvaro BOLDRINI</b>   |
| <u>50</u> | <b>FOTOS DE ACTIVIDADES</b>  | <b>Comisión EDITORIAL</b>   |

# Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército



## FINALIDAD

- Capacitar a los Señores Jefes integrantes del Cuerpo de Comando, Cuerpo de Apoyo y Complemento, y el Cuerpo de Servicios, para desempeñarse en la jerarquía de Jefe, como integrante de los distintos Escalones Tácticos y Administrativos en tiempo de paz, crisis o conflicto armado.
- Formar Oficiales de Estado Mayor para actuar en tiempo de paz, crisis o conflictos armados como asesores de los distintos Comandos Estratégicos, Tácticos y Administrativos.
- Iniciar a los Jefes Alumnos en el estudio de los problemas de Seguridad y Defensa, con énfasis en la planificación estratégica de estructuras orgánicas, administrativas y operativas.

## MISIÓN

- La Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército (E.C.E.M.E.) tiene por misión desarrollar los Cursos de Estado Mayor, de Capacitación y Perfeccionamiento de Jefes y de Capacitación a Distancia para Capitanes.
- Capacitar a los Mayores Combatientes y de los Servicios Generales para desempeñarse en la jerarquía de Jefe, como integrantes de los distintos escalones tácticos y administrativos, en tiempo de paz o en el marco de las operaciones previstas para atender las hipótesis vigentes de conflictos armados.
- Formar Oficiales de Estado Mayor como asesores de los distintos Comandos Estratégicos, Tácticos y Administrativos en el marco de la doctrina vigente.
- Asesorar sobre las medidas conducentes a la elevación del nivel de conocimientos científicos – tecnológicos, necesarios a los integrantes de la Fuerza.
- Elevar el conocimiento profesional de los Capitanes.

## VISIÓN

- ✓ Continuar siendo el órgano esencial del Instituto Militar de Estudios Superiores, manteniendo un elevado nivel de capacitación de los Oficiales Jefes del Ejército Nacional para proporcionarles los conocimientos superiores necesarios, en lo relativo al Comando de los distintos Escalones Tácticos y Administrativos y al Estado Mayor desde el nivel Táctico terrestre al más alto nivel Estratégico Conjunto/Combinado.
- ✓ Constituirse en el Centro de Enseñanza de nivel Universitario con mayor prestigio y solidez del Sistema Educativo Militar, reconocido y valorado nacional e internacionalmente por la calidad educativa de sus procesos de perfeccionamiento, formando líderes integrales, innovadores, generadores de conocimiento y pensamiento estratégico, en Seguridad y Defensa Nacionales, con el propósito de contribuir al desarrollo del Estado y afrontar los escenarios cambiantes del futuro.

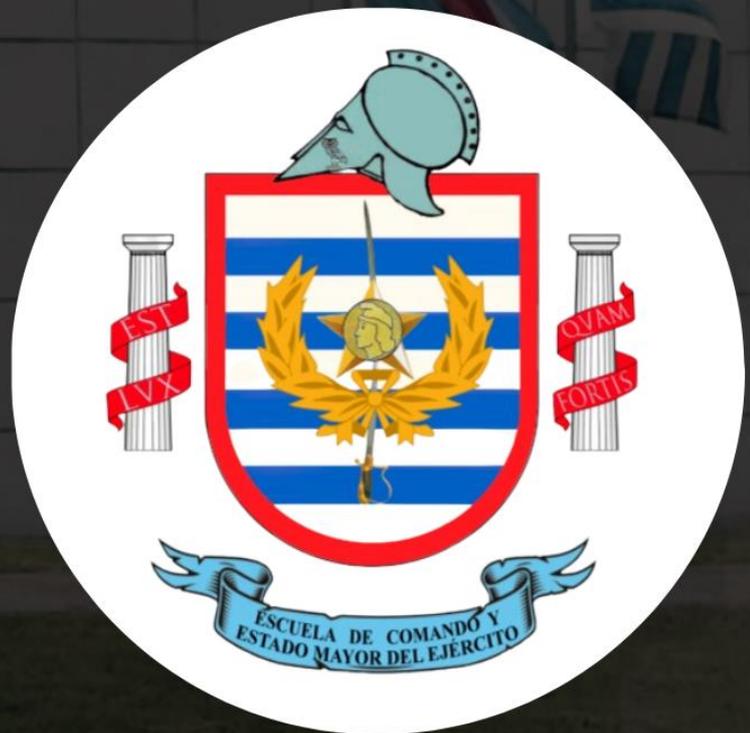
## BLASÓN

De plata, cuatro fajas de azur, al centro sable de Oficial en palo. Sobre este y al centro, estrella realzada de cinco puntas resaltada por círculo inscripto plano, del que surge en relieve cabeza de perfil de Marianne, tocada del gorro frigio, oriada de dos ramas de laurel, unidas por sus troncos y liadas en puntas, todo en oro.

## ORNAMENTOS EXTERIORES

Acompañado de dos columnatas dóricas de plata, rodeando cada columna una cinta de gules, cargada de letras de plata, en la diestra "EST LUX" y en la siniestra "QUAM FORTIS", que evoca al "Sean los Orientales tan ilustrados como valientes".

Timbrado por el yelmo de minerva en bronce, de perfil a la diestra.



## DESCRIPCIÓN SINTÉTICA

Trae los esmaltes heráldicos del Pabellón Nacional cuya disposición en el escudo permite blasonarlos, campo de plata insignia de pureza, integridad, obediencia, firmeza y grandeza; en tanto el azur alude a justicia, verdad, lealtad, hermosura y decisión por la República.

El sable como símbolo del mando en referencia a la Escuela de Comando y la capacitación del Jefe combatiente.

La cabeza de Marianne tocada del gorro frigio, símbolo de la República, la estrella, los laureles, sobre el franjeado blanco y azul, representan al distintivo del Oficial de Estado Mayor y por ende a la misión formativa del Instituto desde 1928.

La Filera de gules y el yelmo de Minerva (Diosa de la sabiduría, de carácter belicoso y de trabajo constante), aluden a la relación de dependencia con la Dirección del I.M.E.S.



## PALABRAS DEL DIRECTOR DE LA E.C.E.M.E.

Dentro de las exigencias académicas establecidas en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército para sus alumnos, se encuentra la realización de trabajos de investigación, ya sean monográficos o tesis. A raíz de esto, es mucha la producción de información de calidad resultante. A partir del año 2022, con un nuevo Plan de Estudios aprobado por Resolución del Ministerio de Educación y Cultura N° 0967/022 se comenzó a dictar la Maestría en Estrategia Militar Terrestre, este escenario ha generado un progresivo aumento en la cantidad y en el nivel de conducción en lo que refiere a los temas investigados.

Resultaba importante, entonces, concretar una expectativa varias veces planteada a esta Dirección por parte del alumnado y acompañar este crecimiento, implementando dispositivos novedosos para visualizar y difundir estos trabajos y más.

En respuesta a estas inquietudes, y ante el planteamiento de los Jefes de Curso y propios alumnos del Curso de Estado Mayor y del Curso de Capacitación y Perfeccionamiento de Jefes del año 2023, se comenzó a trabajar para producir una revista digital propia, en la que la calidad de los trabajos que se publiquen esté asegurada por un proceso de revisión por parte de sus pares.

El formato digital aprovecha las ventajas de comunicación que ofrece la WEB, brindando la oportunidad de publicar trabajos en un formato amigable, bajo un criterio de sustentabilidad ambiental, a un costo prácticamente nulo. Es así entonces que se formó la primer comisión editorial, dando sus integrantes forma y poniendo contenido en el producto que estamos presentando.

Sin duda, la aparición de la Revista E.C.E.M.E., como revista digital de Extensión Académica de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército, es un paso más en la mejora constante de la misma. Esperamos que la presencia de este medio virtual sea el disparador de un flujo importante de trabajos de calidad, que la consoliden y prestigien en el tiempo.

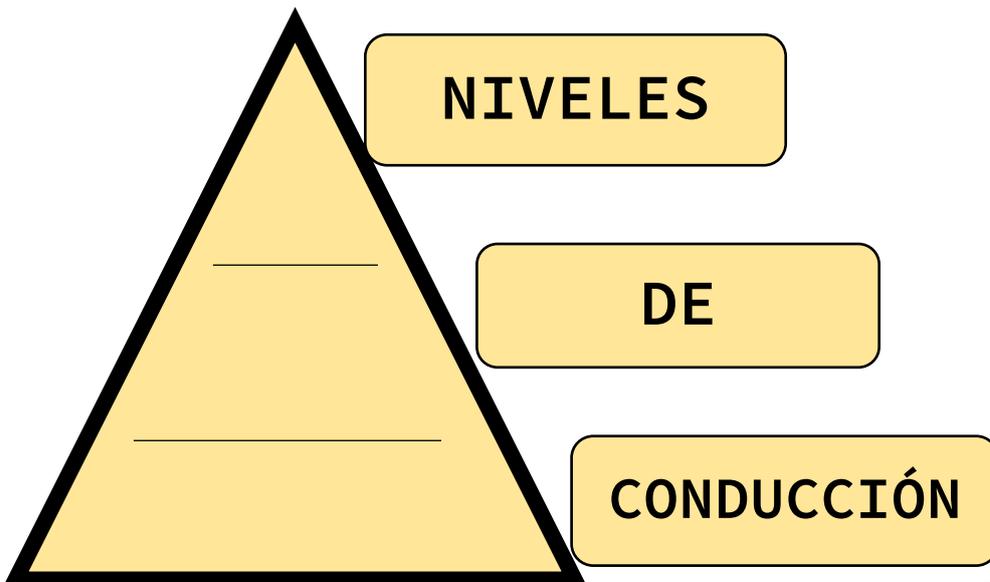
Vaya nuestro agradecimiento a la Dirección del Instituto Militar de Estudios Superiores quien al momento de recibir el planteamiento de creación de esta publicación puso a disposición de la misma toda la infraestructura disponible en el Instituto; nuestro reconocimiento y agradecimiento a quienes han producido los artículos que hoy estamos presentando y a quienes lo harán en el futuro, y en particular a quienes conforman la primer comisión editorial, alumnos de los Cursos que conforman la E.C.E.M.E., sin los cuales esta revista no hubiera sido una realidad.

Revista  
**ECEME**



**TTE. CNEL.  
SERGIO M. DUARTE**





**NIVELES**

**DE**

**CONDUCCIÓN**

**“Entre el pensamiento y la acción, lo que debe cultivarse primero es el pensamiento ... y ... no hay pensamiento sin sacudimiento de las bases...”**

**Jean GUITTON – *Pensamiento y Guerra* (1969)**

La célebre frase del filósofo francés Jean Guitton, posiblemente ilustre el proceso en el cual están inmersos los alumnos de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército. En alusión a los mismos, están cultivando el pensamiento que dará forma a su accionar posterior.

En el mismo sentido, el General Edgardo U. Genta en el ámbito del Instituto Militar de Estudios Superiores, en la década del 50' reflexionaba lo siguiente, "El que aspire a ser un conductor sensato y no un vulgar aplicador de preceptos reglamentarios, debe penetrar en su esencia con espíritu filosófico",<sup>1</sup> reflexión con plena vigencia, la cual describe el camino que los alumnos están recorriendo.

En la nota editorial se plantea una de las primeras dificultades académicas que se les presenta a los alumnos: la correcta identificación de los niveles de conducción de la guerra - estratégico, operacional y táctico-.

***"El que aspire a ser un conductor sensato y no un vulgar aplicador de preceptos reglamentarios, debe penetrar en su esencia con espíritu filosófico"***

Marca de agua:

“El Pensador” de Auguste Rodin.

COMISIÓN EDITORIAL

MAY. HÉCTOR MÁRQUEZ

MAY. ÁLVARO PEREDA

MAY. CRISTIAN AGUALLAZO

MAY. MARIO AUZA

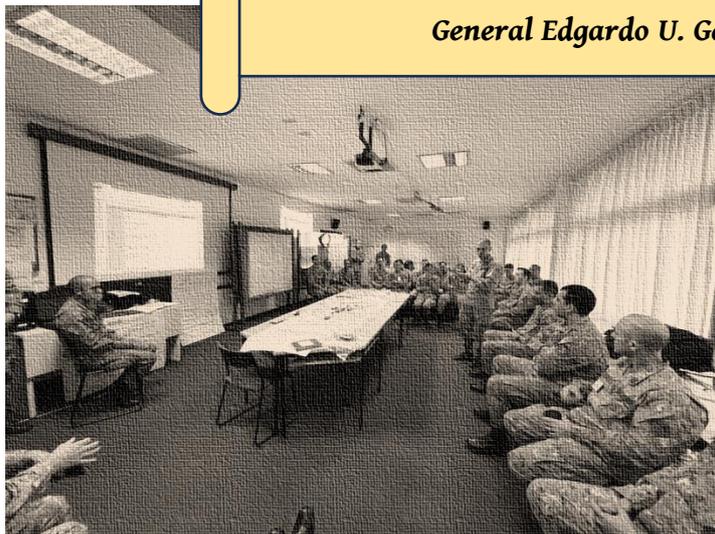
MAY. ÁLVARO BOLDRINI

Revista

**TECEME**

*Se estudia a la guerra “para dominarla como el médico a la enfermedad, a las epidemias, ya que propugnamos un Ejército que sea fuerza de la libertad, impositora de la paz y el derecho, a un tiempo escudo y factor de la vida”.*

*General Edgardo U. Genta, “Filosofía de la Guerra”.*

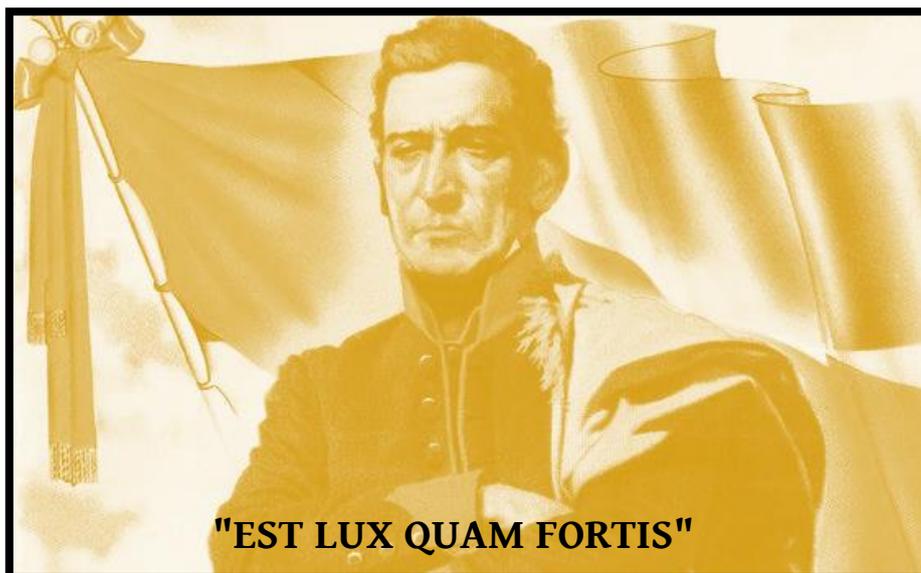


Señala el Dr. Andrew Harvey que esta dificultad es recurrente en las Escuelas de Guerra del mundo y que es importante comprenderlos para determinar objetivos, tareas, misiones y por sobre todo responsabilidades, entre otros aspectos.<sup>2</sup>

Esta interrogante es sólo una muestra del gran volumen de temas que se abordan en la E.C.E.M.E., donde mediante análisis, observación, discusión, comparación, estudio, se busca algo de luz en tópicos tan complejos.

La revista E.C.E.M.E. es un vehículo, que permite a los alumnos presentar una pequeña parte de la producción académica que llevan adelante en el Instituto Militar de Estudios Superiores.

Tras las huellas del General José G. Artigas, sin esperar nada que no sea de nosotros mismos y en la permanente búsqueda de ser “tan ilustrados como valientes” (“EST LUX QUAM FORTIS”, escrito en las columnatas de plata de nuestra Heráldica), invitamos al lector a navegar en las páginas que siguen y a intercambiar acerca de los asuntos que aquí son tratados.



*“Sean los Orientales tan ilustrados como valientes”*

<sup>1</sup> Genta, General Edgardo U. *Filosofía de la Guerra*. Montevideo: Biblioteca General José Artigas - Centro Militar, 1951.

<sup>2</sup> Harvey, Andrew S. “Los niveles de la guerra como niveles de análisis”, *Military Review*, (2022): 41-47. <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/Spanish/Q2-2022/Q2-Harvey-2022/HarveySpa 2ndQtr2022.pdf>, (consultado el 16 de julio de 2023).

# Revista REVISTA

Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército

Edición y publicación de índole académica, de acceso abierto, orientada a visibilizar los resultados del estudio y la investigación de las ciencias militares.

## PRINCIPIOS

Constituir un órgano de difusión de trabajos de investigación parciales o definitivos. Su naturaleza es multidisciplinaria, por ello sus dos números anuales se estructuran en los siguientes campos: Estrategia, Táctica, Ingeniería Militar, Investigación y Administración Militar.

## MISIÓN

Difundir contenidos de calidad producidos en el aula de los cursos de CCPJJ y CEM, que contribuyan a incentivar la investigación, la publicación de resultados y la difusión de conocimiento en el campo de las ciencias militares.

## VISIÓN

Constituirse en una publicación de referencia para las FF.AA., a partir de un proceso editorial preciso, confiable, relevante y compendiado en forma atractiva.

Constituirse en un elemento didáctico para todo miembro de la comunidad educativa del I.M.E.S., como centro de Postgrado del Ejército Nacional.

## OBJETIVOS

Contribuir a la difusión del conocimiento de las ciencias militares, mediante una publicación periódica en línea, multidisciplinaria y de acceso abierto, orientada a hacer visibles algunas de las tareas asignadas por el Cuerpo Docente a los alumnos de la E.C.E.M.E.

Acercar a los actuales y futuros alumnos de la E.C.E.M.E. a los contenidos de las materias y unidades temáticas que estudian, de un modo más profundo y reflexivo.

## OTROS ASPECTOS

- Despertar interés por la creación de nuevos contenidos, desde una actitud positiva, motivada y curiosa hacia el aprendizaje.
- Realizar un proceso crítico de la información y las fuentes, así como la búsqueda y tratamiento de las mismas.
- Acostumbrar a los alumnos a producir, revisar y editar los documentos de tipo académico-científicos, contribuyendo al entrenamiento hacia el trabajo final de grado o de magister.
- Habilitar al alumno a desempeñar el rol de difusor del conocimiento

# NAPOLEÓN BONAPARTE Y EL ESTADO MAYOR DE LA GRAN ARMEÉ

## ¿Qué hubiera sido de Napoleón sin su Estado Mayor?

Si bien esta pregunta plantea un escenario contrafactual, el propio Bonaparte en la soledad del exilio en Santa Elena y lejos del estruendo político y de los cañones, reflexionó: “Si Berthier hubiese estado allí, no hubiese pasado este infortunio”. (en referencia a la ausencia de su Jefe de Estado Mayor en la derrota de Waterloo).

Artículo escrito para la Disciplina Teorías de la Guerra, Unidad Pensadores Estratégicos.

Instructor: Tte. Cnel. Javier SÁNCHEZ AIZA (EUM).

IMAGEN: <https://red-cultural.cl/waterloo-fue-derrotado-napoleon/>.

### NAPOLEÓN Y EL ESTADO MAYOR.

En 1789 estalló en Francia un proceso revolucionario con consecuencias políticas y sociales que llegan al presente. La Revolución Francesa sacudió las bases del orden de la época y entre los espacios del poder emergió Napoleón Bonaparte, quien primero se destacó como General, luego Cónsul y finalmente Emperador, llegando a dominar Francia y buena parte de Europa. Quizás uno de los estadistas y militares más brillantes de la historia, irrumpió en los tres niveles de conducción, estratégico, operacional y táctico. Particularmente como genio estratégico, condujo a la victoria a la Gran Armée (Ejército Imperial Francés) en buena parte de las batallas, aunque también conoció la derrota en Leipzig y en Waterloo<sup>1</sup>.

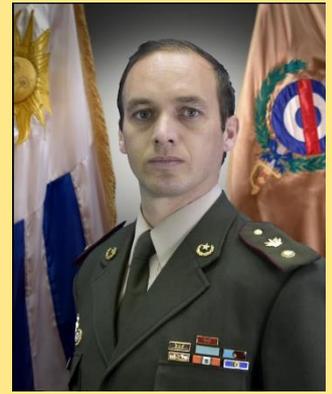
En palabras de Von Moltke, “hay Comandantes supremos que no necesitan asesoramiento ni consejo; quienes pueden juzgar y decidir por sí solos, y sus Estados Mayores meramente son ejecutores de órdenes. Generales como estos son estrellas de primera magnitud que aparecen sólo una vez cada siglo”.<sup>2</sup> Puede que Napoleón sea uno de estos casos y por ello centralizaba la Inteligencia y la planificación de las operaciones<sup>3</sup>, pero los hechos indican que como mínimo fue secundado por veintiséis Mariscales Imperiales y asistido por un Estado Mayor.

La conformación del Estado Mayor francés se le atribuye al Mariscal Louis Berthier, quien pese a la centralidad de Napoleón encontró espacio para la actuación de este órgano que resultó una pieza vital en el desarrollo de las Guerras Napoleónicas. Ello se evidencia en la organización, las funciones y en el proceso de toma de decisiones de dicho órgano, conceptos que se desarrollarán a continuación.

**La conformación del Estado Mayor francés se le atribuye al Mariscal Louis Berthier ... órgano que resultó una pieza vital en el desarrollo de las Guerras Napoleónicas.**

### ORGANIZACIÓN, FUNCIONES Y PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.

Napoleón forjó su nombre en plena ebullición de la Revolución Francesa. En el año 1793 siendo Comandante de la artillería revolucionaria que sitiaba la fortaleza de Toulon, diseñó y ejecutó un plan que permitió derrotar a las fuerzas realistas. Su ingenio, destreza y coraje le hicieron acreedor del ascenso a General de Brigada y sentenció: “Fue en Toulon donde comenzó mi reputación”<sup>4</sup>.



### MAYOR ÁLVARO PEREDA

Oficial Jefe del Arma de Caballería, actualmente alumno del Curso de Estado Mayor.

En el año 2014 se desempeñó como Jefe de Transporte en la MFO (Sinaí), participando del equipo de trabajo acerca del diseño estratégico de la flota terrestre.

Como Jefe de Sección Planificación en el Dpto. Instrucción de la Escuela Militar en el 2021, integró la comisión que estudió y modificó el plan estratégico del Instituto.

### PALABRAS CLAVES

NAPOLEÓN

MARISCAL BERTHIER

GUERRAS NAPOLEÓNICAS

ESTADO MAYOR DE LA GRAN ARMÉE

ORGANIZACIÓN

FUNCIONES

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES



Años más tarde, devenido en el líder de las tropas francesas, el “Pequeño Cabo”<sup>5</sup> consolidó su prestigio en la Batalla del Puente de Lodi en el norte de Italia, cimentando una carrera meteórica en la que se convirtió en Primer Cónsul tras el Golpe Estado de 1799 y en Emperador en el año 1804. Los aportes de Napoleón trascienden lo militar incluyendo áreas como la política, la economía, lo social, etc. Particularmente en el plano militar sus innovaciones alcanzan lo estratégico, lo operacional y lo táctico.

