

VISIÓN CONJUNTA



FMC
Facultad Militar
Conjunta

FACULTAD MILITAR CONJUNTA

Año 18 . N° 34 Junio 2026

RECURSOS HUMANOS

LA RETÓRICA: ESENCIA DEL LIDERAZGO MILITAR

Por Prof. María Soledad Añón
y TC Patricio Justo del Niño Jesús Trejo

ESTRATEGIA MILITAR

**El entorno VICA en el
conflicto ruso-ucraniano**

Por MY Fabio Renan
Azevedo de Souza

RELACIONES INTERNACIONALES

Incierto futuro del orden global
Por CR Adrián Cristian Caraffi

RELACIONES INTERNACIONALES

**Brasil entre la Unión Europea y
BRICS. Las promesas y riesgos de un
liderazgo no alineado**

Por Lic. Agostina Cavasotto



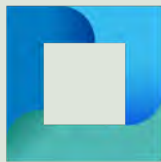
INSTITUTO DE INTELIGENCIA
DE LAS FUERZAS ARMADAS



ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA
CONJUNTA DE LAS FUERZAS ARMADAS



INSTITUTO DE CIBERDEFENSA
DE LAS FUERZAS ARMADAS



FMC

Facultad Militar
Conjunta

AUTORIDADES

JEFE DEL ESTADO MAYOR CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS

Almirante Marcelo Alejandro Dalle Nogare

VICERRECTOR DE EDUCACIÓN MILITAR CONJUNTA

Contraalmirante Marcelo Paternostro

DECANO

Coronel (R) VGM Alberto V. Aparicio

DIRECTORES DE LAS SEDES EDUCATIVAS UNIVERSITARIAS

Instituto de Inteligencia del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas

Coronel

Facundo Martín Federico Zorzi

Instituto de Ciberdefensa del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas

Coronel

Adrián Cristian Carafi

Escuela Superior de Guerra Conjunta de las FFAA

Subdirector a cargo Comodoro
Alejandro Valentín Macua

STAFF

COMITÉ DE REVISIÓN

CR (R) VGM Eduardo Doval
CR (R) Juan Carlos Marossero

COMITÉ EDITORIAL

CR (R) Gustavo Walter Bianco
CN (R) Marcelo Enrique Primo
CN (R) Pablo Lucio Salonio
Coronel (R) Ing. César Daniel Cicerchia
Comodoro de Marina (R) Pablo Carestia
CN Gonzalo Barrutia

DIRECTOR EDITORIAL

Mónica M. Boretto

SECRETARIA DE REDACCIÓN

Victoria Álvarez

DISEÑO

Juan Gallelli

EDITOR

Facultad Militar Conjunta

PROPIETARIO

Estado Mayor Conjunto
de las Fuerzas Armadas



EUMIC
Editorial Universitaria de
la Facultad Militar Conjunta

ISSN: 1852-8619

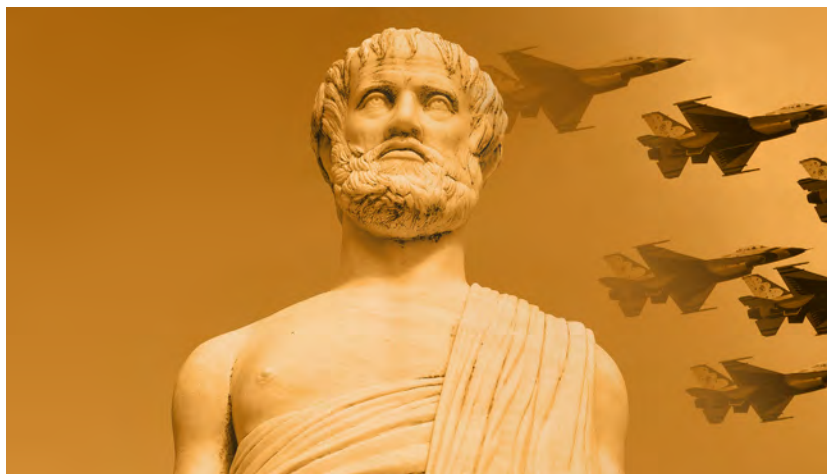
© EUMIC, 2025. Todos los derechos reservados.

Correo electrónico:
publicaciones@fmc.undef.edu.ar

Visión Conjunta es una publicación de divulgación de temas militares iniciada en 2009 en el ámbito de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas de la República Argentina, actual Sede Educativa Universitaria de la Facultad Militar Conjunta (FMC).

Las opiniones de los autores no representan necesariamente la opinión de la Facultad Militar Conjunta, del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, ni del Ministerio de Defensa.