Conceptos como la Leva en masa, la Batalla decisiva, movimientos de Cuerpos de Ejército por líneas exteriores, el enfoque ofensivo, así como un sistema de comando y control eficaz y eficiente sustentado en el cerebro de Napoleón y en su Estado Mayor, fueron algunas de las herramientas que en buena medida lo llevaron a las victorias de Marengo, Austerlitz, Jena, Borodino, entre otras.

Un legado de la magnitud de Napoleón no es obra de una sola persona. En las Guerras Napoleónicas su principal apoyo estuvo en la figura de veintiséis Mariscales Imperiales, pero sólo uno de ellos fue “El Mariscal Indispensable”, Louis Berthier.

En el exilio en Santa Elena, Bonaparte reflexionó: “No tuve un mejor Jefe de Estado Mayor... envió órdenes con asombrosa organización, precisión y rapidez ... Fue uno de los más grandes y valiosos asistentes del Emperador, nadie más podría reemplazarlo”<sup>6</sup>.

Respecto a la organización del Estado Mayor, es importante señalar que antes de Napoleón las funciones de Comando no estaban diferenciadas. Los asuntos de personal, inteligencia, maniobra, lo estratégico, lo operacional, lo táctico, todo en forma indistinta constituía la conducción militar, la cual por regla general estaba sujeta a la impronta del Comandante. Este cúmulo de aspectos hizo muy difícil la conducción de las operaciones, lo cual llevó a la separación de actividades y delegación de cargos por áreas específicas. En el caso francés, fue Berthier quien trabajó sobre la idea de una organización de comando estable, integrada por profesionales especializados, “con procedimientos regulares para el manejo de las cuestiones de comando”<sup>7</sup>.

**“... antes de Napoleón las funciones de Comando no estaban diferenciadas... En el caso francés, fue Berthier quien trabajó sobre la idea de una organización de comando estable, integrada por profesionales especializados, “con procedimientos regulares para el manejo de las cuestiones de comando”**

## BATALLA DE BORODINO



IMAGEN: "The Battle of Borodino Napoleon Against Kutuzov" por Alexander Mikaberidze.

Tomando como ejemplo el homólogo austríaco y en base a las propias lecciones aprendidas, el Mariscal adaptó el Estado Mayor a la medida francesa. Puesto en acción por primera vez en la Campaña de Italia en 1795, lo organizó de la siguiente manera:

*Un Oficial responsable del órgano:* el Jefe del Estado Mayor, quien según Napoleón era “el pivote de todas las operaciones de plana mayor...”<sup>8</sup>.

*Sección I - Gabinete:* para el movimiento de tropas, transcripción de órdenes, reportes e inteligencia.

*Sección II - Estado Mayor Personal:* conformado por Ayudantes de campo, Oficiales de enlace y mensajeros.

*Sección III - Estado Mayor General:* subdivido en 3 áreas, una para abordar los movimientos y servicios auxiliares, otra para organizar los campamentos militares y una tercera para manejar los aspectos topográficos incluidos mapas y reconocimientos.<sup>9</sup>

Es tema para otro análisis trazar un paralelismo del sistema de Berthier con el diseño actual, sin detrimento de observar que el Estado Mayor de Berthier facilitó la conducción la Gran Armée en las Guerras Napoleónicas, al organizar las funciones de comando en áreas separadas y asignar responsabilidades en forma específica.

### Mariscal Louis Berthier, “Le Maréchal Indispensable”.



IMAGEN: Epic History TV, Napoleon’s Marshals: Berthier, Lannes, Davout.

En lo que refiere a las funciones del Estado Mayor francés, las responsabilidades establecidas para el mismo fueron: convertir las órdenes verbales de Napoleón en instrucciones por escrito, administración de las Unidades (reportes, ascensos, reemplazos, etc.), movimientos, logística, informes del enemigo, del terreno, así como de cualquier elemento que pudiera afectar las operaciones<sup>10</sup>.

Si bien el sistema ya había dado muestras de su utilidad, volvió a probar su rol clave en la invasión a Rusia en 1812, la cual implicó la movilización de más de 500.000 hombres (el Ejército más grande en Europa hasta entonces). Napoleón reconoció en Berthier el arduo y continuo trabajo: “inusualmente activo, siguió a su comandante en todos los reconocimientos ...sin aflojar en lo más mínimo su trabajo administrativo”<sup>11</sup>. Estas funciones implicaban un gran volumen de trabajo, particularmente en lo referente a movimiento y logística, siendo fundamentales para que las tropas napoleónicas pudieran desplegar su poderío militar y llevar adelante las campañas.

Finalmente, el último punto tratado refiere al proceso de toma de decisiones. El método implementado por Berthier conectaba los Estados Mayores de los Cuerpos de Ejército con el Estado Mayor de la Gran Armée. Esto le permitía recibir informes en forma directa e inmediata acerca de la ubicación y situación de sus propias tropas, así como de los movimientos enemigos. Una vez procesada por Napoleón, el mismo impartía órdenes verbales (a veces vagas), las cuales eran transformadas por Berthier y el Estado Mayor en lineamientos escritos claros y de fácil comprensión.

Por lo tanto, Napoleón centralizaba el comando pero era su Estado Mayor quien le generaba las condiciones para que la toma de decisiones fuese un proceso eficaz y eficiente. Sin Berthier y con un Estado Mayor mal gestionado, la derrota en Waterloo evidenció la importancia de este órgano. Bonaparte reconoció en el exilio en referencia a su última batalla: “Si Berthier hubiese estado allí, no hubiese pasado este infortunio”<sup>12</sup>.

## CONCLUSIONES.

En síntesis, Napoleón Bonaparte fue un estadista y genio militar que irrumpió en los tres niveles de conducción: estratégico, operacional y táctico. Sus aportes tales como la Leva en masa, el enfoque ofensivo, el movimiento por líneas exteriores, la articulación del Estado Mayor, llevaron al Ejército Imperial Francés a las victorias que permitieron dominar Francia y conquistar buena parte de Europa.

Puede que Napoleón haya sido uno de los casos que señaló Moltke, es decir un Comandante supremo que no necesitó consejo y decidió por sí solo, un General de primera magnitud. Pero a la luz de los hechos, se sabe que como mínimo fue secundado por veintiséis Mariscales Imperiales y asistido por un Estado Mayor.

Fue Berthier, “El Mariscal Indispensable”, quien diseñó y concibió el Estado Mayor Francés, órgano de comando fundamental en las Guerras Napoleónicas, sustentado en su organización, funciones y en el proceso de toma de decisiones. La brillante administración, el trabajo incansable, un sistema de comando y control eficaz y eficiente fueron en buena medida la base del éxito militar de Napoleón, siendo inevitable plantear la siguiente pregunta ¿Qué hubiese sido de Bonaparte sin Berthier y sin su Estado Mayor?

Queda pendiente para un posterior análisis trazar un paralelismo con el diseño actual, pero de carácter general se identifica que la esencia de aquel Estado Mayor se mantiene vigente al organizar las funciones de comando en áreas especializadas y asignar responsabilidades en forma específica, entre otros aspectos.

Quizás sin saberlo, los Oficiales de Estado Mayor llevan adelante procedimientos que tienen larga data y con resultados probados en el campo de batalla. Queda abierta la reflexión respecto a si se están explotando las capacidades de este órgano en el presente.

**... Estado Mayor Francés, órgano de comando fundamental en las Guerras Napoleónicas, sustentado en su organización, funciones y en el proceso de toma de decisiones ...**

**IMAGEN: Lessons of the Past: Napoleon, Borodino and the Russian Campaign. Birmingham City University.**

<sup>1</sup> “Napoleón”, National Geographic, “<https://historia.nationalgeographic.com/es/personajes/napoleon>, (consultado el 25 de abril de 2023).

<sup>2</sup> Jorge Ariel Vigo, “Breve Historia y Desarrollo del Estado Mayor”, Academia de Guerra del Ejército de Chile, [https://docplayer.es/59637845-Breve-historia-y-desarrollo-del-estado-mayor.html#show\\_full\\_text](https://docplayer.es/59637845-Breve-historia-y-desarrollo-del-estado-mayor.html#show_full_text), p. 11, (consultado el 23 de abril de 2023).

Nota del autor: Helmuth Von Moltke fue Jefe del Estado Mayor Prusiano desde 1857 a 1888. Fue un intérprete de la revolución militar que aparejó Napoleón, aterrizó los principios teóricos acerca de la guerra y entendió la realidad geopolítica para transformar a su Ejército en doctrina y tecnología para las guerras del futuro.

<sup>3</sup> Evergisto de Vergara, “Origen y evolución del Estado Mayor”, Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, [https://www.esgcffaa.edu.ar/pdf/ESGCFFAA-2016\\_pdf-117.pdf](https://www.esgcffaa.edu.ar/pdf/ESGCFFAA-2016_pdf-117.pdf), (consultado el 25 de abril de 2023).

<sup>4</sup> Harrison W. Mark, “Siege of Toulon”, World History Encyclopedia, <https://www.worldhistory.org/article/2171/siege-of-toulon/>, trad. propia, (consultado el 01 de mayo de 2023).

<sup>5</sup> N. del A.: las tropas francesas le llamaban “Le Petite Caporal” (El Pequeño Cabo), por el vínculo cercano con Napoleón, particularmente antes de las Batallas como forma de potenciar la moral.

<sup>6</sup> Top War, “Mariscal Berthier: Destacado Oficial de Estado Mayor que no quería ser Comandante”, <https://es.topwar.ru/189843-marshal-berte-vydajuschisjsja-shtabist-nezhelavshij-byt-polkovodcem.html>, (consultado el 24 de abril de 2023).

<sup>7</sup> Jorge Ariel Vigo, “Breve Historia y Desarrollo del Estado Mayor”, p. 15 – 25.

<sup>8</sup> “Louis-Alexandre Berthier: el cerebro de Napoleón Bonaparte”, <https://www.histocast.com/wp-content/uploads/2022/04/PresentacionBerthier1.pdf>, (consultado el 30 de abril de 2023).

<sup>9</sup> Epic History TV (25 de marzo de 2021), *Napoleon’s Marshals: Berthier, Lannes, Davout* “Video”, Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=YebUIUOC094&t=28s>, (visto el 06 de mayo de 2023).

<sup>10</sup> Epic History TV, *Napoleon’s Marshals: Berthier, Lannes*.

<sup>11</sup> Top War, “Mariscal Berthier: Destacado Oficial de Estado Mayor que no quería ser Comandante”, s.p.

<sup>12</sup> Ibidem.

## EL DISEÑO OPERACIONAL Y EL PLANEAMIENTO EN EL NIVEL OPERACIONAL

El Diseño Operacional, análisis de casos.

La confrontación por efectos en el Nivel Operacional.

### RESUMEN.

El presente artículo resume lo abordado en el Curso de Estrategia Operacional, dictado para el Curso de Estado Mayor del presente año, el cual abarcó dos grandes unidades: Diseño Operacional y Planeamiento Operacional. El módulo visaba la comprensión del nivel operacional, el cual busca traducir los objetivos políticos en efectos y operacionalizarlos para que el nivel táctico ejecute las operaciones necesarias con la mayor libertad de acción posible, partiendo desde posiciones favorables, con un poder de combate adecuado y sobre objetivos materiales correctos.

El Diseño Operacional será el producto del arte, ciencia, conocimientos, habilidades y experiencia del Comandante y su Estado Mayor del nivel operacional. Difícilmente la táctica pueda enmendar los errores de la estrategia, por lo que el Oficial de Estado Mayor de este nivel, será quien asesore y asista a su Comandante, de manera clara, honesta y profesional, durante el Planeamiento Operacional.

**“Si el arte de la guerra consiste en llevar la mayor fuerza posible al punto decisivo del teatro de operaciones, la elección de la línea de operaciones (en su carácter de medio primario para obtener este fin), debe ser vista como fundamental en el diseño de un buen plan de campaña”. Jomini.**



IMAGEN: Alumnos del 95° Curso de Estado Mayor presentando los resultados de la Confrontación por efectos al Director General del Sistema de Enseñanza del Ejército, General Luis Mangini.

### PALABRAS CLAVES

DISEÑO - OPERACIONAL - PLANEAMIENTO - CONJUNTO -  
ELEMENTOS - JUEGO DE GUERRA-



**MAYOR (EA)  
CARLOS BECERRA**

Oficial Jefe del Arma de Infantería del Ejército de la República Argentina, actualmente Instructor en la E.C.E.M.E.

Licenciado en Administración, Abogado, Especialista en Conducción de Organizaciones Militares Terrestres, Especialista en Estrategia Operacional y Planeamiento Militar Conjunto.

Oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino y Oficial de Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas de la República Argentina.



**TTE. CNEL. (EUM)  
JAVIER SÁNCHEZ AIZA**

Oficial Jefe del Arma de Infantería del Ejército de los Estados Unidos Mexicanos, actualmente Instructor en la E.C.E.M.E.

Licenciado en Ciencias Militares.

Oficial de Estado Mayor de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos Mexicanos y del Ejército Nacional (R.O.U.).



## NIVELES DE CONDUCCIÓN.

La guerra es el acontecimiento social más espectacular y violento, un esfuerzo humano, es el arte y la ciencia en pos del logro de efectos necesarios para quebrar la voluntad del adversario. En el nivel operacional, estará materializado en cómo el Comandante logra traducir los estados finales políticos y militares en acciones concretas, en base a lo que denominamos el Diseño Operacional, el cual es resultado de la experiencia, los conocimientos, habilidades del Comandante del nivel operacional y de su Estado Mayor, sumado a las características del ambiente operacional y el tipo de lucha, entendiendo siempre que será el hombre, quien determine el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos.

Es menester comprender en qué nivel de la guerra nos encontramos, para ello debemos conocer cuáles son:  
Niveles de conducción de la Defensa Militar en concordancia con la Política Militar de Defensa de la R.O.U. (Decreto 129/016):

**1. Político Estratégico.** En este nivel se conduce la Estrategia Nacional, se determinan los Intereses Nacionales y los Objetivos de la Defensa Nacional, permanentes y estratégicos, establecidos en la Política de Defensa Nacional. Basados en esta última, cada Ministerio diseña su política sectorial, la cual contribuye a alcanzar los referidos objetivos, buscando satisfacer los Intereses Nacionales.

Participan en él, los órganos del Estado involucrados, las autoridades políticas competentes y el CO.DE.NA.

**2. Estratégico Militar.** Es el nivel en el cual se conduce la Estrategia Militar y por tanto define la forma en que el instrumento militar debe ser desarrollado y aplicado para contribuir a alcanzar los objetivos de la Política Militar de Defensa. Concibe los objetivos estratégico - operacionales y los objetivos estratégico - orgánicos a ser alcanzados por las FF.AA, ya sea en forma conjunta (para los primeros), como en forma específica (para los segundos).

Participan de él, el Ministro de Defensa Nacional, el Jefe del ES.MA.DE. y los Comandantes en Jefe de las FF.AA.

**3. Estratégico Operacional:** Es el nivel en el cual se planifican, conducen y sostienen las operaciones militares para alcanzar los objetivos fijados por la Estrategia Militar. Define cómo se van a desarrollar las operaciones militares, tomando como referencia dichos objetivos. Es el nexo entre lo estratégico y lo táctico, articulando el concepto con la acción.

Participan de él, el Jefe de Operaciones del ES.MA.DE., los Comandantes de Mandos Conjuntos y/o Combinados que el Mando Superior de las FF.AA. haya dispuesto.

**4. Táctico:** Es el nivel que se orienta hacia la aplicación de las capacidades militares en lugar y momento oportunos, para alcanzar los objetivos operativos determinados por el nivel Estratégico Operacional. El cometido del Comandante táctico es asegurar la utilización coordinada y eficaz de los elementos terrestres, navales y aéreos que se le hayan asignado, así como su despliegue táctico y la forma de empleo en el combate para alcanzar los efectos deseados que aseguren el cumplimiento de la misión asignada. (MPEMC 2018, Pág. 48) MANUAL PROVISORIO DE ESTADO MAYOR CONJUNTO. (Decreto 129/016, Pág. 29) propuesta en materia de Política Militar de Defensa.

El Nivel Operacional es aquel que enlaza el Nivel Estratégico con el Táctico, desde la paz hasta la finalización del conflicto, fija su prioridad en el planeamiento, las maniobras operacionales y el sostenimiento logístico, dentro del teatro de operaciones, buscando colocar en la mejor situación para contribuir al efecto final operacional. (EMCFFAA, 2017).

## CURSO DE ESTRATEGIA OPERACIONAL.

**“Un Ejército no tiene formación constante, lo mismo que el agua no tiene forma constante: se llama genio a la capacidad de obtener la victoria cambiando y adaptándose según el enemigo”. SUN TZU**

El Curso de Estrategia Operacional tuvo una duración de un mes y se desarrolló en dos partes: Diseño Operacional y Planeamiento Operacional.

En las primeras dos semanas los alumnos del C.E.M. se dividieron en cuatro Estados Mayores, a los cuales se les asignó un caso histórico para ser analizado a la luz de los elementos del Diseño Operacional.

De esa manera lograron identificar los elementos del Diseño Operacional, cada nivel de la guerra y el diseño utilizado en dicha campaña (en la mayoría de los casos, estos conceptos no existían, lo que dificultó aún más su tarea).

El producto final de los alumnos del CEM fue el Diseño Operacional de la campaña.



FIGURA 1: Elaboración propia de los alumnos del C.E.M. Diseño Operacional de la “Guerra de los seis días” (1967).

## DISEÑO OPERACIONAL.

Podemos definir un diseño como la aplicación del pensamiento crítico y creativo - en el nivel operacional - para conocer, visualizar y describir problemas complejos y gestar aproximación para su solución (Alejandro Kenny, Omar Locatelli, Leonardo Zarza, 2015).

Se entiende el Diseño Operacional a la luz de sus elementos. Ellos pueden clasificarse en tradicionales, innovadores y circunstanciales (Alejandro Kenny, Omar Locatelli, Leonardo Zarza, 2015).

Elementos tradicionales: Objetivo operacional (OO), misión, esfuerzos operacionales (EEOO), maniobra operacional (MO), campaña, concepto de campaña, niebla y fricción.

Elementos innovadores: Estado final, centros de gravedad, factores críticos, puntos decisivos, líneas de operaciones, intención del Comandante.

Elementos del diseño que son circunstanciales: el momentum, tempo, punto culminante, pausa operacional, alcance operacional, enlace operacional.

No necesariamente deben estar todos y cada uno de ellos en el diseño a elaborar.

### Objetivo operacional (OO).

Siendo el objetivo el elemento primordial para el diseño de cualquier plan militar, este existe en todos los niveles, conformando a su vez una cadena de relación de causas y efectos. El objetivo deberá ser claro, definido y alcanzable.

En el nivel operacional, el objetivo en primera instancia será tangible o material, pudiendo ser definido en término de fuerzas o valores del oponente, fuerzas y valores propios, espacios geográficos o una combinación. (Alejandro Kenny, Omar Locatelli, Leonardo Zarza, 2015).

### Esfuerzo operacional.

Un esfuerzo operacional es la aplicación de los medios, fuerzas o efectos en un espacio o tiempo dados, donde el Comandante busca obtener resultados favorables. (EMCFFAA, 2017).

Se materializan a través de lo que se denominan líneas de operaciones (LDO), estos pueden ser principales o secundarios, existiendo sólo un esfuerzo operacional principal (EOP) y uno o varios esfuerzos operacionales secundarios (EOS).

La relación existente entre el EOP y la MO, reside en que si el esfuerzo principal es ofensivo la MO será ofensiva.

### La maniobra operacional. (MO)

En la doctrina de la República Argentina, la maniobra operacional (MO), es la combinación de esfuerzos operacionales: principal y secundarios, a ser llevados a cabo mediante el mejor empleo de los recursos y fuerzas disponibles, en un tiempo y espacio dados, para desarticular los CDG del oponente y alcanzar el OO. (EMCFFAA, 2017).

**Estado Final Deseado (EFD).**

Representa la situación política/militar que debe existir cuando la operación se dé por terminada en términos favorables, existe un EFD para cada nivel para el caso político es la situación política al finalizar la guerra, ello es importante porque guía toda la actividad de planeamiento, dirección y ejecución. (EMCFFAA, 2017).

Un ejemplo de la vinculación entre el nivel político y el militar, lo podemos apreciar en la operación tormenta del desierto, donde las correctas vinculaciones entre los niveles estratégico nacional, militar y operacional de EE.UU. se aseguraron con la aprobación por parte del Secretario de Defensa Richard Bruce Cheney, de las acciones militares planeadas por el General Schwarzkopf, que también debían ser aceptadas por Naciones Unidas.

Esto marca una clara diferencia con respecto a las guerras anteriormente enfrentadas por EE.UU. como la de Vietnam, dando lugar a la doctrina Weinberger implementada por Colin Powell, por la cual se sostenía que Estados Unidos no volvería a ir a una guerra sin el apoyo de su pueblo.

Teniendo en cuenta este nuevo sistema de planeamiento se vincularon los objetivos políticos con los operacionales, que le garantizaron a la conducción militar la responsabilidad compartida con el poder político.

Con esta recurrencia entre el nivel operacional y el nivel estratégico militar, se lograba un claro apoyo y aprobación de todas las operaciones militares desarrolladas durante la campaña, que era todas las acciones necesarias para el cumplimiento del estado final político deseado por el líder estratégico. (Zorrilla, 2021)

**El centro de gravedad. (CDG)**

Es el conjunto de características, capacidades y fuentes de poder de los cuales un sistema (nación, alianza, fuerza, militar u otro grupo) deriva su libertad de acción, fuerza moral o física y voluntad de actuar. (EMCFFAA, 2017). Esta fuente de poder existe no solo en el terreno físico, sino también en el moral y cibernético.

Muchos autores han escrito sobre el CDG, lo que seguro es que una de las tareas más importantes la cual enfrenta el Estado Mayor del Comandante en el proceso del diseño operacional, es la identificación del CDG propio y del oponente. (Kenny A, Locatelli O, Zarza L, 2017).

Una definición adoptada por estos autores es: ente primario que tiene la capacidad inherente de alcanzar el objetivo.

En términos físicos el CDG es un punto en el que convergen las fuerzas de gravedad, punto en el que el peso de un objeto es balanceado en todas direcciones y que, si es golpeado con suficiente fuerza en ese punto, puede perder su equilibrio, entendiéndose por ello, que más que una fuente de fuerza posee mayor relación con el balance.

Clausewitz, en el libro VIII, planes de guerra, Cap. 3, afirma que lo que el teórico debe decir es esto: se deben tener en cuenta las características dominantes de ambos beligerantes, a partir de ellas se desarrolla cierto centro de gravedad, un centro focal o poder y movimiento del que todo depende y contra ese centro de gravedad enemigo irán dirigidas todas las fuerzas, en un sólo golpe concentrado(...).

En países con disputas internas el CDG será la capital, en países pequeños, sus Fuerzas Armadas, en las alianzas los intereses comunes y en los levantamientos populares, sus líderes y la opinión pública.

Por lo tanto, la primera tarea en el momento de planificar la guerra consiste en identificar los CDG del enemigo y, si es posible, reducirlo a uno solo (Clausewitz, 1832).

El CDG podrá cambiar, ya sea en el tiempo o en alguna fase durante la campaña, es por ello que el Oficial de Inteligencia deberá monitorearlo constantemente, cada CDG estará compuesto por capacidades críticas, requerimientos críticos y vulnerabilidades, las cuales se pueden determinar mediante un procedimiento o método llamado modelo Strange (elaborado por Joseph Strange del Marine War College, su trabajo "Centers Of Gravity & Critical Vulnerabilities", publicado en 2005).

Strange realiza un modelo y lo ilustra con ejemplos históricos redefiniendo el concepto y la doctrina conjunta utilizada hasta el momento por las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos proponiendo la siguiente relación:

**Centro de Gravedad > Capacidades Críticas > Requerimientos Críticos > Vulnerabilidades Críticas**  
(Campos, 2003).

**Capacidades críticas:** Es el elemento que nos imprime preocupación para cumplir la misión, siendo los verbos que las definen: pueden destruir, batir un objetivo o impedirnos cumplir con la misión. Un ejemplo de ello será la capacidad de detección temprana de ataques aéreos propios, que posee el sistema de defensa aérea integrada.



**Requerimientos críticos:** Son las condiciones esenciales, recursos o medios que permiten que las capacidades críticas puedan funcionar, por ejemplo, la logística, el C3I2, o respecto al ejemplo anterior podrá ser el abastecimiento eléctrico o transmisión de órdenes.



**Vulnerabilidades críticas:** Son aquellos requerimientos críticos o componentes vulnerables o deficientes, los cuales afectándolos impiden afectan la capacidad.

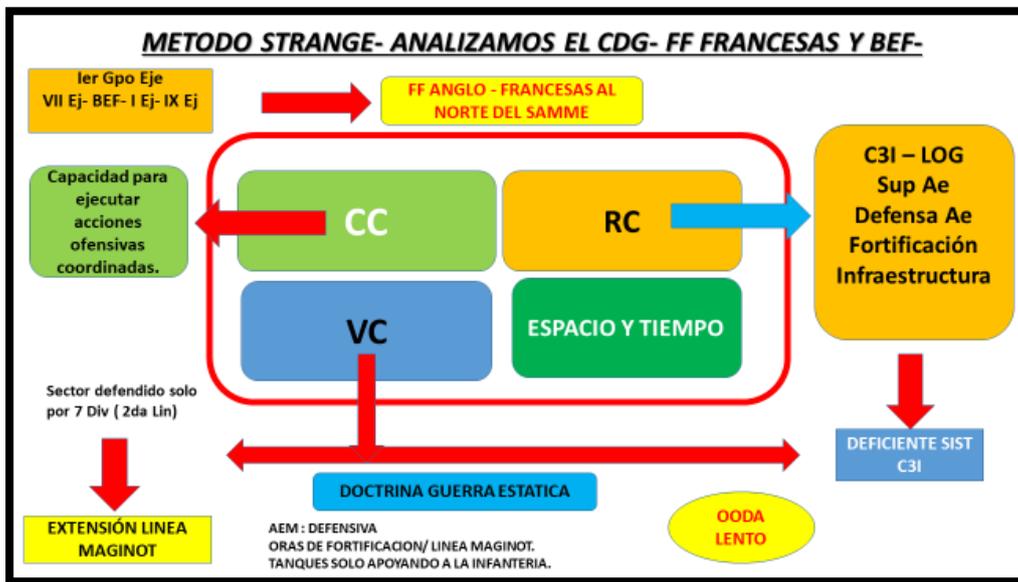
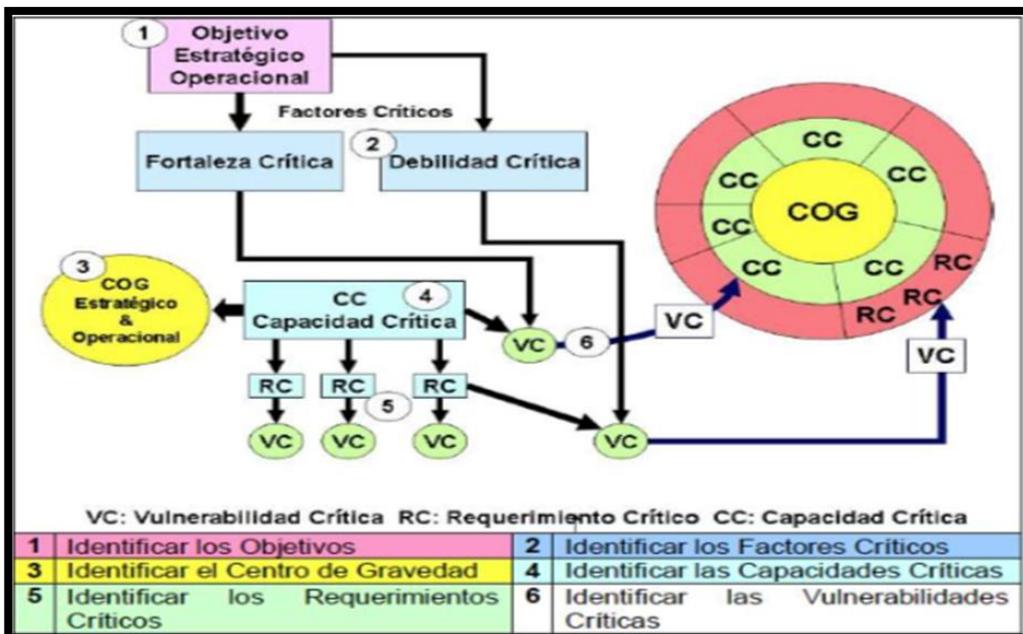


FIGURA 2: Elaboración propia. Método Strange para el análisis del CDG- II GM.



### El punto decisivo (PD).

Es definido (EMCFFAA, 2017), como una condición vinculada a un espacio o ubicación geográfica, un suceso específico clave, un sistema de capacidades, o función crítica, la cual si se alcanza en un tiempo determinado permite alcanzar una ventaja sobre el adversario e influir en el resultado de la maniobra operacional o la campaña. Debe tener un criterio de finalización, para en el caso de no poder cumplirlo, se debe incluir en un plan de contingencia. Como expresamos estos pueden estar vinculados a elementos físicos tales como un aeropuerto, un cierto tipo de sistema de armas, un puerto, una ciudad, incluso el espacio aéreo.

A su vez, estos pueden ser condiciones a lograr, por ejemplo, diplomáticas, u obtener una marcada ventaja favorable de la opinión pública.

Los elementos intangibles son también puntos decisivos, estos pueden ser la moral del oponente. Es necesario aclarar que los puntos decisivos no son centros de gravedad, tampoco objetivos intermedios, ya que estos se logran para alcanzar los PPDD, y estos a su vez para afectar el CDG. Si bien puede confundirse al PD con el objetivo intermedio, ya que el objeto es el mismo, los PPDD se expresan en participio, por ser una condición a alcanzar y los objetivos en infinitivo, ya que buscan una perspectiva a futuro.



FIGURA 3: Representación gráfica de punto decisivo (esfuerzo principal y esfuerzo (s) en un gráfico de diseño.

### Líneas de operaciones (LDO).

Son aquellas que conectan a la propia fuerza, desde su base de operaciones hasta los objetivos, las cuales la transitan a través de puntos decisivos o condiciones, que poseen características geográficas, conformando una especie de línea física que permite visualizar las operaciones simultáneas. (Alejandro Kenny, Omar Locatelli, Leonardo Zarza, 2015). Las LDO sirven para sincronizar, orientar y concentrar esfuerzos, logrando uno o más objetivos en la búsqueda de la afectación del CDG y la conquista del OO.

### Momentum.

Este es un elemento circunstancial del Diseño Operacional, representa una oportunidad que busca explotar una debilidad del oponente. Se construye y se mantiene, creándose cuando el Diseño Operacional es adecuado (Alejandro Kenny, Omar Locatelli, Leonardo Zarza, 2015).

Un ejemplo de este elemento del diseño, se materializó en la campaña lanzada por Rusia en Ucrania el 22 de febrero del 2022, donde la sorpresa causada por la rápida concentra-

ción de fuerzas, y las características climáticas favorables, ya que en el hemisferio norte las temperaturas en esa época del año son bajas, lo que meses después comenzarían a subir y derretir la nieve, lo cual provocaría lo que se denomina "raspútitsa" o mar de lodo, situación similar que le sucedió a Alemania durante la operación Barbarroja, durante la II GM (Becerra, 2022).

### Pausa operacional (PO).

Es un cese temporal de las actividades durante el curso de una LDO. Esta PO normalmente procede a la finalización de una fase de las operaciones, ello evita que las fuerzas propias corran el riesgo de alcanzar el punto culminante, y mediante dicha pausa regenerar su capacidad de combate (EMCFFAA, 2017).

Esta puede planearse buscando incrementar el alcance operaciones de las fuerzas, sin embargo, su uso retarda la operación y atenta contra el tempo y un cierto grado de pérdida de la iniciativa.

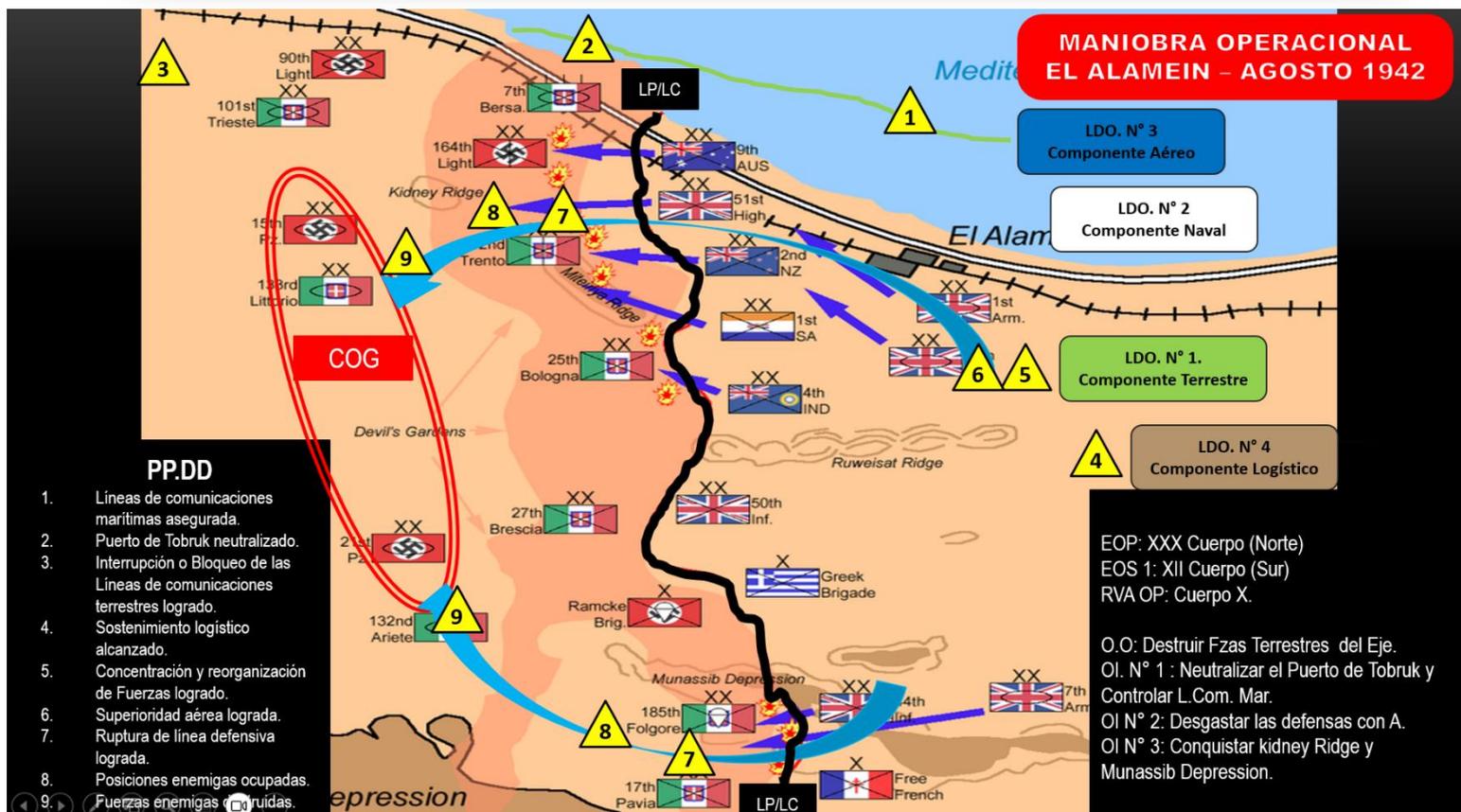
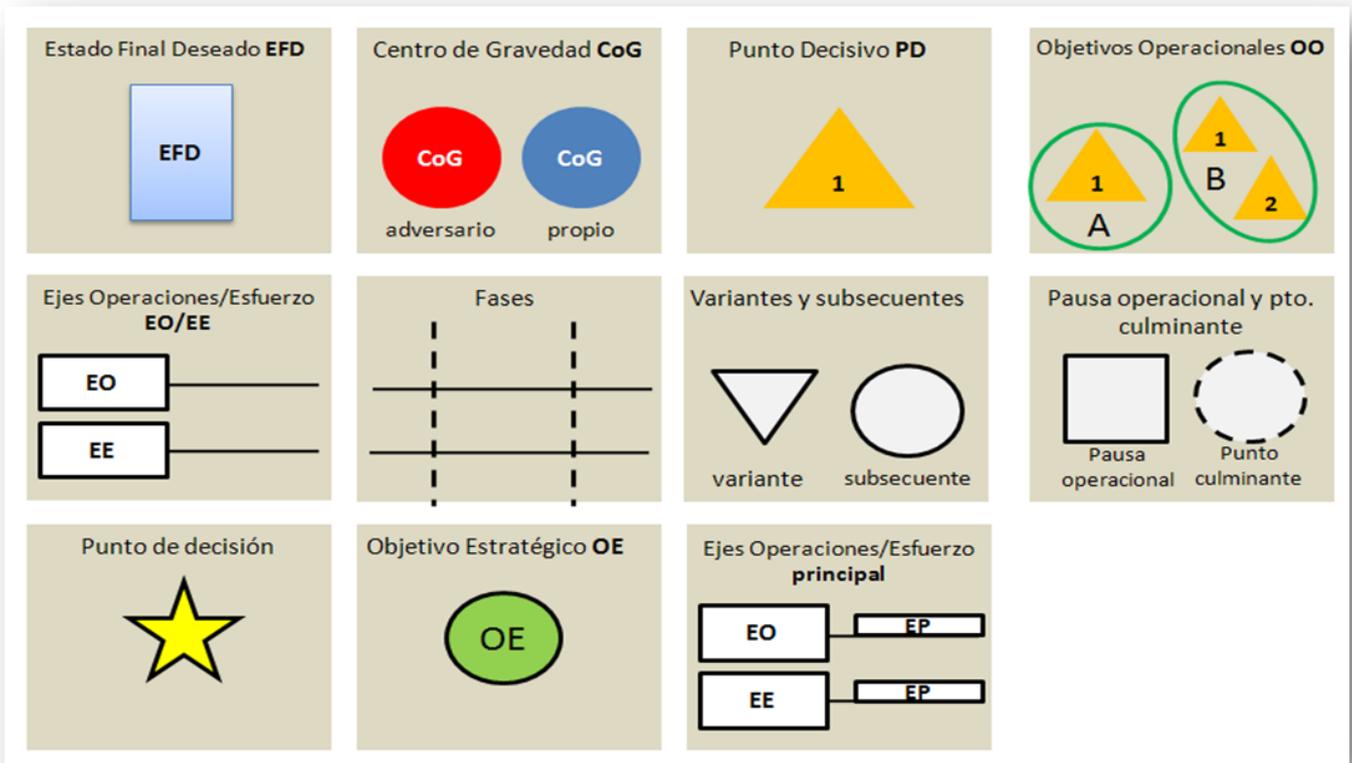


FIGURA 4: Elaboración propia de los alumnos del C.E.M. Maniobra Operacional de “El Alamein”, con puntos decisivos y líneas de operaciones sobre el mapa.

**EL PLANEAMIENTO OPERACIONAL.  
LA CONFRONTACIÓN O JUEGO DE GUERRA POR  
EFECTOS.**

La segunda parte del módulo tuvo una duración de dos semanas. En el mismo los alumnos realizaron el método de planeamiento de nivel operacional, que luego de ver paso a paso el Anexo 1- Proceso de Toma de Decisiones (PCTD) del Manual Provisorio de Estado Mayor Conjunto, se centraron en tres aspectos importantes para la búsqueda de la mejor solución al problema militar operativo futuro.

Lo realizaron sobre un caso denominado “Sangaris”, en el marco de las Naciones Unidas, en la República de Sudán del Sur (la Operación Sangaris fue una intervención militar de las FF.AA. francesas en la República Centroafricana, desde finales de 2013 hasta 2016. Fue la séptima intervención militar francesa desde la independencia de ese país en 1960).

**Un Oficial de Estado Mayor debe  
“unir la cultura científica y el  
carácter y espíritu resuelto para las  
operaciones: para ello, en tiempo de  
paz es vital su preparación para  
evitar en casos de guerra escasez de  
hombres útiles”.  
(Karl von Grolman 1777-1843).**

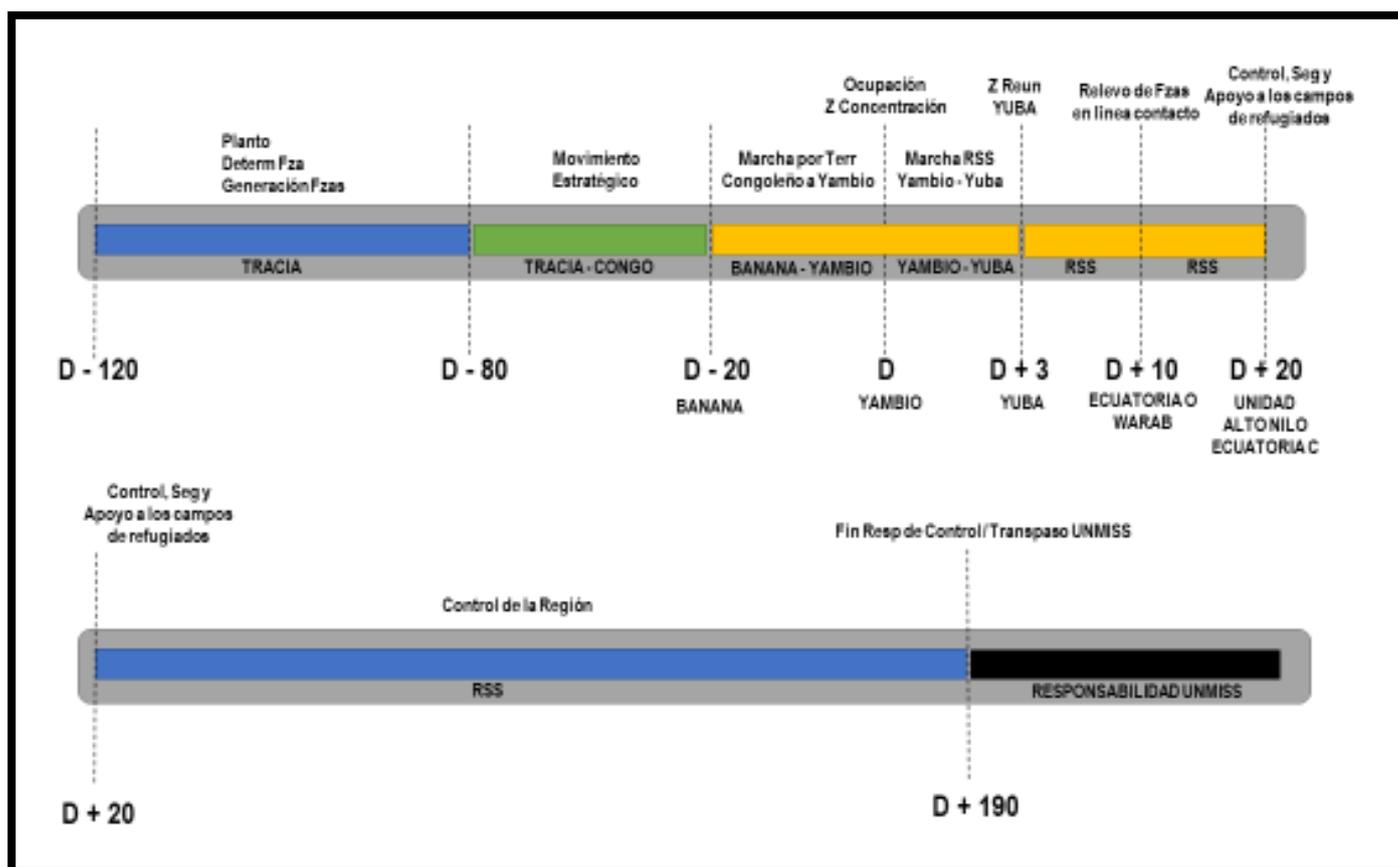


FIGURA 5: Elaboración propia. Posible solución de la cátedra a las exigencias en tiempo y espacio de planeamiento y ejecución para el caso “Sangaris”.



IMAGEN: Exposición de la capacidad del enemigo por parte del Oficial de Inteligencia.

El análisis de la misión y del ambiente operacional; elaboración de los modos de acción (curso de acción), y su proceso desde la concepción por parte del Oficial de Operaciones y que luego la prueba de aptitud (naturaleza, oportunidad e integridad), factibilidad y aceptabilidad inicial por parte de los demás miembros del estado mayor se somete a la confrontación o juego de guerra por efectos, donde ese modo o curso de acción deja de ser tentativo para ser retenido.

Ahora bien, en la toma de decisiones para la solución de un problema militar, tanto presente como futuro, el Oficial de Operaciones debe considerar los elementos que contiene el ambiente operacional (Estado Final deseado, tarea, propósito, límites en tiempo y espacio, otras limitaciones, objetivo material, objetivo militar y material del enemigo, factores de éxito, factores determinantes, suposiciones y fases), abstraer la realidad, y luego elaborar una o más posibles respuestas al problema.

La elaboración responderá a un proceso secuencial que comienza en este paso con el enunciado de los modos o cursos de acción concebidos (MMACC) y se perfeccionan a lo largo de la secuencia hasta definir el mejor modo/curso de acción (MMA). (ANEXO 9-GUÍA PARA ELABORACIÓN DE LOS MODOS DE ACCIÓN-Método para Concepción Modos de Acción en el PPMC).

Serán la expresión de posibles formas de emplear los medios a disposición para el logro del estado final deseado y se los denominará modos/ cursos de acción concebidos (MMACC).

Una guía para su correcta concepción es el siguiente cuestionario:

Qué: Actitud / Actividad.

Cuándo: Oportunidad de la ejecución.

Dónde: Lugar donde se desarrollará la acción.

Cómo: Forma de empleo.



FIGURA 6: Elaboración propia de los alumnos del C.E.M. Curso de Acción, caso “Sangaris”.

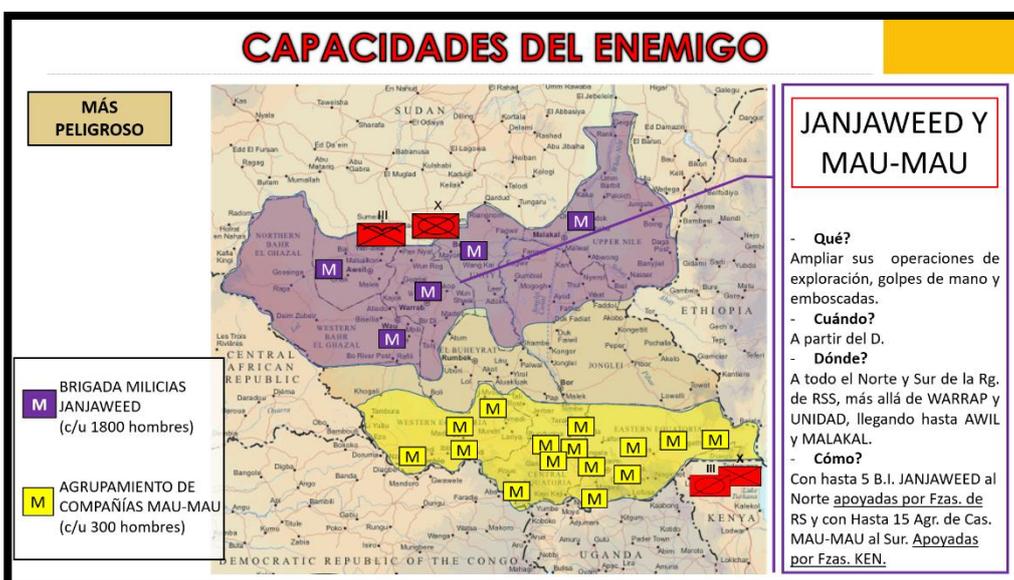


FIGURA 7: Elaboración propia de los alumnos del C.E.M. Capacidad del enemigo, caso “Sangaris”.

La *confrontación por efectos* (CPE) o juego de guerra en el nivel operacional tuvo un momento determinante durante el módulo, donde los Estados Mayores confrontaron sus unidades de potencia con la finalidad de completar los modos o cursos de acción otorgándoles a los mismos la aceptabilidad y factibilidad final.

**Definición de efecto:** “situación a crear o mantener, favorable a la propia misión, que se concreta ejecutando acciones de diverso tipo (simultáneas o sucesivas) a cargo de una o varias organizaciones escogidas a tal fin” (Revista de la ESG- 75).

**Unidad de Potencia:** es una herramienta de planeamiento que permite representar en forma esquemática, a las fuerzas en presencia con sus capacidades y limitaciones. Su empleo ayudará a determinar la capacidad enemiga sobre la base del

análisis del poder de combate relativo, espacios y tiempos, siendo de gran utilidad durante la confrontación. Esto facilitará obtener conclusiones que permitan estructurar la campaña, teniendo noción de la magnitud y tipo de fuerzas, sin llegar al detalle de Unidades tácticas.

Su constitución podrá variar de acuerdo con el detalle requerido pudiendo ser Unidades de potencia navales, con sus elementos anfios; aeronavales; submarinos, etcétera; aéreas con sus variantes caza interceptora, bombardero, caza bombardero, de transporte, helicópteros, etcétera y terrestres con sus elementos mecanizados y blindados. Las Unidades de potencia no representan exactamente Unidades tácticas, aunque en algunos casos lo sean (Trejo, P 2013).

La palabra confrontación, que se usa en los problemas militares por resolver, es una traducción poco feliz de la palabra wargaming. Se trataría de un Juego de Guerra en el gabinete a partidos contrapuestos con organismo regulador, donde cada momento está marcado por cada punto decisivo por la sincronización, coordinación y sinergia de las líneas de operaciones de la maniobra operacional. Lo que se aplica es el axioma de Clausewitz “la mejor estrategia es ser el más fuerte en el punto decisivo” (Rigourd, 2018)

La confrontación es un esfuerzo consciente por imaginar el devenir de un enfrentamiento armado entre dos o más fuerzas en un momento y lugar determinado, dada una solución tentativa como un modo / curso de acción apto en relación con el propio efecto deseado y considerando las capacidades del enemigo que pueden afectar la consecución de este. El proceso, guiado por el JEM, consistirá en prever la propia dinámica, la reacción del oponente y la consecuente contra-reacción ajustándose al posible curso del enfrentamiento.

Es el paso menos objetivo del método, pues se ubica prospectivamente como un escenario abierto, establecido más allá de los hechos, donde el planificador deberá imaginar configuraciones, que, bajo circunstancias precisas, podrá aplicar al diseño de las operaciones. Será uno de los puntos esenciales del proceso, por lo que se requerirá de una preparación especial por parte del Estado Mayor, y de un estado de lucidez de sus integrantes tal, que los habilite al juego de la imaginación y de la creatividad (ESG, 2021).

**La ejecución de una confrontación por efectos.**

El punto de partida para una CPE es una correcta presentación de Bases de la Confrontación por parte del Jefe de Estado Mayor (JEM), con las particularidades necesarias para una CPE. (Payba, 2022).

**Secuencia cronológica para Confrontar.**

1. División de la confrontación en etapas (ya efectuada).
2. Enunciado del Modo de Acción/Curso de Acción Tentativo Nro. 1 y la Capacidad del Enemigo Nro. 1.
3. Identificar por su denominación a la Etapa y determinación del Efecto Decisivo a lograrse en la misma por C2 y C3 iniciando la presentación por quien posea la iniciativa.
4. Determinación por C2 y C3.
5. Determinación de las Operaciones Necesarias por C2 y C3.
6. Asignación tentativa de medios por parte de C2 y C3.
7. Revisión de la etapa confrontada a cargo del JEM.

**Estructura de un efecto.**

Cuando se deba presentar un efecto en la interacción C2/C3 durante una CPE, es conveniente enunciarlo respetando el orden de las siguientes partes constitutivas:

1. Denominación: verbo en infinitivo.
2. Blanco de aplicación: material (personal o terreno) / espacio electromagnético.
3. Georreferencia: Límite geográfico previsto para el efecto en coordenadas.
4. Lapso: vigencia necesaria en tiempo (en horas), (cronos) u oportunidad (no antes de/no después de).
5. Limitaciones: serán eventuales. Considerar material, personal o situación que no deben ser afectados en la aplicación del efecto (Payba, 2022).



IMAGEN: Foto elaboración ESGCFFAA (RA). Organización de un EM para CPE.



IMÁGENES: Alumnos del 95° Curso de Estado Mayor en la Confrontación por efectos.

## CONCLUSIONES.

El Diseño Operacional permite al Comandante comprender cuál es la naturaleza del problema que debe resolver, este es previo al planeamiento, debiéndose analizar en primera instancia el ambiente operacional, el problema a resolver y su posible solución.

Los Oficiales de Estado Mayor de este nivel, deben pensar “fuera de la caja”, evitando atarse a esquemas rígidos que le impidan desarrollar posibles cursos de acción conjuntos, combinados e inter-agenciales, ya que en este nivel dispondrán para el logro de los fines, todo el potencial del poder nacional.

El Diseño Operacional a través de sus elementos, refleja una posible solución del Comandante operacional para el logro del efecto final operacional, y como llegar a lograrlo, atravesando las líneas de operaciones, afectando puntos decisivos y el centro de gravedad enemigo y protegiendo el propio.

Es arte y es ciencia, experiencia y capacidad para el trabajo en equipo, condición fundamental del Oficial de un Estado Mayor, el cual “no tiene nombre”, trabaja en pos de su misión evitando los sesgos propios de todo ser humano, los egos y rompiendo paradigmas que le impidan encontrar la mejor solución al problema que se le presenta.

Este pues, fue el mayor logro durante el desarrollo de la materia, el intercambio honesto y profesional, los diferentes puntos de vista, el trabajo en equipo, la posibilidad de explorar diferentes doctrinas, propias y ajenas y la creación sin limitación alguna por parte de los integrantes de cada uno de los Estados Mayores para la búsqueda de las soluciones a la problemática planteada.

Alejandro Kenny, Omar Locatelli, Leonardo Zarza. (2015). "Arte y diseño operacional". Bs As: Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas.

Alonso, Delamer, Frischknecht, Lanzarini, Moya. (2008). Estrategia, teoría y práctica. Bs As: Instituto de Publicaciones Navales.

Becerra, C (2022). El diseño operacional ruso en la campaña en Ucrania durante el mes de febrero del año 2022.

Campos, G. (2003). Inteligencia Estratégica. Aproximación conceptual y metodológica. Bs As.

Clausewitz. (1832). De la Guerra.

Echevarria, A. (2002). Clausewitz's Center Of Gravity: Changing our Warfighting Doctrine- Again. US Army War College.

ESG. (2021). Apunte complementario para metodología para la toma de decisiones al proceso de planificación de comando. Escuela Superior de Guerra “Tte. Gral. Luis M. Campos”.

EMCFFAA. (2013). Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta. Bs As.

EMCFFAA. (2017). MC 20- 01. Bs As: Ejército Argentino.

Escuela de Guerra Naval. (2016). La cuestión Estratégica. Bs As.

Locatelli, O. (2016). "Los generales y los elementos del diseño operacional". Visión Conjunta, 31-39.

Payba, R (2021), La confrontación por efectos en el nivel Gran Unidad de Batalla. ESG. Bs As. (CR ROLANDO PAYBA Es Oficial del Estado Mayor del EA, Oficial de Estado Mayor del EMCOFFAA y Oficial del Estado Mayor del Ejército Popular Chino. Fue profesor del IIFFAA en el Curso Básico de Inteligencia de Oficiales y Suboficiales y del Curso Conjunto de Gestión de la Información en misiones ONU. Es Licenciado en Estrategia y Organización y Técnico Universitario en RRHH egresado del Instituto Universitario Aeronáutico. Desde 2019 se encuentra destinado en la ESG donde se desempeña como Subdirector.

Trejo, Patricio Justo del Niño Jesús. Visión Conjunta Nro. 8, 2013. “La Lógica del Planeamiento Operacional”.

Pertusio, R. (2005). Estrategia Operacional. Bs As: Instituto de Publicaciones Navales.

Rigourd, G (2018). La Confrontación o Planeamiento. Niveles estratégico-militar y operacional. Visión Conjunta.

Vego. (2007). El Swerpunkt de Clausewitz. Military Review.

Zorrilla. (2021). "Análisis de la guerra del Golfo del año 1999". Bs As.

# LA BATALLA DE KIEV

**CASO DE ESTUDIO PARA VISUALIZAR EL**

**NIVEL ESTRATÉGICO OPERACIONAL**

**EN LOS CONFLICTOS ARMADOS CONTEMPORÁNEOS.**

**El artículo es un extracto del trabajo académico realizado para la obtención de la Licenciatura en Ciencias Militares.**

**Tutor: Tte. Cnel. Marcio A. STEIN (EB).**

**IMAGEN: Soldado Ucraniano observando el campo de batalla.**

**FUENTE: <https://sputniknews.lat/20220317/la-agonia-que-vive-el-regimen-ucraniano-y-su-ejercito-1123226297.html>.**



**MAYOR CARLOS ROVERA**

Oficial Jefe del Arma de Ingenieros, actualmente alumno del Curso de Estado Mayor.

Prestó servicios como Oficial Instructor en la Escuela Militar. Fue desplegado en M.O.P. en Haití (2010 y 2012) y en la R.D.C. (2020).

## PALABRAS CLAVES

*NIVEL OPERACIONAL*

*ARTE OPERACIONAL*

*RUSIA*

*UCRANIA*

*CENTRO DE GRAVEDAD*

*TEORÍA DE LA GUERRA*

*PROCESO DE TOMA DE DECISIONES*



Durante el proceso de capacitación del Oficial Jefe y del Oficial de Estado Mayor, surge ineludiblemente el concepto del nivel operacional de la guerra, en el desarrollo del planeamiento, conducción y ejecución de las operaciones militares.

A partir de los sucesos de la Guerra en Ucrania, como profesionales militares, estamos teniendo una invaluable oportunidad de analizar los hechos y valorar la doctrina actual en los distintos niveles de la conducción militar.

La “Batalla de Kiev” tomado como caso de estudio, nos permite poner el foco en el nivel operacional e identificar ciertos elementos más allá de su desarrollo académico.

Nuestra Política Militar de Defensa, nos proporciona un punto de partida:

“El nivel operacional es el nivel en el cual se planifican, conducen y sostienen las operaciones militares para alcanzar los objetivos fijados por la Estrategia Militar. Define cómo se van a desarrollar las operaciones militares, tomando como referencia dichos objetivos. Es el nexo entre lo estratégico y lo táctico, articulando el concepto con la acción.”<sup>1</sup>

Uno de los fundamentos para el éxito en el nivel operacional lo describe el Profesor Milán Vega del Colegio de Guerra Naval de los Estados Unidos de América, al establecer que el Comandante operacional y su Estado Mayor necesitan lograr el “pensamiento operacional” (“Operational thinking”), en lugar de mantenerse en el pensamiento táctico, para lograr una amplia visión del espectro de las operaciones y poder vislumbrar más allá de los sucesos concurrentes.<sup>2</sup>

## EL NIVEL OPERACIONAL VISUALIZADO EN LA GUERRA DE UCRANIA.

Acorde a las declaraciones de las autoridades de Rusia unas horas antes de iniciada la Operación Militar Especial, el *Estado Final Deseado a nivel político* se puede definir como una Ucrania alineada políticamente con la Federación Rusa, asociada militarmente con sus Fuerzas Armadas, e integrada cultural y económicamente a la esfera de influencia rusa.

Para lograr ese Estado final deseado se puede suponer los siguientes *objetivos estratégicos*:

1. Anexión de Crimea a la Federación Rusa reconocida por Ucrania.
2. Ucrania impedida de ingresar a la alianza de la OTAN.
3. Ucrania desmilitarizada.
4. Independencia de las provincias separatistas de Donetsk y Lugansk reconocida por Ucrania.<sup>3</sup>

Para operacionalizar estos objetivos los planificadores militares rusos debieron entonces preguntarse:

- A) ¿Qué *condiciones militares* se deben generar para alcanzar los anteriores objetivos? (*finés*)
- B) ¿Cuál es la *secuencia de acciones militares* más adecuada para generar esas condiciones? (*formas/modos*)
- C) ¿Cómo deben organizarse las fuerzas y los recursos para lograr esa secuencia de acciones? ¿Cuántos recursos pueden empeñarse para el logro de estos objetivos? (*medios*)

En base a estos supuestos basaron el diseño operacional de la campaña, donde se definieron las principales líneas de operaciones.

Se considera que Rusia ejecutó la invasión desde al menos 4 ejes primarios de avance de los cuales en 2 de ellos se identifican grandes unidades que convergen sobre Kiev:<sup>4</sup>

-Desde Bielorrusia hacia el sur por ambas márgenes del río Dniéper, con tres Ejércitos de Armas Combinadas (35th CAA, 36th CAA y 41st CAA).

-Desde el Noreste, distrito militar Oeste de Rusia, por las ciudades de Sumy y Járkov, con un Ejércitos de Guardias de Tanques (2nd GTA) que se dirigió a Kiev.

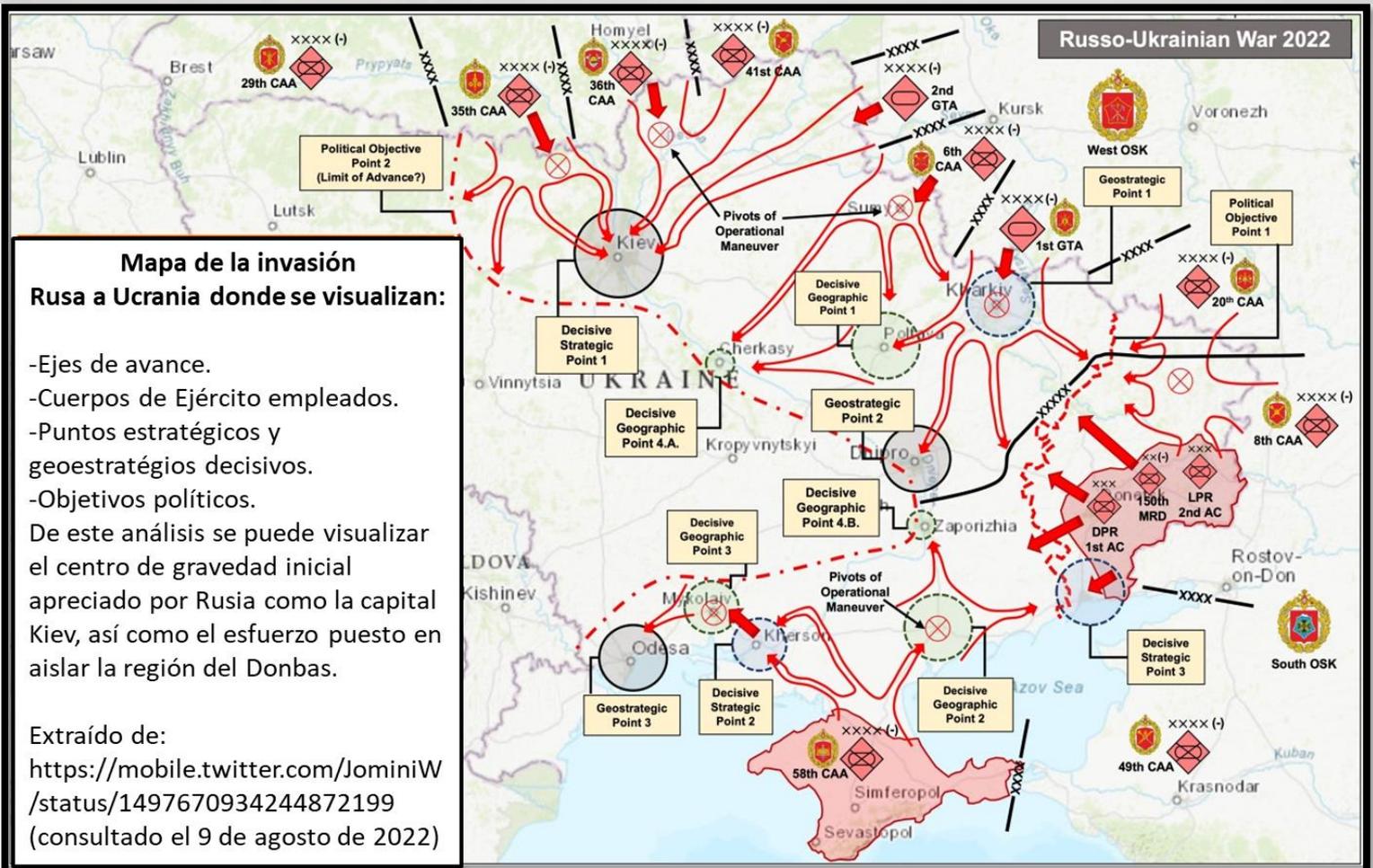


IMAGEN: <https://mobile.twitter.com/JominiW/status/1497670934244872199>.

**ESTADO FINAL DESEADO A NIVEL POLÍTICO (EFD RUSIA):**

Ucrania alineada políticamente con la Federación Rusa, asociada militarmente con sus Fuerzas Armadas e integrada cultural y económicamente a la esfera de influencia rusa.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE RUSIA):**

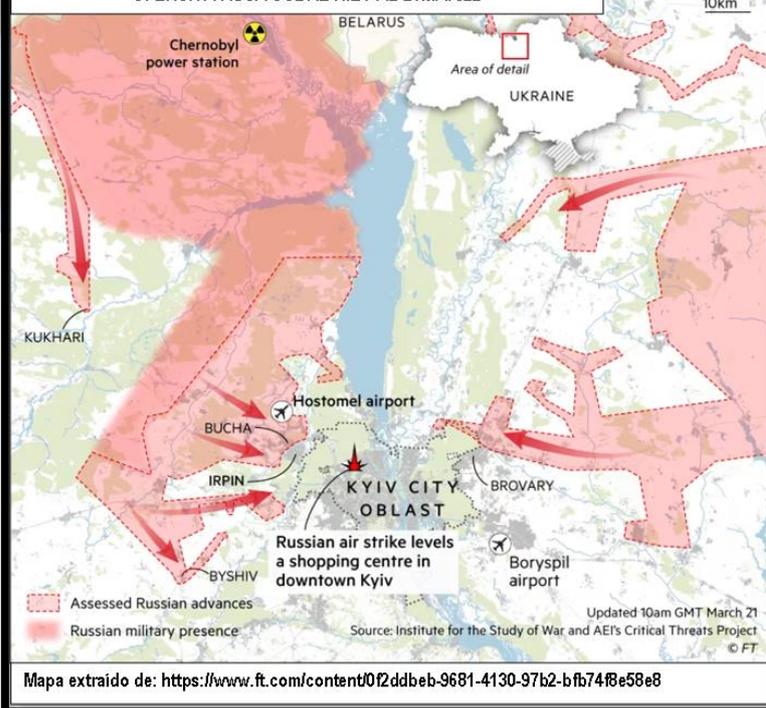
1. Anexión de Crimea a la Federación Rusa reconocida por Ucrania.
2. Ucrania impedida de ingresar a la alianza de la OTAN.
3. Ucrania desmilitarizada.
4. Independencia de las provincias separatistas de Donetsk y Lugansk reconocida por Ucrania.

**DISEÑO OPERACIONAL DE LA CAMPAÑA**

Objetivos Operacionales.  
Líneas de Operaciones.  
Invasión desde al menos 4 ejes primarios de avance  
(2 convergen sobre Kiev).

**COG**

OFENSIVA RUSA SOBRE KIEV AL 21 MAR.22



Teniendo en cuenta que uno de los principales objetivos operacionales fue sitiar Kiev para dar paso al colapso del gobierno ucraniano, se puede establecer que en éste puede haberse identificado el **Centro de Gravedad (CoG)**, al menos en esa fase de la operación.

De esta manera podemos apreciar cómo semanas antes de la invasión, el Ejército Ruso comienza a desplegar Unidades en Bielorrusia, debiendo establecer objetivos a sus Grandes Unidades para que definieran posteriormente su maniobra táctica.

La ofensiva sobre la capital por parte de la Federación Rusa tuvo una duración de 37 días desde el inicio de la operación, al fin de los cuales, el día 3 de abril, los últimos territorios ocupados fueron recuperados por tropas ucranianas.

Tras la retirada de las tropas rusas de Kiev, se observó un desplazamiento del esfuerzo de la guerra hacia el este sobre la región del Donbás, siendo según medios occidentales un reconocimiento tácito del intento fallido para la captura de Kiev.<sup>5</sup>

En este sentido los estrategas rusos aplicaron otra lección importante de la planificación a este nivel al no reforzar una línea de operación que no produjo los resultados esperados y entender cuándo replegarse.<sup>6</sup>

En lo que respecta a las Fuerzas Armadas de Ucrania y su Nivel operacional, debe señalarse que desde 2014 han transitado por un proceso de modernización doctrinaria, diferenciándose del tradicional arte operacional de herencia soviética.

Particularmente se observa un cambio, al disponer una respuesta basada en una defensa activa y móvil, con gran iniciativa de las unidades en primer escalón y de pequeñas fracciones. Esta actitud se complementa con el empleo extensivo de armas anti tanque y con la artillería de campaña apoyada en la tecnología de adquisición de blancos, permitiendo concentrar fuegos en los escalones de reabastecimiento.<sup>7</sup>

Para el caso de la defensa de Kiev, dentro de la estructura de organización del Ejército Ucraniano, el Comando Operacional Norte con sede en la ciudad de Chernihiv (140 km. al norte de Kiev) tomó el liderazgo en estas operaciones. Este Comando cuenta como elementos de maniobra con una Brigada de Tanques (1st. Guards Tank Brigade), dos Brigadas Mecanizadas (30th Guards Mechanized Brigade y 72nd Guards Mechanized Brigade) y una Brigada Motorizada (58th Motorized Infantry Brigade),<sup>8</sup> que se complementan con las tropas de Fuerzas Especiales, las milicias de defensa territorial del Oblast y Unidades de voluntarios extranjeros.

## CONCLUSIONES.

A partir del análisis de la maniobra operacional rusa y de la respuesta ucraniana, se logra identificar y hacer visibles algunos elementos que cobran una particular importancia en el nivel operacional de la toma de decisiones y que han jugado un papel relevante en el desenlace de la Batalla por Kiev.

Se vuelven visibles y preponderantes los conceptos como la preparación operacional de los mandos y de las fuerzas para operar conjuntamente en este nivel, desde tiempos de paz y en la etapa de preconflicto, así como la importancia de la modernización a tiempo del componente militar nacional.

El acercamiento a ese “Pensamiento Operacional” es una meta que debe ser cultivada por los profesionales militares no solamente en las academias e instituciones educativas, sino también a través del autodesarrollo, ya que en el mundo moderno cada vez son menos las posibilidades de que los Comandantes puedan llegar a una jerarquía de nivel operacional con experiencia en combate, haciendo hincapié en el estudio de la Historia Militar y la Teoría de la Guerra como vehículo para desarrollar este rasgo<sup>9</sup>, de esta manera contribuyendo a la profesionalización del capital humano de la Fuerza, lo cual continúa siendo un factor decisivo en el marco de las operaciones militares.

<sup>1</sup> Uruguay. Poder Ejecutivo - Ministerio de Defensa Nacional. *Decreto 129/016 Política Militar de Defensa*. M.D.N (Montevideo: M.D.N, 2016). Núm. V.3

<https://www.gub.uy/ministerio-defensa-nacional/institucional/normativa/decreto-129016-politica-militar-defensa> (consultado el 21 de agosto de 2022).

<sup>2</sup> Vejo, Milan, “On Operational Leadership.” *Joint Force Quarterly* N°77, 2015: 61. <https://ndupress.ndu.edu/JFQ/Joint-Force-Quarterly-77/Article/581882/on-operational-leadership/> (consultado el 11 de agosto de 2022). Trad. propia.

<sup>3</sup> Putin, Vladimir. “Mensaje a la Nación del Presidente de la Federación de Rusia”. 24 de febrero de 2022.

[https://es.wikisource.org/wiki/Mensaje\\_a\\_la\\_Naci%C3%B3n\\_de\\_Vlad%C3%ADmir\\_Putin,\\_24\\_de\\_febrero\\_de\\_2022](https://es.wikisource.org/wiki/Mensaje_a_la_Naci%C3%B3n_de_Vlad%C3%ADmir_Putin,_24_de_febrero_de_2022) (consultado el 21 de agosto de 2022).

<sup>4</sup> Mason Clark, George Barros, and Kateryna Stepanenko, Russia-Ukraine Warning Update:

Initial Russian Offensive Campaign Assessment, *Institute for the Study of War*. 2022. <https://www.understandingwar.org/backgrounder/russia-ukraine-warning-update-initial-russian-offensive-campaign-assessment> (consultado el 10 de agosto de 2022).

<sup>5</sup> Copp, Tara. “Russia’s Kyiv Pullback is ‘Not a Real Withdrawal,’ Pentagon Warns”. *Defense One*. 2022 <https://www.defenseone.com/threats/2022/03/russias-claim-its-withdrawing-kyiv-not-be-believed-pentagon-warns/363784/> (Consultado el 20 de agosto de 2022) Trad.propia.

<sup>6</sup> Vershin, Alexander. “Lessons From the Battle for Kyiv” [Rhttps://www.russiamatters.org/analysis/lessons-battle-kyiv](https://www.russiamatters.org/analysis/lessons-battle-kyiv) Consultado el 21 de setiembre de 2022) Trad.propia

<sup>7</sup> Vallejo, Gonzalo. “Maniobra táctica con objetivos operacionales: el secreto del éxito de Ucrania”. *Revista Ejércitos*. 2022.

[https://www.revistaejercitos.com/2022/04/25/maniobra-tactica-con-objetivos-operacionales-el-secreto-del-exito-de-ucrania/#\\_ftn28](https://www.revistaejercitos.com/2022/04/25/maniobra-tactica-con-objetivos-operacionales-el-secreto-del-exito-de-ucrania/#_ftn28) (Consultado el 19 setiembre 2022).

<sup>8</sup> Holcomb, Franklin. “The Order of Battle of the Ukrainian Armed Forces: A key component in European Security”. *Institute for the Study of War*. 2016.

[http://www.understandingwar.org/sites/default/files/ISW%20Ukrainian%20ORBAT%20Holcomb%202016\\_0.pdf](http://www.understandingwar.org/sites/default/files/ISW%20Ukrainian%20ORBAT%20Holcomb%202016_0.pdf) (Consultado el 08 de setiembre de 2022)

<sup>9</sup> Vejo, Milan, “On Operational Leadership.” *Joint Force Quarterly* N°77, 2015: 61. <https://ndupress.ndu.edu/JFQ/Joint-Force-Quarterly-77/Article/581882/on-operational-leadership/> (consultado el 11 de agosto de 2022). Trad. propia.

## EJERCICIO Y RESOLUCIÓN DE TEMA TÁCTICO

### Brigada de Infantería en las Operaciones Ofensivas.

El artículo resume el Proceso de Toma de Decisiones llevado adelante como integrantes del Estado Mayor de una Brigada de Infantería, para cumplir con los objetivos de la Disciplina Táctica General.

IMAGEN: Alumnos del 51° Curso de Capacitación y Perfeccionamiento de Jefes en modelo del terreno.



MAYOR MARIO AUZA

Oficial del Arma de Artillería, actualmente alumno del Curso de Capacitación y Perfeccionamiento de Jefes.

A lo largo de la historia de los conflictos armados existen numerosos ejemplos para señalar e interpretar el desarrollo de Operaciones Ofensivas que los Ejércitos en el mundo han llevado a cabo. En los cimientos de los aspectos doctrinarios y reglamentarios es que los alumnos del C.C.P.JJ., se apoyan para analizar, planificar, desarrollar y justificar todos aquellos productos académicos que emergen del Proceso de Toma de Decisiones, como integrantes de un Estado Mayor General o Especialista de una Gran Unidad Táctica Elemental.

Cuatro etapas permitieron que los Alumnos cursantes adquieran conocimientos firmes, acabados y profundos sobre la materia.

#### ETAPA INTRODUCTORIA.

La guerra de **Yom Kippur**, también conocida como la Guerra de Octubre de 1973, fue el caso histórico tomado como referencia para dar el marco introductorio a las Operaciones Ofensivas. El equipo docente se centró en este conflicto de la historia moderna para que los alumnos puedan referenciar un hecho bélico real y graficar las acciones de una Gran Unidad táctica Elemental desplegada en el terreno. Las principales causas y la cronología de los hechos se analizaron para contextualizar esta guerra.

“Cuatro etapas permitieron que los Alumnos cursantes adquieran conocimientos firmes, acabados y profundos sobre la materia”.

Los aspectos militares del Terreno fueron sometidos al análisis profundo y detallado para ver como favorecían o perjudicaban las operaciones de cada uno de los oponentes. En tal sentido, el Canal de Suez fue ponderado por su importancia estratégica al conectar el mar mediterráneo con el Mar Rojo y como fue el cruce del mismo por parte de las fuerzas Egipcias, las cuales tomaron la iniciativa en el combate. El apoyo de los fuegos de artillería y el uso efectivo de la Fuerza Aérea Táctica, lograron debilitar las defensas lo que permitiría asegurar el control del canal, lo que permitió avanzar hacia el interior del territorio israelí.

#### NIVELACIÓN Y PROCESO DE TOMA DE DECISIONES (2DA. ETAPA).

Adentrados en aspectos doctrinarios, los Alumnos realizaron exposiciones orales que nivelaron los conocimientos acorde a los reglamentos en vigencia. Esta etapa de la instrucción fue realizada en dos grades líneas.

#### PALABRAS CLAVES

OPERACIONES OFENSIVAS

CUATRO ETAPAS

YOM KIPPUR

TOMA DE DECISIONES

SITUACIÓN TÁCTICA

EVALUACIÓN



En la primera (nivelación), todos los alumnos prepararon clases para exponer a sus camaradas, plasmando en un modelo del terreno todas las tareas y acciones que se realizan previamente, durante y después de una Operación Ofensiva, permitiendo así generar y posteriormente evacuar dudas, dejando en claro todos los conceptos doctrinarios al respecto, ante la activa participación de los Instructores.



Inicialmente se expusieron todos los aspectos doctrinarios de las tareas y acciones de los elementos de maniobra de una Brigada de Infantería Mecanizada, para luego dar paso a una minuciosa explicación de cómo actúan en una operación ofensiva cada una de las Armas de Apoyo al Combate y el Apoyo Administrativo. Desde el adelantamiento de medios, enlace, coordinación y pasaje de líneas al frente, pasando por las series de fuegos, operaciones de movilidad, contra movilidad y protección, sistemas de comunicaciones, el asalto hacia la conquista de los Objetivos, hasta el dispositivo defensivo final, entre otras tareas, todas fueron abordadas en esta instancia de aprendizaje para algunos y repaso para otros. Esta segunda etapa tuvo como corolario la presencia del Director de Operaciones Aéreas de la Fuerza Aérea Uruguay, Coronel Shandelaio González, el cual expuso conceptos doctrinarios precisos en un modelo del terreno sobre las distintas tareas y acciones que realiza la Fuerza Aérea Táctica en apoyo a las fuerzas terrestres en las Operaciones Ofensivas, carta fundamental que tiene el Comandante para poder influir decisivamente en el combate.

### **PLANTEAMIENTO DE UNA SITUACIÓN TÁCTICA HIPOTÉTICA (3RA. ETAPA).**

La tercera etapa dio inicio con el planteamiento de una situación táctica por parte del equipo de Instructores, ante lo cual cada Estado Mayor debía buscar la o las soluciones tácticas al problema planteado y de ese modo dar los asesoramientos pertinentes al Comandante. Teniendo como guía el Proceso de toma de Decisiones y las bases doctrinarias que están en nuestros reglamentos en vigencia, es que se basaron dichos asesoramientos.

Finalizada la instancia del estudio de misión donde se decanta la misión reformulada que debe cumplir esa Brigada, las precisiones que el Comandante estableció para el desarrollo de las líneas de acción en esta situación simulada fueron: una línea de acción que realice un ataque frontal como forma de maniobra y otra línea de acción que realice un envolvimiento sobre los objetivos iniciales, lo que significó todo un desafío para los alumnos a la hora de planificar. Factores como la coordinación y la comunicación fluida entre los integrantes del Estado Mayor fueron la llave para arribar a buenos resultados, evitar omisiones, lograr un mejor empleo de los medios, calcular necesidades logísticas (combustible, municiones, etc.), lo que hace aumentar esa cuota de realismo al trabajo de aula y simular lo que podría llegar a suceder en una situación real.

Tomando los Principios de la Guerra y los fundamentos de las operaciones ofensivas, las distintas líneas de acción fueron sometidas a análisis. Una vez realizado el Juego de Guerra se detectaron ventajas y desventajas, así como también fortalezas y debilidades ante la línea de acción más probable del enemigo. Como producto final se establecieron insumos para poder comparar las líneas de acción por parte de todos los integrantes del Estado Mayor y de esa manera poder asesorar al Comandante para que tome su Decisión.

**“La tercera etapa dio inicio con el planteamiento de una situación táctica por parte del equipo de Instructores, ante lo cual cada Estado Mayor debía buscar la o las soluciones tácticas al problema planteado y de ese modo dar los asesoramientos pertinentes al Comandante”.**

**MANUALES DE REFERENCIA.**

Los manuales utilizados en este proceso fueron:

- RC. 15-1 Tomo I, II y III, (Manual del Oficial de Estado Mayor).
- PPO de Aula del IMES.
- RC. 7-20 (Batallón de Infantería).
- RC 7- 30 (Brigada de Infantería).
- RC 2-8 Táctica de Artillería).
- RC 2-9 (Apoyo de Fuegos).
- RC 2- 7 (Artillería de Defensa Antiaérea).
- RC 4-10 (Ca. Ingenieros de Combate).
- RC. 5-2 (Manual de Guerra Electrónica).

**EVALUACIÓN (4TA. ETAPA).**

En esta última etapa se realizó una evaluación teórica individual a cada cursante. Los mismos debieron cumplir con todas las Funciones dentro del Estado Mayor. Desarrollar una línea de acción de forma escrita (en el marco de las Operaciones) y presentar un calco de operaciones (parte gráfica), fueron los productos que se solicitaron en la Sección 3 (Operaciones). Realizar un estudio pormenorizado al enunciar las Posibilidades del Enemigo y desarrollar la línea de acción más probable, fueron los pedidos en lo que refiere a Inteligencia de combate. Las armas de apoyo al combate, dentro de sus áreas respectivas realizaron variados planteos, en los cuales los alumnos evaluados debieron resolver acorde a lo dictado en el aula.

**CONCLUSIONES.**

A modo de síntesis, y sin querer dejar ningún aspecto sin detallar, las actividades llevadas a cabo fueron sumamente provechosas y enriquecedoras. Quedó de manifiesto el alto grado de profesionalismo de todos los involucrados, los cuales generaron desde el primer momento un ambiente académico que permitió el aprendizaje de pares, superiores y subalternos, ampliando la base que alimenta el acervo profesional de cada integrante de este Curso y aumenta el número de herramientas disponibles a quienes en poco tiempo serán tomadores de decisiones, siempre visando el bien de la Patria y del Ejército Nacional.

**“Quedó de manifiesto el alto grado de profesionalismo de todos los involucrados, los cuales generaron desde el primer momento un ambiente académico que permitió el aprendizaje de pares, superiores y subalternos”.**



## DIPLOMACIA Y DEFENSA

**“La Rusia poscomunista se encuentra dentro de límites que no reflejan ningún precedente histórico. Como Europa, tendrá que dedicar gran parte de su energía a redefinir su propia identidad. ¿Intentará retornar a su ritmo histórico y restaurar el Imperio perdido?”**

**Rusia será siempre esencial para el orden mundial y, en la inevitable confusión asociada a la respuesta a esta pregunta, será una amenaza potencial para él.”<sup>1</sup> Henry Kissinger**

**“LA HERRAMIENTA DIPLOMÁTICA OCCIDENTAL EN EL CONFLICTO RUSO UCRANIANO. LA POLÍTICA EXTERIOR URUGUAYA FRENTE A LOS CONFLICTOS DEL SIGLO XXI.”**

El artículo es un extracto del trabajo académico realizado para la obtención de la Licenciatura en Ciencias Militares.

Tutor: Dr. Didier Operti.



**MAYOR JUAN FAGÚNDEZ**

Oficial Jefe del Arma de Infantería, actualmente alumno del Curso de Estado Mayor.

Realizó el Curso para Capitanes en la Escuela de Perfeccionamiento de Oficiales (Es.A.O) en la R.F.B. en el año 2018.

Ha prestado servicios como Oficial Instructor en la Escuela Militar, en la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de Oficiales, en la Escuela de Sub Oficiales del Ejército, entre otros.

### PALABRAS CLAVES

DIPLOMACIA

POLÍTICA EXTERIOR

RELACIONES INTERNACIONALES

O.E.A.

O.N.U.

DEFENSA



La investigación buscó determinar si la diplomacia pudo prevenir o no la guerra. Para ello se analizaron las manifestaciones de los líderes occidentales, las declaraciones de la ONU y de la OEA, en donde se obtuvo la opinión del representante permanente de Uruguay, Dr. Washington Abdala, e informes de destacados analistas. Se buscó también probar si en Uruguay existe un posicionamiento institucional, que justifique la decisión de nuestro Estado de condenar la invasión rusa. En este caso, se estudiaron varios autores, se entrevistaron a tres ex cancilleres de todos los partidos políticos, Dr. Didier Opertti, el Dr. Sergio Abreu y el ex vicepresidente de la República Rodolfo Nin Novoa y se analizaron tratados bilaterales y leyes en vigencia.

Finalmente, se intentó demostrar la importancia que tiene la diplomacia para la defensa nacional y cuál es la interacción que realiza con las fuerzas militares como herramienta del poder nacional.

Podemos afirmar que existieron reacciones inmediatas condenando la invasión, en un intento de frenar la acción rusa, pero que lejos de hacerlo, han parecido muy insuficientes. Se puede sostener que la ONU se ve enfrentada a una situación compleja, porque Rusia, funciona como “juez y parte”, dado el poder de veto que tiene como miembro permanente del Consejo de Seguridad.

| Voting Started   |   | 24-Mar-22   |  | 11:30:45  |  |
|--|---|---|--|---|--|
| <b>Item 5 - Draft resolution A/ES-11/L.2</b>                       |   |   |  |   |  |
| <b>Humanitarian consequences of the aggression against Ukraine</b> |   |   |  |   |  |
| <input checked="" type="checkbox"/> AFGHANISTAN                    | <input checked="" type="checkbox"/> CAMEROON            | <input checked="" type="checkbox"/> FINLAND               | <input checked="" type="checkbox"/> KUWAIT           | <input checked="" type="checkbox"/> NEPAL               | <input checked="" type="checkbox"/> SAUDI ARABIA       |
| <input checked="" type="checkbox"/> ALBANIA                        | <input checked="" type="checkbox"/> CANADA              | <input checked="" type="checkbox"/> FRANCE                | <input checked="" type="checkbox"/> KYRGYZSTAN       | <input checked="" type="checkbox"/> NETHERLANDS         | <input checked="" type="checkbox"/> SENEGAL            |
| <input checked="" type="checkbox"/> ALGERIA                        | <input checked="" type="checkbox"/> CENTRAL AFR REP...  | <input checked="" type="checkbox"/> GABON                 | <input checked="" type="checkbox"/> LAO PDR          | <input checked="" type="checkbox"/> NEW ZEALAND         | <input checked="" type="checkbox"/> SERBIA             |
| <input checked="" type="checkbox"/> ANDORRA                        | <input checked="" type="checkbox"/> CHAD                | <input checked="" type="checkbox"/> GAMBIA                | <input checked="" type="checkbox"/> LATVIA           | <input checked="" type="checkbox"/> NICARAGUA           | <input checked="" type="checkbox"/> SEYCHELLES         |
| <input checked="" type="checkbox"/> ANGOLA                         | <input checked="" type="checkbox"/> CHILE               | <input checked="" type="checkbox"/> GEORGIA               | <input checked="" type="checkbox"/> LEBANON          | <input checked="" type="checkbox"/> NIGER               | <input checked="" type="checkbox"/> SIERRA LEONE       |
| <input checked="" type="checkbox"/> ANTIGUA-BARBUDA                | <input checked="" type="checkbox"/> CHINA               | <input checked="" type="checkbox"/> GERMANY               | <input checked="" type="checkbox"/> LESOTHO          | <input checked="" type="checkbox"/> NIGERIA             | <input checked="" type="checkbox"/> SINGAPORE          |
| <input checked="" type="checkbox"/> ARGENTINA                      | <input checked="" type="checkbox"/> COLOMBIA            | <input checked="" type="checkbox"/> GHANA                 | <input checked="" type="checkbox"/> LIBERIA          | <input checked="" type="checkbox"/> NORTH MACEDONIA     | <input checked="" type="checkbox"/> SLOVAKIA           |
| <input checked="" type="checkbox"/> ARMENIA                        | <input checked="" type="checkbox"/> COMOROS             | <input checked="" type="checkbox"/> GRECE                 | <input checked="" type="checkbox"/> LIBYA            | <input checked="" type="checkbox"/> NORWAY              | <input checked="" type="checkbox"/> SLOVENIA           |
| <input checked="" type="checkbox"/> AUSTRALIA                      | <input checked="" type="checkbox"/> CONGO               | <input checked="" type="checkbox"/> GRENADA               | <input checked="" type="checkbox"/> LIECHTENSTEIN    | <input checked="" type="checkbox"/> OMAN                | <input checked="" type="checkbox"/> SOLOMON ISLANDS    |
| <input checked="" type="checkbox"/> AUSTRIA                        | <input checked="" type="checkbox"/> COSTA RICA          | <input checked="" type="checkbox"/> GUATEMALA             | <input checked="" type="checkbox"/> LITHUANIA        | <input checked="" type="checkbox"/> PAKISTAN            | <input checked="" type="checkbox"/> SOMALIA            |
| <input checked="" type="checkbox"/> AZERBAIJAN                     | <input checked="" type="checkbox"/> COTE D'IVOIRE       | <input checked="" type="checkbox"/> GUINEA                | <input checked="" type="checkbox"/> LUXEMBOURG       | <input checked="" type="checkbox"/> PALAU               | <input checked="" type="checkbox"/> SOUTH AFRICA       |
| <input checked="" type="checkbox"/> BAHAMAS                        | <input checked="" type="checkbox"/> CROATIA             | <input checked="" type="checkbox"/> GUINEA-BISSAU         | <input checked="" type="checkbox"/> MADAGASCAR       | <input checked="" type="checkbox"/> PANAMA              | <input checked="" type="checkbox"/> SOUTH SUDAN        |
| <input checked="" type="checkbox"/> BAHRAIN                        | <input checked="" type="checkbox"/> CUBA                | <input checked="" type="checkbox"/> GUYANA                | <input checked="" type="checkbox"/> MALAWI           | <input checked="" type="checkbox"/> PAPUA NEW GUINEA    | <input checked="" type="checkbox"/> SPAIN              |
| <input checked="" type="checkbox"/> BANGLADESH                     | <input checked="" type="checkbox"/> CYPRUS              | <input checked="" type="checkbox"/> HAITI                 | <input checked="" type="checkbox"/> MALAYSIA         | <input checked="" type="checkbox"/> PARAGUAY            | <input checked="" type="checkbox"/> SRI LANKA          |
| <input checked="" type="checkbox"/> BARBADOS                       | <input checked="" type="checkbox"/> CZECH REPUBLIC      | <input checked="" type="checkbox"/> HONDURAS              | <input checked="" type="checkbox"/> MALDIVES         | <input checked="" type="checkbox"/> PERU                | <input checked="" type="checkbox"/> SWAN               |
| <input checked="" type="checkbox"/> BELARUS                        | <input checked="" type="checkbox"/> DEM PR OF KOREA     | <input checked="" type="checkbox"/> HUNGARY               | <input checked="" type="checkbox"/> MALI             | <input checked="" type="checkbox"/> PHILIPPINES         | <input checked="" type="checkbox"/> SURINAME           |
| <input checked="" type="checkbox"/> BELGIUM                        | <input checked="" type="checkbox"/> DEM REP OF THE C... | <input checked="" type="checkbox"/> ICELAND               | <input checked="" type="checkbox"/> MALTA            | <input checked="" type="checkbox"/> POLAND              | <input checked="" type="checkbox"/> SWEDEN             |
| <input checked="" type="checkbox"/> BELIZE                         | <input checked="" type="checkbox"/> DENMARK             | <input checked="" type="checkbox"/> INDIA                 | <input checked="" type="checkbox"/> MARSHALL ISLANDS | <input checked="" type="checkbox"/> PORTUGAL            | <input checked="" type="checkbox"/> SWITZERLAND        |
| <input checked="" type="checkbox"/> BENIN                          | <input checked="" type="checkbox"/> DJIBOUTI            | <input checked="" type="checkbox"/> INDONESIA             | <input checked="" type="checkbox"/> MAURITANIA       | <input checked="" type="checkbox"/> QATAR               | <input checked="" type="checkbox"/> SYRIAN ARAB REP... |
| <input checked="" type="checkbox"/> BHUTAN                         | <input checked="" type="checkbox"/> DOMINICA            | <input checked="" type="checkbox"/> IRAN (ISLAMIC REP...) | <input checked="" type="checkbox"/> MAURITIUS        | <input checked="" type="checkbox"/> REP OF KOREA        | <input checked="" type="checkbox"/> TAJIKISTAN         |
| <input checked="" type="checkbox"/> BOLIVIA                        | <input checked="" type="checkbox"/> DOMINICAN REP...    | <input checked="" type="checkbox"/> IRAQ                  | <input checked="" type="checkbox"/> MEXICO           | <input checked="" type="checkbox"/> REP OF MOLDOVA      | <input checked="" type="checkbox"/> THAILAND           |
| <input checked="" type="checkbox"/> BOSNIA-HERZEGOVI...            | <input checked="" type="checkbox"/> ECUADOR             | <input checked="" type="checkbox"/> IRELAND               | <input checked="" type="checkbox"/> MICRONESIA (FS)  | <input checked="" type="checkbox"/> ROMANIA             | <input checked="" type="checkbox"/> TIMOR-LESTE        |
| <input checked="" type="checkbox"/> BOTSWANA                       | <input checked="" type="checkbox"/> EGYPT               | <input checked="" type="checkbox"/> ISRAEL                | <input checked="" type="checkbox"/> MONACO           | <input checked="" type="checkbox"/> RUSSIAN FED...      | <input checked="" type="checkbox"/> TOGO               |
| <input checked="" type="checkbox"/> BRAZIL                         | <input checked="" type="checkbox"/> EL SALVADOR         | <input checked="" type="checkbox"/> ITALY                 | <input checked="" type="checkbox"/> MONGOLIA         | <input checked="" type="checkbox"/> RWANDA              | <input checked="" type="checkbox"/> TONGA              |
| <input checked="" type="checkbox"/> BRUNEI DARUSSAL...             | <input checked="" type="checkbox"/> EQUATORIAL GUINEA   | <input checked="" type="checkbox"/> JAMAICA               | <input checked="" type="checkbox"/> MONTENEGRO       | <input checked="" type="checkbox"/> SAINT KITTS-NEVIS   | <input checked="" type="checkbox"/> TRINIDAD-TOBAGO    |
| <input checked="" type="checkbox"/> BULGARIA                       | <input checked="" type="checkbox"/> ERITREA             | <input checked="" type="checkbox"/> JAPAN                 | <input checked="" type="checkbox"/> MOROCCO          | <input checked="" type="checkbox"/> SAINT LUCIA         | <input checked="" type="checkbox"/> TUNISIA            |
| <input checked="" type="checkbox"/> BURKINA FASO                   | <input checked="" type="checkbox"/> ESTONIA             | <input checked="" type="checkbox"/> JORDAN                | <input checked="" type="checkbox"/> MOZAMBIQUE       | <input checked="" type="checkbox"/> SAINT VINCENT-GR... | <input checked="" type="checkbox"/> TURKEY             |
| <input checked="" type="checkbox"/> BURUNDI                        | <input checked="" type="checkbox"/> ETHIOPIA            | <input checked="" type="checkbox"/> KAZAKHSTAN            | <input checked="" type="checkbox"/> MYANMAR          | <input checked="" type="checkbox"/> SAMOA               | <input checked="" type="checkbox"/> TURKMENISTAN       |
| <input checked="" type="checkbox"/> CABO VERDE                     | <input checked="" type="checkbox"/> FIJI                | <input checked="" type="checkbox"/> KENYA                 | <input checked="" type="checkbox"/> NAMIBIA          | <input checked="" type="checkbox"/> SAN MARINO          | <input checked="" type="checkbox"/> TUVALU             |
| <input checked="" type="checkbox"/> CAMBODIA                       |   | <input checked="" type="checkbox"/> KIRIBATI              | <input checked="" type="checkbox"/> NAURU            | <input checked="" type="checkbox"/> SAO TOME-PRINCIPE   | <input checked="" type="checkbox"/> UGANDA             |
| <input checked="" type="checkbox"/> <b>IN FAVOUR:140</b>           | <input checked="" type="checkbox"/> <b>AGAINST:5</b>    | <input checked="" type="checkbox"/> <b>ABSTENTION:38</b>  |  |   |  |

La ONU se ve enfrentada a una situación compleja, porque Rusia, funciona como “juez y parte”.

IMAGEN: Rusia veta la resolución que condena su propia ofensiva sobre Ucrania.

Fuente: Noticias ONU, <https://news.un.org/es/story/2022/02/1504652>.

Según los entrevistados, no hubo espacio diplomático, debido a que el mismo disminuye mientras avanza la herramienta militar. Se precisó en la importancia de la política exterior, ya que, es la que debió marcarle el rumbo a la diplomacia. En otro sentido, se definió el origen del conflicto como un juego de poder geopolítico que trasciende las fronteras geográficas y la capacidad diplomática. Por último, se distinguió el protagonismo que tuvo la diplomacia presidencial y la necesidad de tomar decisiones rápidas.

Los antecedentes históricos de la política exterior y la diplomacia uruguaya, muestran una evolución desde la primera mitad del Siglo XIX, hasta después de la segunda Guerra Mundial y luego, en la participación activa dentro de los diferentes organismos internacionales.

Existe una fuerte adhesión a las prácticas pacifistas para resolver los conflictos, al respeto de la soberanía e integridad territorial y de la autodeterminación de los pueblos. El tratado de amistad firmado entre Uruguay y Ucrania en el año 2012 demuestra el claro compromiso por el fortalecimiento de los lazos diplomáticos y de contribución recíproca. Pero, sobre todo, se desalienta la utilización de armas de destrucción masiva como un compromiso con la paz. Y, la ley Marco de Defensa nos resume la política exterior uruguaya haciendo honor a la historia diplomática que repasamos. La postura de Uruguay fue clara y contundente, aprovechando todas las instancias en el concurso internacional, alzando la voz en pos de la paz y denunciando sin vacilaciones la violación al derecho internacional; de forma casi inmediata, fiel a sus principios y sin mirar a los demás países.

La relación entre la diplomacia y la defensa nacional, lejos de ser contradictoria, es complementaria. Sin lugar a dudas tienen una estrecha relación. La conocida como diplomacia disuasiva, es una forma de defensa. La observación de las acciones de otros Estados en el concurso internacional, el intercambio con estos y el asesoramiento oportuno al poder ejecutivo, son una forma de defensa nacional y, el establecimiento de lazos de intercambio y cooperación con otros países, también constituye un elemento esencial para la defensa. La Ley Marco, le otorga una clara obligación a la diplomacia: “Se establece la acción diplomática como primer instrumento de solución de conflictos”. Otorgándole la responsabilidad de ser el primer órgano del Estado llamado a defender los intereses del país.

Los permanentes comunicados desde ambas partes, pero realizados al más alto nivel confirman que, no es un tema que haya sido confiado a la diplomacia común, a la de las cancillerías, sino que tiene un nivel de gravedad y de eventuales repercusiones mundiales, que se ha manejado de otra manera. Se espera una instancia en la que la diplomacia juegue un rol en la salida del conflicto, en los arreglos, en los acuerdos, etc. Pero no podemos afirmar que falló la diplomacia como leíamos a principios del año 2022. Seguramente es más acertado decir que la política exterior occidental pudo haber fallado, al subestimar las posibles acciones rusas y al ser omisa a los reclamos que venía ha-

ciendo, particularmente por el despliegue de la OTAN hacia el Este. Claramente la guerra era inevitable y la diplomacia no podía hacer mucho, ya que las políticas exteriores occidentales no lo habían advertido.

En cuanto a Uruguay, su posicionamiento era lógico. Existe una postura histórica nacional que trasciende épocas, períodos de gobiernos y partidos políticos. La decisión del Estado fue acertada y condice con su historial diplomático, que no es el de neutralidad o abstención ante los conflictos, sino el de la defensa de lo que mencionábamos anteriormente.

Mientras en otros países se habla de la diplomacia militar o diplomacia de la defensa, en nuestro país sigue siendo un instrumento de la política exterior y no se profundiza a nivel militar. Pero es esencial para la defensa. Ella participará como arma disuasiva ante una amenaza exterior. Ya vimos que cuando la política exterior de un Estado no la proyecta y la deja inerte, poco puede hacer a favor de la defensa y, peor aún, una vez desatado un conflicto, es más difícil su participación. La importancia de la herramienta diplomática para la defensa nacional es sustantiva. Debiendo ser una preocupación nuestra su estudio, su análisis y particularmente su entendimiento, pues solo en el esfuerzo integrado de las herramientas del poder se conducirá plenamente la defensa.

**Claramente la guerra era inevitable y la diplomacia no podía hacer mucho, ya que las políticas exteriores occidentales no lo habían advertido.**

**La importancia de la herramienta diplomática para la defensa nacional es sustantiva. Debiendo ser una preocupación nuestra su estudio, su análisis y particularmente su entendimiento, pues solo en el esfuerzo integrado de las herramientas del poder se conducirá plenamente la defensa.**

<sup>1</sup> Henry Kissinger, *La Diplomacia* (Nueva York: Simon & Schuster, 1994), 19.

<sup>2</sup> Noticias Naciones Unidas, “Rusia veta la resolución que condena su propia ofensiva sobre Ucrania y apoyada por la mayoría del Consejo de Seguridad”, Noticias ONU, <https://news.un.org/es/story/2022/02/1504652> (consultado el 26 de mayo de 2022).

# EL ORDEN MUNDIAL EN EL CORTO PLAZO

**¿Está disminuyendo la unipolaridad estadounidense?**

**¿Cuáles son las implicaciones para el orden mundial?**

## RESUMEN.

El mundo moderno se organiza mediante el sistema internacional llamado Orden Mundial, principal mecanismo de estructuración de las relaciones interestatales. Podemos entender el orden mundial como un conjunto de reglas más o menos aceptadas (tal vez impuestas por las potencias), que nos rigen la gobernanza global y organizan las relaciones entre Estados Naciones.

Para alcanzar el orden, se requiere que el sistema opere dentro de dos condiciones esenciales. Primero un acumulado de reglas generalmente aceptadas que delimitan las acciones posibles y un equilibrio de poder que impone alguna sanción cuando las reglas no se respetan.<sup>1</sup>

Artículo escrito como requerimiento del Curso de Estado Mayor en el Reino Unido.  
“Advanced Command and Staff Course”

(Defence Academy of the United Kingdom ,Shrivenham, Oxfordshire, United Kingdom).

El diccionario de Oxford define la "hegemonía" en términos de "liderazgo o dominio, especialmente de un estado o grupo social sobre otros". Políticamente, este término fue utilizado por primera vez por Tucídides, un historiador Griego para describir la situación de Atenas a mediados del siglo V a. C. Atenas tenía la flota más potente del Mediterráneo y una economía próspera que la convertía en la potencia dominante de la época. Sin embargo, la posición de Atenas fue derrocada por su poderoso rival, Esparta, después de luchar durante 27 años.<sup>2</sup>

George Modelski afirmó que los ciclos históricos de dominio duran algo más de 100 años. En un siglo hay alrededor de 3 generaciones. Entonces se podría indicar que una generación edifica, la segunda generación fortalece y la tercera generación pierde el control.<sup>3</sup>

El orden mundial ha variado entre la multipolaridad, bipolaridad y unipolaridad. Los polos que ejercen el poder definen el tipo de orden mundial en que vivimos. Unipolar implica que el poder subyace en un solo polo. Hoy materializado en Estados Unidos y su llamada “Pax Americana”.

En este tiempo de unipolaridad los EE.UU han concebido el orden mundial como el “Liberal World Order” afianzando un sistema mediante pilares esenciales. Promover la paz mediante un gran aparato militar y conjunto de alianzas, libre mercado y multilateralismo respetando la soberanía de los Estados y por último, sistemas democráticos y respeto a las leyes internacionales garantizando los derechos humanos.<sup>4</sup>



**TTE. CNEL.  
RICARDO SAAVEDRA**

Oficial Jefe del Arma de Infantería, actualmente Jefe del Cuerpo de Cadetes de la Escuela Militar.

Diplomado en Estado Mayor por el Instituto Militar de Estudios Superiores y por la Academia de Defensa del Reino Unido.

Prestó servicios en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército, como Jefe del Curso de Capacitación y Perfeccionamiento de Jefes.

## PALABRAS CLAVES

ORDEN MUNDIAL

GOBERNANZA GLOBAL

HEGEMONÍA

PAX AMERICANA

SISTEMA LIBERAL

UNIPOLARIDAD /  
MULTIPOLARIDAD

PODER MILITAR

PODER DURO / PODER BLANDO

CRISIS DE LIDERAZGO

NUEVOS ACTORES



La Pax americana no es algo nuevo. Los Romanos tuvieron su Pax Romana al igual que el Imperio Mongol o la más cercana en tiempo, la Pax Británica. Vivimos en una era de paz, bajo las reglas que ha impuesto EE.UU y sus aliados luego de la Segunda Guerra Mundial, acentuándose terminada la guerra fría cuando se comenzó a expandir a Europa Oriental. No significa que no hayan sucedido enfrentamientos bélicos pero todos de una intensidad muy menor a las guerras mundiales, ninguno como para cambiar el orden mundial en el cual vivimos. EE.UU, como dueño de la era ha tomado el lugar de “Policía del Mundo” interviniendo en todos los rincones para mantener estabilidad mundial y expandir sus valores liberales. Utiliza sus alianzas militares, económicas e influencias políticas para promoverlos o imponerlos. A su vez defiende su sistema liberal ante intervenciones de quienes quieran socavar el orden mundial dominante, ya sean actores estatales o no gubernamentales.

Pero el sistema que diseñó y protegió con las redes aliadas no mantiene la misma estabilidad que finalizando el siglo XX. Han ocurrido acontecimientos que debilitaron su hegemonía. Se abrieron las puertas a otros actores que también quieren ingresar a la arena de la lucha por la imposición del orden mundial. EE.UU se ha debilitado. La legitimidad de sus intervenciones militares, las preferencias incluso de sus aliados por otros mercados que ofrecen mejores posibilidades, sin importar si sus regímenes sean autoritarios y la política poco multilateral en la administración Trump han conllevado al declive de la hegemonía americana. El rumbo posiblemente sea hacia un nuevo orden con nuevos actores disputando el poder.

¿Cuáles acontecimientos han debilitado el orden liberal y qué efectos han tenido en el orden mundial?

## PODER MILITAR.

El poder militar es el principal instrumento para expandir y proteger sus principios del orden liberal y así mantener la “Pax Americana”. La supremacía militar de EE.UU se ha capitalizado desde la Segunda Guerra Mundial cuando poseía junto a sus aliados el 50% de las capacidades militares y hasta el 80% luego de la caída del muro de Berlín. EE.UU es la primera hegemonía en la era contemporánea que ha logrado dominar todos los dominios en forma independiente (Aéreo, terrestre y marítimo) y a su vez es la superpotencia nuclear reinante.

Ha afianzado una gran red de aliados y formado instituciones para preservarlas. La OTAN es reflejo de esas instituciones. La seguridad regional a nivel Estado-Nación se garantiza de diferentes formas, la visión “Realista” insta la superioridad militar para alcanzarla y así proteger su soberanía. A diferencia de sus dos grandes rivales a nivel mundial, Rusia y China, la red de aliados de EE.UU. para la defensa es muy vasta. EE.UU. es la potencia más fuerte en cuanto a capacidad nuclear, lo que implica la disuasión a cualquier Estado que intentase atacarlo a él o un aliado. Sus aliados gozan tentativamente de la protección del Estado con mayor potencial militar. Durante el período de la guerra fría el enemigo era más claro y más fácil de identificar de dónde venía la amenaza. Hoy eso pasó a ser difuso y un tanto complejo por la interacción de nuevos actores.

EE.UU. se ha visto inmerso en muchas guerras de magnos costos, más en estos últimos 25 años. Sus aliados han formado parte de estos conflictos y muchas veces han sido factor clave en el desenlace e inicios. Si EE.UU., por esos altos costos, abandonara la red de aliados sus preocupaciones fronterizas serían mínimas. Canadá y México, sus países contiguos no serían rivales.<sup>5</sup>



**El poder militar es el principal instrumento para expandir y proteger sus principios del orden liberal y así mantener la “Pax Americana”.**

EE.UU tiene armas nucleares dispersas por Europa como parte del tratado de la OTAN al igual que bases militares en todo el mundo. Sin embargo, su disuasión nuclear no parece afectar a Rusia que ha violado la soberanía de Georgia y anexo Crimea e incluso invadido Ucrania. No es ajeno que ha violado los tratados de control de armas y moderniza su arsenal nuclear. Putin se ha metido en conflictos en el Medio Oriente y Sudamérica para apoyar a dictadores y revivir la posición de Rusia en el escenario internacional.<sup>6</sup>

El costo del poder militar se ha elevado y Trump lo ha expresado mediante presión a los integrantes de la OTAN. Reiterándoles que inviertan el 2% del PBI en defensa. La presencia militar en Europa le da a EE.UU. la ventaja de enganchar a Rusia mucho antes de que llegue a sus fronteras, manteniéndolo controlado y relativamente aislado.<sup>7</sup> La política de la administración Trump hizo replantearse a la Unión Europea si no es hora de comenzar a atender la seguridad en forma independiente de EE.UU. Tal vez el interés de defensa de la OTAN se esté volviendo un tema americano por sobre los intereses europeos.

En Medio Oriente. Arabia Saudita e Israel son Estados claves en temas militares y comerciales, más allá que el primero no es modelo de democracia liberal y su intervención en Yemen no es ejemplo de los valores liberales en cuanto a derechos humanos. Aquí se ve uno de los principales problemas de la hegemonía, la doble moral para exigir derechos humanos y democracia en forma selectiva. Esto daña la reputación y la credibilidad.

La intervención de la OTAN en Iraq en el año 2003 hasta el 2011 ha dejado más penurias que avances. La ONU no terminó de aprobar su ataque, cuestionando su legalidad. La guerra dejó un saldo de casi medio millón de muertos y una inversión superior a los 2 billones de dólares. Por otra parte, tampoco se puede argumentar la búsqueda de la democratización, mucho menos la proliferación de armas de destrucción masiva que jamás se encontraron. La venerada democracia que remplazaría los regímenes autoritarios no ha funcionado en la región y sus continuos quebrantos a los derechos humanos hacen dudar de la legitimidad en esta guerra.<sup>8</sup>

Los EE.UU. han mostrado poco liderazgo y escasa credibilidad ante la crisis en Siria. Guiados por el deseo de centrarse en los asuntos domésticos, la administración Obama manifestó poca voluntad para interferir en la guerra civil Siria. Una muestra clara de esta inacción americana fue la amenaza no cumplida de intervención tras el uso de armas químicas contra civiles por parte del Ejército de Al Assad. Esta falta de liderazgo ha sido aprovechada por Rusia e Irán, demostrando hasta dónde están dispuestos llegar.<sup>9</sup>

Ser el país que sustenta la hegemonía hasta ahora había implicado lidiar con los problemas de seguridad en todo el mundo, ser la "Policía del mundo". Pero EE.UU ha comenzado a abandonar esta arena. En Medio Oriente dejó espacios para que países como Rusia lo ocupen. La falta de liderazgo en la OTAN junto a las expresiones contra el multilateralismo de Trump ha debilitado la organización. Si bien Washington no ha expresado directamente intenciones de abandonar la OTAN, el apoyo incondicional ya no es explícito. Rusia ocupó Crimea y no sería impredecible sus intenciones en la región de los Balcanes así como ocurrió la invasión en Ucrania.

La red de alianzas de EE.UU ya no es tan fuerte y confiable. Quienes antes se sentían despreocupados por estar bajo el paraguas americano están comenzando a replantearse esta situación. En Europa la sensación de formar una propia alianza de seguridad que actúe en falta de una OTAN confiable ya está en marcha liderado por la administración Macron. Esta extensa red militar de aliados le permitió aplicar su influencia en todo rincón del planeta, por esto sus costos son elevados pero también necesarios para imponer el orden mundial a su gusto. Hasta ahora ningún actor mundial ha logrado desbancar a EE.UU y sus aliados como la red militar más poderosa del planeta. El poder militar protege el sistema liberal y disuade ante cualquier intento enemigo de socavarlo. Pero los fracasos mencionados anteriormente hacen dudar de cuanto más queda de la hegemonía militar de EE.UU puesto que su red de aliados no es tan fuerte como antes y Rusia, quien ha incrementado sus gastos en defensa, está al acecho.

### **LIBRE COMERCIO, MULTILATERALISMO Y PODER BLANDO.**

Durante la guerra fría la opción capitalista de Occidente era más atractiva que la del bloque Soviético, tal vez fue la razón superlativa de porqué con el fin de la guerra fría el único ganador absoluto era el capitalismo, más que la ideología Occidental de la democracia liberal. La libre circulación de sus mercancías por las rutas marítimas es esencial para mantener la hegemonía. Sus flotas navales desplegadas en todo el globo protegen su libre comercio. Hasta ahora EE.UU. había dominado en forma directa o indirecta la preponderancia de las rutas comerciales. Muchos son los tratados que ayudaron a desplegar un enorme número de interesados en comerciar con EE.UU.

Su sistema económico es apoyado y protegido por instituciones tales como el Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional y el World Trade Organization. Estas instituciones solventan los fondos y expiden reglas dando legitimidad y orden al sistema.

Pero hay nuevos competidores que amenazan su supremacía comercial y no solo por su capacidad imponente de producción sino también por la expansión al multilateralismo. China está preparada para convertirse en una superpotencia en la política mundial. Según todos los criterios, es una potencia regional dominante en Asia, ya sea en el ámbito económico, militar o aplicando poder blando. Al observar el crecimiento económico de China, su programa de modernización militar y sus crecientes tácticas de poder blando en Asia y el mundo.<sup>10</sup> Con la apertura de China a la economía global, el comercio exterior y los flujos de inversión, China ha sido clasificada como una de las economías de rápido crecimiento en el mundo. El crecimiento del PIB anual real de China promedió casi 10% desde 1989 hasta 2019. Incluso en lo doméstico se observó que 850 millones de personas han salido de la pobreza en los últimos 30 años.<sup>11</sup>

Organizaciones como los “BRICS” (Brasil, Rusia, India, China, Sud África) ya disfrutaban de un PBI mayor a la Unión Europea y a EE.UU. Contienen un tercio de la población mundial y ya han fundado sus propias instituciones económicas: el New Development Bank BRICS y el Asian Infrastructure Development Bank. La crisis económica del 2008 aceleró la caída Occidental favoreciendo a las economías emergentes lideradas por China.<sup>12</sup>

El pacto Asociación Económica Integral Regional (RCEP), se convirtió en el acuerdo comercial más importante del mundo en términos de PIB a fines del 2020. Su origen se remonta a 2012 y está considerado como la respuesta china a una iniciativa estadounidense ya abandonada. Rubricado por diez economías de la ASEAN, además de China, Japón, Corea del Sur, Nueva Zelanda y Australia. Este acuerdo asegura el dominio Chino en la zona sur asiática y le permite fortalecer su control sobre el Mar de China, de la mano de la modernización de su flota marítima.

Para concluir nunca debemos olvidar que la historia es arquitecta del presente, cuando la ignoramos suele resurgir en el futuro. Así como en el pasado París, Londres y Berlín rigieron el dominio global, tal vez la hegemonía americana fue solo un paréntesis y nos dirigimos a un nuevo orden con Washington, Moscú y Beijing. Los números y situaciones marcan una hoja de ruta poco alentadora para el orden liberal y la hegemonía Americana.

Los países con regímenes neo autoritarios, la creencia de que las sociedades se benefician mejor con la estabilidad que con la liberalización política, están subvirtiendo activamente el orden liberal actual marcado por EE.UU. La unipolaridad está decayendo y los polos de poder se están dispersando entre Asia, América y Europa. La multipolaridad posiblemente sea el escenario futuro en un corto término. La economía probablemente se mantenga abierta de libre mercado fortalecido por la globalización y el interés particular de China. La carrera por la modernización militar continuará entre el Occidente y Oriente, manteniendo a EE.UU. en el podio por un largo período. China y sus aliados económicos seguirán creciendo testeando la validez de los regímenes anti democráticos.

Mientras EE.UU. mantenga sus asuntos domésticos como prioridad no habrá freno a la expansión Asiática y cada región tendrá que valerse por su capacidad ante el multilateralismo. La influencia se alcanza mediante el liderazgo en lugar de la coacción, inspirar afecto en lugar de sospecha. EE.UU. ha sustentado el poder militar y económico, haciendo uso excesivo del poder duro relegando el poder blando, perdiendo credibilidad ante la comunidad internacional. Se ha retirado a su refugio doméstico y sus espacios lo están ocupando nuevos liderazgos regionales. Será cuestión de tiempo para ver un conflicto entre intereses regionales que amenace la estabilidad mundial.

<sup>1</sup> Henry Kissinger, *World Order* (New York: Penguin Books, 2015), 9.

<sup>2</sup> Thucydides, Translated by R. Crawley, *The Peloponnesian War*, New York: Modern Library, 1951, pp. 14, 2010.

<sup>3</sup> Hang, Nguyen Thi Thuy. “The Rise of China: Challenges, Implications, and Options for the United States.” *Indian Journal of Asian Affairs*, vol. 30, no. 1/2, 2017, pp. 47–64. JSTOR, [www.jstor.org/stable/26465816](http://www.jstor.org/stable/26465816). Accessed 31 Jan. 2021.

<sup>4</sup> G. John Ikenberry, *The end of liberal international order?*, *International Affairs*, Volume 94, Issue 1, January 2018, Pages 7–23, <https://doi.org/10.1093/ia/iix241>

<sup>5</sup> Freedman, Lawrence. “Who Wants to Be A Great Power?” *PRISM* 8, no. 4 (2020): 2–15. Accessed January 29, 2021. doi:10.2307/26918230.

<sup>6</sup> Lawless, Scott. “American Grand Strategy for an Emerging World Order.” *Strategic Studies Quarterly*, vol. 14, no. 2, 2020, pp. 127–147. JSTOR, [www.jstor.org/stable/26915280](http://www.jstor.org/stable/26915280). Accessed 31 Jan. 2021.

<sup>7</sup> Blackwell, James, and Barry Blechman. “Nuclear Waste: Why Are American Nukes Still in Europe?” *Foreign Affairs* 94, no. 1 (2015): 177–79. Accessed January 29, 2021. <http://www.jstor.org/stable/24483233>.

<sup>8</sup> Santiago Cortes, “La Lenta y Sistemática Declinación Americana,” *Revista Letras Internacionales, Universidad ORT Uruguay*, 146, no. 5 (2011): <https://revistas.ort.edu.uy/letras-internacionales/article/view/745/743> (accessed January 30, 2021).

<sup>9</sup> PRIEGO, ALBERTO. “LOS ACTORES EXÓGENOS EN LA GUERRA CIVIL DE SIRIA.” *Cuadernos De Pensamiento Político*, no. 49, (2016), pp. 121–139., [www.jstor.org/stable/24570771](http://www.jstor.org/stable/24570771). Accessed 30 Jan. 2021.

<sup>10</sup> Hang, Nguyen Thi Thuy. “The Rise of China: Challenges, Implications, and Options for the United States.” *Indian Journal of Asian Affairs*, vol. 30, no. 1/2, 2017, pp. 47–64. JSTOR, [www.jstor.org/stable/26465816](http://www.jstor.org/stable/26465816). Accessed 31 Jan. 2021.

<sup>11</sup> The World Bank, *Overview of China*, 2021. Accessed on 31 January, <http://www.worldbank.org/en/country/china/overview>.

<sup>12</sup> Norrlof, Carla. “The Waning of Pax Americana?” *Great Decisions*, 2018, pp. 11–22. JSTOR, [www.jstor.org/stable/26593692](http://www.jstor.org/stable/26593692). Accessed 30 Jan. 2021.

# LA LOGÍSTICA RUSA EN UCRANIA

“Problemas del sistema logístico ruso para mantener las fuerzas terrestres desplegadas en Ucrania durante los primeros 20 días de combate”



IMAGEN: CONVOY LOGÍSTICO RUSO.

El artículo es un extracto del trabajo académico realizado para la obtención de la Licenciatura en Ciencias Militares.

Tutor: Coronel (R.) Alfredo Bravo

“Mis logísticos son un grupo sin sentido del humor. Saben que, si mi campaña falla, ellos serán los primeros a los que mate”

Alejandro Magno<sup>1</sup>

## INTRODUCCIÓN.

El 24 de febrero de 2022 las Fuerzas Armadas rusas lanzaron su ofensiva sobre Ucrania después de varios meses de preparación. Se trató del inicio de un conflicto bélico, que se caracterizó por tener una amplia cobertura de los medios de comunicación, los cuales, días más tarde difundirían en forma masiva, las imágenes donde presentaban a la logística como uno de los grandes problemas con el que se enfrentaban las Fuerzas Armadas rusas en territorio ucraniano.

La importancia de la logística a lo largo de la historia fue trascendente para el desarrollo y desenlace de grandes campañas, batallas y/u operaciones. Desde Alejandro Magno<sup>2</sup>, pasando por Jomini<sup>3</sup>, la Batalla de Aubers<sup>4</sup> durante la

Primera Guerra Mundial, la Operación Barbarroja<sup>5</sup> en el frente Oriental durante la Segunda Guerra Mundial y la actuación del General William Gus Pagonis en la Guerra del Golfo<sup>6</sup>, son ejemplo de ello.

Este artículo se limitará a describir el desempeño de la logística rusa en territorio ucraniano a través del análisis de las funciones de abastecimiento, mantenimiento, sanidad y transporte en los primeros 20 días de combate.

Como referencia doctrinaria para el estudio de la Organización de las Fuerzas Rusas se utilizó el manual del Ejército estadounidense escrito en 1978 Soviet Army Operations<sup>7</sup> y el libro The Russian Way of War, de Lester W. Grau y Charles K. Bartles.<sup>8</sup>



## MAYOR YINSON GUERRERO

Oficial Jefe del Arma de Caballería, actualmente alumno del Curso de Estado Mayor.

Realizó el Curso para Capitanes en la Escuela de Perfeccionamiento de Oficiales (EsAO) en la R.F.B. en el año 2018.

Prestó servicios como Oficial Instructor en la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de Oficiales.

Fue desplegado en M.O.P. en Haití (2010 y 2011) y en la R.D.C. (2015).

## PALABRAS CLAVES

LOGÍSTICA

RUSIA

UCRANIA

FUNCIONES LOGÍSTICAS

ABASTECIMIENTO

MANTENIMIENTO

TRANSPORTE

SANIDAD



La logística militar desde el punto de vista de nuestro marco doctrinario. “Es la rama de la Administración Militar que procura satisfacer las necesidades físicas de las tropas mediante recursos que obtiene, administra y provee”.<sup>9</sup>

La Logística rusa no va tener grandes cambios doctrinarios hasta llegar a las reformas militares del año 2008. Cada Cuerpo de Ejército pasó a contar con una Brigada de apoyo técnico-material. Estas tropas son una conjunción de lo que conocíamos desde tiempos de la Rusia Soviética como servicios de retaguardia y soporte técnico.<sup>10</sup>

Daniel Martín Menjón en el artículo *La Doctrina Logística soviética y rusa, aplicación en Ucrania y otras consideraciones*, hace algunas apreciaciones muy interesantes con respecto a la dotación logística de las fuerzas Rusas. Para Menjón, los rusos al 12 de marzo del 2022 contaban con 10 Brigadas de apoyo técnico y material las que deberían estar en condiciones de apoyar a 11 Ejércitos de armas combinadas, 1 Ejército de Blindados y 4 Cuerpos de Ejército. Concluye que el Ejército ruso no poseía elementos de apoyo suficientes para apoyar a las Unidades de maniobra desplegadas.<sup>11</sup>

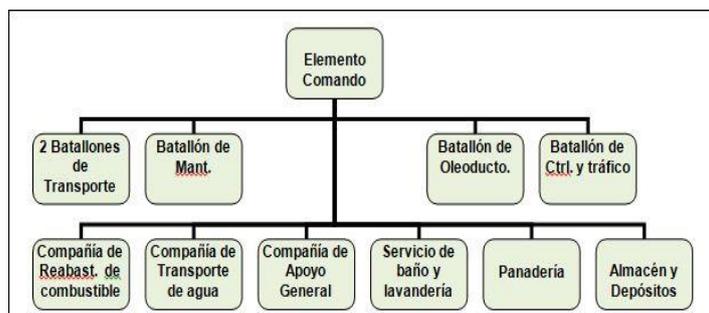


Figura N° 01- Brigada de Apoyo Técnico - material.  
Fuente: Lester W. Grau y Charles K. Bartles, *The Russian Way of War*, trad. propia, 332.

El abastecimiento, sin lugar a dudas es la función logística más compleja en el Campo de Batalla. Según el Coronel Ruiz Arévalo las primeras imágenes satelitales obtenidas de los trenes logísticos rusos anteriores al despliegue suponían un sistema logístico perfectamente diseñado, pero una vez iniciada la ofensiva los sucesos no parecían responder a lo previsto, particularmente viéndose afectada aquellas unidades empeñadas en primera línea.<sup>12</sup>

Las imágenes de Soldados rusos saqueando supermercados en busca de comida, clase I y de blindados abandonados en la carretera por falta de combustible, clase III, a tan sólo tres días de iniciada la Ofensiva no son más que pruebas reales que estábamos frente a un gran problema de la logística.<sup>13</sup>

Otro factor que afectó la cadena de abastecimiento fue el gran consumo de munición al tratarse de una campaña fuertemente centrada en la Artillería.

En esta misma línea el Coronel Ruiz Arévalo, expresa que seguramente en el planeamiento se priorizó el envío de munición sobre otros recursos. Al tratarse de un sistema rígido, al no adaptarse al momento y circunstancias debió detenerse hasta poder subsanar las demás necesidades. Evidenciando una gran debilidad.<sup>14</sup>

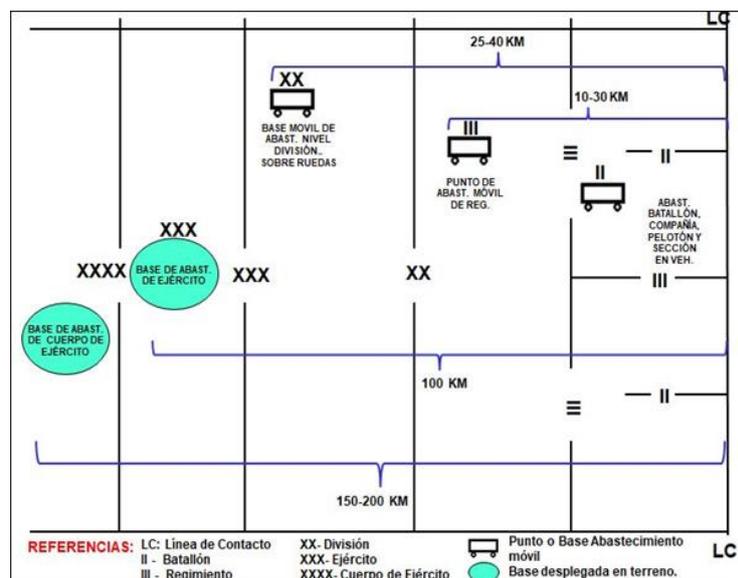


Figura N° 02- Instalaciones de Abastecimiento en el Campo de Batalla.  
Fuente: Elaboración propia.

En la función logística de mantenimiento no fue diferente. Trent Telenko, antiguo auditor de control de calidad de la Agencia de Contratos de Defensa de EE.UU., protagonizó un análisis de las causas por las cuales se veían las grandes columnas de vehículos rusos detenidos en territorio ucraniano, además de las ya mencionadas.<sup>15</sup>

Para este experto, los camiones militares o plataformas de características similares, deben por lo menos moverse o desplazarse en largas distancias una vez al mes. Con esto se busca un correcto funcionamiento de alguno de sus sistemas. Para Telenko, este es uno de los grandes problemas de los vehículos rusos, la falta de movimiento. Dejarlos detenidos por varios meses en un depósito ocasionó que las paredes laterales de los neumáticos se pudran o se vuelvan quebradizas.<sup>16</sup> Por deducción para Talenko, la falta de mantenimiento puede ser extensible a todos aquellos vehículos rusos sobre ruedas que se encontraban ya en territorio ucraniano.<sup>17</sup>

La gran concentración de Instalaciones médicas, particularmente hospitales de campañas sobre la frontera de Bielorrusia y Ucrania, fueron uno de los indicios que evidenciaron que la concentración de medios y tropas en Bielorrusia no se trataban de ejercicios militares.<sup>18</sup>

Para un análisis simple y bastante burdo se tomó un número promedio de las bajas registradas por fuentes oficiales de ambos lados a 36 días de iniciado el conflicto.

De 12.088 bajas, suponiendo que el total de las mismas fueran enviadas a retaguardia y tuvieron que pasar por Instalaciones médicas, totalizarían 336 bajas diarias en todo el frente. En base a este número y la relación con las capacidades doctrinarias de un hospital de campaña, de evacuar 400 bajas en 24 horas, la función de Sanidad no sería un problema para las fuerzas rusas.<sup>19</sup>

En lo que refiere a transporte, el tren ha sido y es el principal medio de transporte utilizado para el movimiento de tropas y de cargas por las Fuerzas armadas rusas.<sup>20</sup> No adrede, en su organización las fuerzas rusas cuentan con 10 Brigadas ferroviarias.<sup>21</sup> La característica técnica de las vías férreas es una más de las causas de los problemas logísticos sufridos por Rusia durante los primeros días de la guerra, principalmente una vez en territorio Ucraniano, donde la mayor parte de los nodos ferroviarios fueron destruidos.<sup>22</sup>

En lo que se refiere a la relación distancia de apoyo/cantidad de camiones amerita mencionar un análisis del artículo *Feeding the bear: a closer look at russian Army logistic and the fait accompli*, escrito por Alex Vershinin en noviembre de 2021.<sup>23</sup>

De este cálculo se concluye que Rusia no posee en sus fuerzas la cantidad de camiones necesarios para mantener el flujo logístico.<sup>24</sup> La Insuficiencia de camiones militares como medio de transporte de carga, principalmente una vez ultrapasada la frontera rusa-ucraniana, llevó a que se utilizaran camiones civiles en parte del trayecto.<sup>25</sup>



Figura N° 03- Vehículo Ruso detenido en territorio Ucraniano por problemas de neumáticos.

Fuente:<https://twitter.com/TrentTelenko/status/1499164245250002944/photo/1>



Figura N° 04- Concentración de material y tropas por tren en territorio bielorruso (Enero 2022).

Fuente:[https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2022-01-19/rusia-ucrania-logistica-despliegue-guerra\\_3360671/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2022-01-19/rusia-ucrania-logistica-despliegue-guerra_3360671/)

## CONCLUSIONES.

La doctrina logística rusa post Segunda Guerra Mundial se mantuvo prácticamente igual hasta las reformas del 2008.

En cuanto a los medios, la Brigada de apoyo técnico-material es el nuevo elemento de apoyo logístico que surge de las reformas del 2008. Constituye el elemento natural de apoyo a un Ejército de armas combinadas. Se concluyó que la cantidad total de estas Brigadas fue insuficiente para apoyar a los Ejércitos presentes.

El abastecimiento presentó grandes problemas en todo su proceso una vez las fuerzas de combate se encontraban en territorio ucraniano. Desde su obtención, dificultades para su almacenamiento y para su distribución, afectando directamente el normal desarrollo de las Operaciones.

El deficiente mantenimiento que realizaron las tropas rusas, previo a entrar en combate, explican en parte la detención de un Convoy de más de 60 kilómetros de extensión a escasos kilómetros de Kiev. A diferencia del abastecimiento, donde los problemas se dieron luego de pasada la línea de frontera, los problemas de mantenimiento se originaron desde los depósitos.

La función logística de sanidad está directamente relacionada a la capacidad de atención de los heridos y de la clasificación de las bajas a retaguardia. Realizando un cálculo muy somero en base a un promedio de las bajas brindadas por ambos gobierno se pudo deducir que la cantidad de bajas diarias no ofreció problemas respecto a los medios sanitarios orgánicos en cada uno de los niveles acorde su base doctrinaria.

En lo que respecta a la función logística de transporte se puede definir en dos puntos claves, la dependencia del transporte por ferrocarril, el cual una vez que ingresó a territorio Ucraniano se vio afectado por las obstrucciones ocasionadas en los nodos ferroviarios, y la insuficiencia de medios de carga motorizados, o sea camiones, en su organización.

Finalmente, se puede concluir que las Fuerzas rusas presentaron deficiencias en su sistema logístico. Particularmente en las primeras semanas de la ofensiva sobre territorio Ucraniano, constituyéndose por momentos como una de sus mayores vulnerabilidades a Nivel Operacional y Táctico.

<sup>1</sup>Coronel (R) Vicente San Román, “La logística en la batalla de todos los tiempos”, *Revista Visión Conjunta* no. 5 (2011): 22, <http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/65> (consultado el 15 de julio de 2022).

<sup>2</sup>Félix Arteaga, “Lecciones aprendidas sobre la (in)capacidad de las fuerzas armadas rusas en Ucrania”, Real Instituto Elcano, <https://www.realinstitutoelcano.org/analisis/lecciones-aprendidas-sobre-la-incapacidad-de-las-fuerzas-armadas-rusas-en-ucrania/> (consultado el 24 de julio de 2022).

<sup>3</sup>España. Estado Mayor del Ejército, *Compendio del arte de la guerra*. Imprenta de D.M. de Burgos, nueva ed. (Madrid: Estado Mayor del Ejército, 1840): 30, <https://bibliotecavirtual.defensa.gob.es/BVMDefensa/es/consulta/registro.do?id=43078>.

<sup>4</sup>Western Front Association, “Aubers Ridge 9 de mayo de 1915: La desagradable verdad” The Western Front Association, <https://www.westernfrontassociation.com/world-war-i-articles/aubers-ridge-9-may-1915-the-unpleasant-truth/> (consultado el 06 de agosto de 2022).

<sup>5</sup>Jaime de Montoto y De Simón, *La II Guerra Mundial- Batallas, estrategias y técnicas bélicas* (Madrid: Libsa, 2015),28.

<sup>6</sup>Coronel (R) Vicente San Román, “La logística en la batalla de todos los tiempos”, 25.

<sup>7</sup>Estados Unidos. Department of the Army, U.S.Army Intelligence and Security Command, *Soviet Army Operations*. Trad. Propia. Whashington: U.S. Army, 1978. <https://books.google.com.uy/books> (consultado el 03 de agosto de 2022).

<sup>8</sup>Lester W. Grau y Charles K. Bartles, *The Russian Way of War*.

<sup>9</sup>Uruguay. Estado Mayor del Ejército. *El Apoyo Logístico a las Fuerzas Terrestres RC 13-1*. Imprenta del Ejército. (Montevideo: 2000), 9.

<sup>10</sup>Lester W. Grau y Charles K. Bartles, *The Russian Way of War*, 30.

<sup>11</sup>Daniel Martín Menjón, “Documento: La doctrina logística soviética y rusa, aplicación en Ucrania y otras consideraciones”, 2022.

<sup>12</sup>Javier M. Ruíz Arévalo, “La logística militar rusa (1). Los pies de barro del gigante”, 2022.

<sup>13</sup>Ibídem.

<sup>14</sup>Javier M. Ruíz Arévalo, “La logística militar rusa (1). Los pies de barro del gigante”, 2022.

<sup>15</sup>El Confidencial, “El motivo por el que muchos blindados rusos se quedan tirados sin poder avanzar” El Confidencial, [https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2022-03-03/motivo-blindados-rusos-no-avanzan-ofensiva-ucrania\\_3385289/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2022-03-03/motivo-blindados-rusos-no-avanzan-ofensiva-ucrania_3385289/).

<sup>16</sup>Carlos G. Kindelán, “El gigantesco convoy ruso, parado por sexto día por fallos en los neumáticos frente a un terreno embarrado”, 2022.

<sup>17</sup>Ibídem.

<sup>18</sup>Swi, “Rusia tiene médicos y hospitales de campaña en frontera ucraniana, dice EEUU”, *Swissinfo.ch*, [https://www.swissinfo.ch/spa/ucrania-crisis\\_rusia-tiene-m%C3%A9dicos-y-hospitales-de-campa%C3%B1a-en-frontera-ucraniana-dice-eeuu/47312368](https://www.swissinfo.ch/spa/ucrania-crisis_rusia-tiene-m%C3%A9dicos-y-hospitales-de-campa%C3%B1a-en-frontera-ucraniana-dice-eeuu/47312368) (consultado el 18 de agosto de 2022).

<sup>19</sup>Lester W. Grau y Charles K. Bartles, *The Russian Way of War*, 31.

<sup>20</sup>Javier M. Ruíz Arévalo, “La logística militar rusa (1). Los pies de barro del gigante”, 2022.

<sup>21</sup>Daniel Martín Menjón, “Documento: La doctrina logística soviética y rusa, aplicación en Ucrania y otras consideraciones”, 2022.

<sup>22</sup>Ibídem.

<sup>23</sup>Alex Vershinin, “Feeding the bear: a closer look at Russian Army logistics and the fait accompli” *War on the Rocks*, <https://warontherocks.com/2021/11/feeding-the-bear-a-closer-look-at-russian-army-logistics/> (consultado el 21 de agosto de 2022).

<sup>24</sup>Ibídem.

<sup>25</sup>Daniel Martín Menjón, “Documento: La doctrina logística soviética y rusa, aplicación en Ucrania y otras consideraciones”, 2022.

# LIDERAZGO ESTRATÉGICO

## LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO ESTRATÉGICO PARA EL FUTURO DE LAS FUERZAS ARMADAS.

Artículo redactado para cumplir con los objetivos de la disciplina Liderazgo.

Instructor: Tte. Cnel. Oscar Chaine.

### INTRODUCCIÓN.

El liderazgo estratégico es la capacidad de dirigir de manera efectiva una organización o equipo hacia el logro de objetivos a largo plazo. Implica la habilidad de tomar decisiones basadas en una visión clara y una comprensión profunda del entorno y los recursos disponibles.

Los líderes estratégicos deben tener la capacidad de analizar situaciones complejas, identificar oportunidades y riesgos y diseñar planes y estrategias para alcanzar el éxito en un entorno cambiante y competitivo.

Juega un papel crucial en el éxito de las organizaciones militares, donde las decisiones rápidas y efectivas pueden tener un impacto significativo en la seguridad nacional y el cumplimiento de la misión.

Este artículo planteará la importancia del liderazgo militar en el proceso de toma de decisiones estratégicas, explorando sus características esenciales y los desafíos que enfrentan los líderes militares en la actualidad.

### DESARROLLO.

El manual de Liderazgo Militar del Ejército Brasileño, C 20-10, definió que el líder militar, a nivel estratégico, debe saber influir en los demás líderes subordinados. Para ello, debe demostrar firmeza a la hora de tomar decisiones, asumir una actitud que muestre su carácter llamativo y ser capaz de persuadir a otros con sus opiniones. Por lo tanto, para influir, el líder estratégico debe poseer dos características esenciales: la capacidad de argumentar y la capacidad de entusiasmar.<sup>1</sup>

Los líderes militares deben tener una visión clara de los objetivos estratégicos, comprender el panorama operacional y coordinar los recursos para lograr esos objetivos. Además, deben ser capaces de evaluar los riesgos, considerar múltiples opciones y tomar decisiones rápidas y efectivas bajo presión. El liderazgo estratégico militar también requiere la capacidad de motivar e inspirar a las tropas, fomentar la cooperación y la colaboración entre los miembros del equipo y establecer una cultura de excelencia.



**MAYOR (EB)  
EDMAR ABREU LIMA**

Oficial Jefe del Arma de Infantería, actualmente alumno del Curso de Estado Mayor en el I.M.E.S.

Diplomado en Estado Mayor por el Ejército de la República Federativa del Brasil.

Entre sus capacitaciones destaca el Curso Avanzado de Inteligencia.

Ha prestado servicios como Instructor de la Escuela de Perfeccionamiento de Oficiales y como Oficial de Inteligencia del Comando de la Brigada de Infantería Paracaidista (Rio de Janeiro - Brasil), entre otros.

### PALABRAS CLAVES

LIDERAZGO

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

LIDERAZGO MILITAR

LÍDER MILITAR

ESTRATEGIA

**Para influir, el líder estratégico debe poseer dos características esenciales: la capacidad de argumentar y la capacidad de entusiasmar.**





**Figura 1** - La figura representa la anatomía de un Líder Estratégico, destacando las características inmutables que son la base para el ejercicio del liderazgo. Fuente: Guillot, 2004 adaptada por el autor.<sup>2</sup>

El líder estratégico debe estar preparado para enfrentar y superar desafíos sin precedentes, que siquiera son visualizados hoy en las diferentes escuelas. Junto a la rica preparación institucional que las Fuerzas Armadas proporcionan, debe acompañar los escenarios externos e internos, autoperfeccionarse y preparar a sus líderes subordinados para decidir con vigor, oportunidad y precisión en cualquier situación.<sup>3</sup>

Los líderes militares deben hacer frente a la complejidad de las operaciones militares modernas, que implican entornos multidimensionales y amenazas asimétricas. Además, tomar decisiones bajo presión y en tiempo real puede ser extremadamente desafiante. Los líderes también deben lidiar con la gestión de recursos limitados, la coordinación con otras organizaciones y la necesidad de adaptarse a escenarios en constante cambio. La toma de decisiones éticas también es un desafío constante, ya que las acciones militares pueden tener consecuencias significativas para la vida humana y la seguridad global.

En lo que se refiere a la visión del líder, debe ser amplia y prospectiva. Esta orientación hacia el futuro permite establecer metas a largo plazo, así como identificar oportunidades y desafíos en el entorno estratégico.<sup>4</sup> La capacidad de un líder estratégico para analizar datos, anticipar tendencias y considerar múltiples escenarios le permite tomar decisiones fundamentadas y orientadas al futuro. Esto reduce la incertidumbre y el riesgo asociado con las decisiones estratégicas, aumentando las posibilidades de éxito. Como señaló Kahneman "los buenos líderes toman decisiones basadas en evidencia y análisis cuidadosos".<sup>5</sup>

A medida que avanzamos hacia el futuro, la importancia del líder estratégico continuará creciendo. Los desafíos globales que enfrentamos requieren líderes que sean capaces de pensar más allá de las soluciones inmediatas y considerar el impacto a largo plazo de sus decisiones. Además, la rápida evolución de la tecnología y la creciente complejidad del entorno operacional requieren líderes que sean ágiles, innovadores y capaces de adaptarse rápidamente al cambio.

## CONCLUSIONES.

El liderazgo estratégico militar es fundamental para el éxito de las operaciones militares y la seguridad nacional. Los líderes militares deben poseer competencias específicas, como la capacidad de tomar decisiones rápidas y efectivas, motivar a las tropas y planificar estratégicamente. Se enfrentan a desafíos complejos y variados, pero con las habilidades adecuadas y la comprensión del entorno operacional, pueden dirigir a sus tropas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El estudio y el desarrollo continuo del liderazgo estratégico militar es esencial para enfrentar los desafíos del presente y el futuro.

En un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo, la importancia del líder estratégico es indiscutible. Sus habilidades de pensamiento sistémico, visión de futuro, flexibilidad y habilidades de comunicación son clave para enfrentar los desafíos de hoy y dar forma a un futuro prometedor. El líder estratégico ocupa una función importante en el desarrollo y éxito de las Fuerzas Armadas y en la promoción de cambios positivos en la institución.

**La rápida evolución de la tecnología y la creciente complejidad del entorno operacional requieren líderes que sean ágiles, innovadores y capaces de adaptarse rápidamente al cambio.**

<sup>1</sup> BRASIL. MANUAL EB C20-10 LIDERANÇA MILITAR, 2ª Ed, 2011.

<sup>2</sup> GUILLOT, W. Michael. Liderança estratégica: o desafio de definir. Revista Air and Space Power Journal (ASPJ), 1. trim., 2004, em português.

<sup>3</sup> DE CASTRO, Paulo C. A liderança militar estratégica: experiências e reflexões. Military Review, p. 2-8. maio/jun. 2012. Edição brasileira.

<sup>4</sup> KOTTER, J. P. Leading Change. Harvard Business Review Press, 1996

<sup>5</sup> KAHNEMAN, D. Thinking, Fast and Slow, 2011

# MARISCAL DE CAMPO ERWIN ROMMEL

## LUCES Y SOMBRAS DE UN LÍDER MILITAR EXCEPCIONAL



Artículo escrito para la Disciplina Liderazgo.

IMAGEN: General Erwin Rommel señala un mapa a un Oficial Alemán durante la Campaña de África del Norte (Agosto 1942). <https://nzhistory.govt.nz/media/photo/erwin-rommel>.

Hay líderes cuyas habilidades y logros los convierten en leyendas de la Historia Militar. Erwin Rommel, conocido como "El Zorro del Desierto", es uno de esos líderes destacados que dejó una marca indeleble en la Segunda Guerra Mundial.

Su carisma, sus cualidades personales y su enfoque innovador en la guerra blindada lo convirtieron en una figura fascinante en el escenario bélico. Sin embargo, sus férreos principios morales lo llevaron a desobedecer al mismo Adolf Hitler.



### MAYOR ÁLVARO BOLDRINI

Oficial Jefe del Arma de Infantería, actualmente alumno del Curso de Capacitación y Perfeccionamiento de Jefes.

Con capacitación en "Liderazgo en Situaciones de Estrés" ("Atención de bajas en combate") y "Cuidados y atención táctica a víctimas en combate", dictado en el Bn. I. "Parac." N° 14 con personal del Ejército de EE.UU.

### PALABRAS CLAVES

ROMMEL

DEUTSCHES AFRIKAKORPS

ZORRO DEL DESIERTO

INNOVADOR

LIDERAZGO

INSPIRADOR

ADMIRADO

DESAFIANTE



## GRANDES VIRTUDES, RÁPIDO ASCENSO.

Johannes Erwin Eugen Rommel, nació el 15 de noviembre de 1891 en Herrlingen, Estado Libre Popular de Wurtemberg, Alemania Nazi (en lo que hoy es el sur de Alemania), considerado el más famoso Mariscal de Campo del Ejército Alemán.

Atraído por la emergente industria de la aviación y por los avances tecnológicos, el joven Erwin pensó estudiar ingeniería, lo cual no obtuvo la aprobación de su padre, por lo que se alistó en el Ejército, una opción muy atractiva para un joven ambicioso en aquella época. Enrolado en una unidad local, Rommel pronto destacó por su liderazgo y en pocos meses pasó de cabo a ser ascendido a sargento.<sup>1</sup>

Ingresó en la Escuela Militar de Danzig, donde destacó más en las pruebas físicas que en las teóricas. Durante su estancia en la academia conoció a su esposa, Lucie Maria Mollin. La vida de Rommel era poco usual dado que no fumaba, no bebía y nunca fue seducido por la vida nocturna de la que tanto disfrutaban los oficiales en su época. Era un joven de carácter serio, que habitualmente no buscaba charlas espontáneas, pero se mostraba muy cordial y amable. Normalmente más dispuesto a escuchar a otros que a hablar.

Sus innegables cualidades militares y de liderazgo, le resultaron en ascensos constantes y las más altas condecoraciones logradas por sus sorprendentes hazañas en combate, principalmente sus éxitos debido a su habilidad como comandante del Deutsches Afrikakorps, durante las campañas militares al norte de África entre 1941 y 1943, le depararon la más alta condecoración del Ejército alemán: la Cruz de Hierro con hojas de roble, espadas y diamantes tras la toma de Bengasi, y su ascenso a Mariscal de Campo, el más joven de la historia de Alemania.

En la Segunda Guerra Mundial, le correspondió al Mariscal Rommel y al General Guderian, ser los encargados de demostrarles a los aliados el arte de la guerra blindada. Rommel aprende que hay una innovación en la guerra terrestre y opta por sacarle el máximo provecho; como alumno destacado del creador de la Blitzkrieg, el General Guderian, llegó a perfeccionar los movimientos de las fuerzas blindadas en base a velocidad y coraje, tratando en todo momento de ganarle la iniciativa al enemigo.<sup>3</sup>



IMAGEN: CordonPress – [www.nationalgeographic.com](http://www.nationalgeographic.com)

En el frente europeo, estuvo al mando de la 7ª División Panzer, que fue llamada la “División Fantasma”, porque en varias ocasiones ni el Alto Mando alemán, ni el Estado Mayor de Rommel sabían en dónde se encontraba su comandante, incluso, llegó a apagar los equipos de radio. Esta era una forma de disminuir la fuga de información y así, sorprender al enemigo.<sup>3</sup>

Fue un profesional que no tuvo impedimentos en inventar ante la necesidad, por ejemplo, producto de la falta de armas anti-tanque utilizó cañones antiaéreos de 88 mm y en una oportunidad, previo a un combate, ordenó atar troncos y ramas de árboles a los tanques ligeros italianos que marcharon en primera línea contra los ingleses. La polvareda creada por los tanques, hizo creer a los británicos que se trataba de un ataque frontal con todas las fuerzas alemanas, procediendo a retirarse lo cual es aprovechado por Rommel para emboscarlos y destruirlos con la División Panzer.<sup>3</sup>

**“Se ganó la fama de mando militar inteligente e innovador, buen profesor, querido por sus hombres y temido por sus enemigos”.**

## CONVICCIONES FUERTES Y DESAFÍO A SU COMANDANTE.

La primera vez que Rommel y Hitler coincidieron fue durante el desfile de Pascua de 1935, y no fue precisamente un encuentro cordial. Rommel se enteró que por seguridad un pelotón de las SS formaría entre el Führer y su batallón. Esta decisión lo molestó mucho y se negó a desfilar. Rommel afirmó: "Esto es un insulto. Si el Jefe del Estado no se siente seguro frente a sus propios soldados, no los haré formar". Su temeraria decisión hubiera podido acabar en un duro castigo si Heinrich Himmler y Joseph Goebbels no hubieran intercedido. Finalmente las SS no formaron y Hitler acabó felicitando a Rommel y su batallón por su actitud.<sup>1</sup>

Temeridad y valores, es la conjunción que llevó a Rommel a no temer enfrentarse a su Comandante en Jefe, Adolf Hitler. En 1944, una División de la S.S., en represalia por la muerte de un Soldado, mataron a casi la totalidad de los habitantes del pueblo francés de Oradour. Sin embargo, los Jefes de la S.S. admitieron que se equivocaron al aplicar el castigo, puesto que habían dos localidades que se llamaban Oradour. Ante esto, Rommel protestó ante Hitler, pidiendo que se le autorizara a castigar esa división. "Estas cosas desprestigian el uniforme alemán, ¿Cómo pueden luego extrañarse ustedes de la fuerza de la Resistencia francesa que tenemos a nuestras espaldas cuando las S.S. empujan a todos los franceses decentes a unirse a ella?". Hitler no autorizó el castigo de la división de la S.S.<sup>3</sup>

Rommel jamás había cometido crímenes de guerra y este tipo de acciones se contraponían fuertemente con su idea de los valores que debía tener un integrante del Ejército Alemán. Estas discrepancias sumadas a la poca importancia que Hitler le daba a la vida de sus Soldados, le hicieron perder poco a poco aquella admiración ciega que alguna vez tuvo.

El valor que tenían las tropas para Rommel era superlativo y lo llevó a desacatar órdenes. Es así, como en la segunda batalla de El Alamein, pese a la orden de Hitler, que el Ejército alemán no debe retirarse, sino mantener posiciones y resistir hasta el último hombre, Rommel comprendió que eso significaba condenar a sus tropas a la destrucción, por lo que decidió no acatar la orden y dispuso la retirada de su Ejército.

Esta orden significó el principio del fin de Reich. El 6 de Julio de 1944 producto de varios errores estratégicos cometidos por Hitler, principalmente por no escuchar a sus asesores, devinieron en el fatídico Día D, donde los Aliados desembarcaron en las playas de Normandía, convirtiendo el sueño de ganar la guerra en una pesadilla inevitable.

## CUALIDADES DE LIDERAZGO.

**Audacia y coraje:** Desde los primeros días de su carrera militar, Rommel demostró una notable audacia y coraje. Durante la 1ra. G.M., en 1917, lideró un ataque temerario contra las tropas italianas en la Batalla de Caporetto. Su enfoque ofensivo lo llevó a una victoria decisiva y le valió la Cruz de Caballero de la Orden Militar de Max Joseph.

**Flexibilidad táctica:** Fue un maestro en la adaptación a las circunstancias cambiantes en el campo de batalla. Como comandante de la 7ª División Panzer en la invasión de Francia en 1940, sorprendió a las fuerzas francesas con movimientos rápidos y maniobras audaces. Su enfoque flexible y su habilidad para tomar decisiones rápidas le permitieron superar obstáculos y lograr victorias tácticas significativas.

**Liderazgo inspirador:** Una de las cualidades más destacadas de Rommel fue su capacidad para inspirar y motivar a sus tropas. Su carisma y dedicación incansable fueron ejemplares. Durante la campaña en el norte de África, se ganó el respeto y la admiración de sus soldados al liderar desde el frente y compartir los peligros de la batalla con ellos. Su famoso lema "El liderazgo comienza desde el frente" personificaba su enfoque de liderazgo y generaba una fuerte camaradería entre sus hombres.

**Conocimiento táctico y estratégico:** era un estudioso de la guerra y un apasionado de la táctica. Su comprensión profunda de los principios de la guerra y su capacidad para evaluar rápidamente las situaciones le permitieron tomar decisiones informadas y estratégicas. Se destacó por su habilidad para aprovechar el terreno y emplear tácticas innovadoras, como el uso de ataques de flanco, para obtener ventajas sobre sus oponentes.

**Disciplina y ética de trabajo:** era conocido por su disciplina y su ética de trabajo ejemplar. Se levantaba temprano y se mantenía en constante movimiento, supervisando personalmente la planificación y ejecución de las operaciones militares. Su rigurosidad y atención a los detalles eran legendarios, y exigía lo mismo de sus subordinados.

**Respeto por el enemigo:** A pesar de su determinación y agresividad en el campo de batalla, Rommel mostraba un respeto sincero hacia sus adversarios. Reconocía las habilidades y los logros de los comandantes enemigos, como el general Bernard Montgomery, al que describió como "el mejor General del mundo". Su respeto por el enemigo se reflejaba en su enfoque de la guerra, evitando el maltrato innecesario de prisioneros y buscando soluciones humanitarias incluso en medio del conflicto.

## ACIERTOS Y DESACIERTOS.

Rommel obtuvo una serie de victorias notables durante su carrera militar, destacándose sin dudas su liderazgo en la campaña en el norte de África. Logró una serie de avances audaces y victorias tácticas contra las fuerzas británicas en el desierto del Sáhara. Su enfoque de liderazgo inspirador y sus tácticas innovadoras permitieron que su ejército superara a menudo en número y recursos a sus oponentes.

A pesar de su habilidad como líder militar, Rommel también enfrentó desafíos y desaciertos significativos. Su carrera se vio empañada por su participación indirecta en el complot del 20 de julio de 1944 denominado "Operación Valkiria" para asesinar a Hitler. Aunque Rommel no estaba directamente involucrado y negó enfáticamente su relación con los conspiradores y su creciente descontento con la dirección de la guerra lo llevaron a ser implicado. Como resultado, el 14 de Octubre de 1944 se vio obligado a elegir entre enfrentar un juicio y una posible ejecución o suicidarse para evitar mayores represalias contra su familia. Finalmente se despidió de su esposa, consciente de que era lo que debía hacer por su familia, se subió al vehículo que lo estaba esperando y a unos doscientos metros de su casa ingiere una pastilla de cianuro y termina con su vida.

Trascendió la noticia de que el Mariscal había muerto de un derrame cerebral. Se le realizó un funeral de Estado el 18 de Octubre al cual asistió Adolf Hitler, declarándose día de luto nacional. Durante los honores correspondientes el Führer fue incapaz de mirar a los ojos a la Viuda y al hijo del Militar más admirado de Alemania y de la historia.

## CONCLUSIONES.

Erwin Rommel fue un líder militar excepcional cuyas cualidades de liderazgo, audacia, astucia, flexibilidad táctica, estrategia e integridad personal y profesional lo hicieron destacar en el escenario mundial. Su carisma, motivación y enfoque innovador en la guerra blindada lo convirtieron en un estratega respetado y admirado. Su liderazgo inspirador y su respeto por el enemigo le valieron el respeto tanto de sus propias tropas como de sus adversarios. Sin embargo, su fuerte arraigo a sus valores y principios fundamentales lo llevó a tomar decisiones drásticas que le valieron la muerte.

"La reputación de Rommel como militar ha sobrevivido y todavía define el modelo de líder carismático y osado al que la mayoría de los oficiales aspira. En especial los futuros líderes de sus antiguos adversarios."<sup>4</sup>

La figura del Zorro del Desierto sigue siendo objeto de estudio y debate, y su legado continúa resonando en los anales de la historia militar. Su vida es un recordatorio de la complejidad de la guerra y de cómo incluso los líderes más brillantes pueden enfrentar desafíos y desaciertos en su camino hacia la victoria.



IMAGEN: Rommel como Comandante del Afrikakorps.  
<https://www.gettyimages.com.mx>

**Una de las cualidades más destacadas de Rommel fue su capacidad para inspirar y motivar a sus tropas. Su carisma y dedicación incansable fueron ejemplares. Durante la campaña en el norte de África, se ganó el respeto y la admiración de sus soldados al liderar desde el frente y compartir los peligros de la batalla con ellos.**

*"El liderazgo comienza desde el frente".*

<sup>1</sup> "Erwin Rommel, National Geographic" - [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/erwin-rommel-zorro-desierto\\_14906](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/erwin-rommel-zorro-desierto_14906) (consultado el 12 de Julio de 2023).

<sup>2</sup> Geoffrey Reagan, Historia de la incompetencia militar, Crítica, Barcelona, 2004, p. 115

<sup>3</sup> "La Persona detrás del Líder", Benjamín Riquelme Oyarzún, Revista Marina, Chile, 2015, p. 74.

<sup>4</sup> Lecciones de Liderazgo del Zorro del Desierto, Charles Messenger, 2011, Prefacio por el Gral. Wesley K. Clark.



# CURSO DE ESTADO MAYOR



**IMAGEN N° 1**  
Primer Test de Aptitud Física del 2023.

**IMAGEN N° 2**  
Reunión de camaradería en el Bn. Simbólico de Ingenieros

**IMAGEN N° 3**  
Presentación de las Líneas de Acción dentro del Proceso de Toma de Decisiones (PTD).

**IMAGEN N° 4**  
Presentación del Estudio de Misión dentro del Proceso de Toma de Decisiones (PTD).



# CURSO DE CAPACITACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO DE JEFES



Palabras alusivas al 19 de abril de 1825,  
“Desembarco de los 33 Orientales”.

Primer Test de Aptitud  
Física del 2023.  
(Escuela Naval).



Desarrollo de las Líneas  
de Acción dentro del  
Proceso de Toma de  
Decisiones (PTD).

Análisis de las Líneas  
de Acción dentro del  
Proceso de Toma de  
Decisiones (PTD).



# Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército



Revista  
**TECEME**

MONTEVIDEO/URUGUAY

[http://www.imes.edu.uy/escuela\\_comando\\_y\\_estado\\_mayor.html](http://www.imes.edu.uy/escuela_comando_y_estado_mayor.html)