CONTENIDOS



02

NOTA DE TAPA RECURSOS HUMANOS

La retórica: Esencia del liderazgo militar

Por Prof. María Soledad Añón y TC Patricio Justo del Niño Jesús Trejo

08

ESTRATEGIA MILITAR

El entorno VICA en el conflicto ruso-ucraniano

Por MY Fabio Renan Azevedo de Souza

26

RELACIONES INTERNACIONALES

Brasil entre la Unión Europea y BRICS. Las promesas y riesgos de un liderazgo no alineado

Por Lic. Agostina Cavasotto

46

RELACIONES INTERNACIONALES

Una nueva guerra en el Valle del Indo. El conflicto de Afganistán y Pakistán en el presente

Por Lic. Adolfo Koutoudjian y Candela Nicole Araujo

20

RELACIONES INTERNACIONALES

Incierto futuro del orden global

Por CR Adrián Cristian Carafi

34

INTELIGENCIA

Fallas en inteligencia. El ruido y los sesgos en el siglo XXI

Por CN (R) Guillermo Taján Esteban Covelli

52

EDUCACIÓN

Repositorio institucional CEFADIGITAL. A diez años de su creación

Por Alejandra Castillo y Nancy Erripa

LA RETÓRICA: ESENCIA DEL LIDERAZGO MILITAR

Por **PROF. MARÍA SOLEDAD AÑÓN**
TC PATRICIO JUSTO DEL NIÑO JESÚS TREJO



Palabras Clave:

- > Liderazgo
- > Liderazgo institucional
- > Propósito personal
- > Propósito institucional
- > Cultura organizacional
- > Vocación
- > Contrato psicológico
- > Anclas de carrera
- > Salario emocional

“Retórica” –término derivado del griego y que significa “el acto de hablar en público”– es un término académico poco frecuente en el lenguaje castrense, sin embargo, su uso antes, durante y después del conflicto otorga el sustento al liderazgo militar. Tal como señala Gómez Centurión¹: “la guerra, antes que un choque de medios, es un choque de voluntades. Estas voluntades contrapuestas se construyen con atributos simbólicos diseñados con palabras” (entrevista personal, 2025).

La comunicación ocupa un lugar central en el liderazgo, ya que es el medio por el cual un líder puede inspirar, coordinar y guiar a su equipo. Sin comunicación clara y efectiva, las ideas, los objetivos y los valores del líder no llegan a sus seguidores. En tal sentido, la *comunicación* no es un elemento accesorio, es la herramienta esencial que sostiene al liderazgo, sin comunicación, el liderazgo se convierte en una idea abstracta, mientras que con comunicación se vuelve acción concreta.

En el Ejército se discute con frecuencia sobre liderazgo, sin embargo, se hace muy poco para desarrollarlo metódicamente. Estudios realizados en Estados Unidos, señalan la existencia de un vacío en el área discursiva y enfatiza que “sería imposible convertirse en un gran líder sin ser un gran comunicador” (Ford, 2016, p. 84). En tal sentido, el poder de la palabra es el corazón mismo del liderazgo, teniendo en cuenta que sin un discurso eficaz el mando pierde su

capacidad de generar convicción. Esto no es ajeno a la doctrina militar argentina, que señala también como factor determinante del liderazgo la comunicación que ejerce el jefe con el personal a su cargo (Ejército Argentino, 1968/2023).

La comunicación del líder debe tener como sustancia la retórica, entendida como el arte de construir discursos capaces de persuadir, conmover o influir en el receptor. Se basa en la integración equilibrada de la lógica, las emociones y la credibilidad del orador para alcanzar un propósito determinado. Esta disciplina aborda la elaboración, la argumentación y la expresión eficaz del lenguaje, e incorpora el uso de figuras retóricas, una estructura argumental coherente y estrategias comunicativas orientadas a

establecer un vínculo significativo con los receptores.

Génesis de la retórica

El origen de la retórica se remonta a la antigua Grecia, donde Aristóteles la vinculó al campo de la lógica y la definió como la capacidad de argumentar sobre lo verosímil, con lo cual sentó las bases de esta disciplina durante siglos. No es casual que detrás de Alejandro Magno estuviera este gran maestro, quien no solo lo formó en filosofía, administración y gobierno, sino que también le reveló que la palabra podía ser tan eficaz como la espada en la construcción de un imperio.

1. Juan José Gómez Centurión, con el grado de subteniente combatió en la Guerra de Malvinas, donde fue condecorado con la Cruz de la Nación al Heroico Valor en Combate.



En el ámbito militar, la retórica adoptó la forma de arenga, con un discurso intencionado, en tono elevado, destinado a enardecer los ánimos. Sin embargo, no se debe reducir solo a este género, ya que es apenas una de sus posibles manifestaciones.

Más tarde, en la tradición romana, Quintiliano la sistematizó como el *“ars bene dicendi”*, es decir, el arte de expresarse de manera adecuada para persuadir.

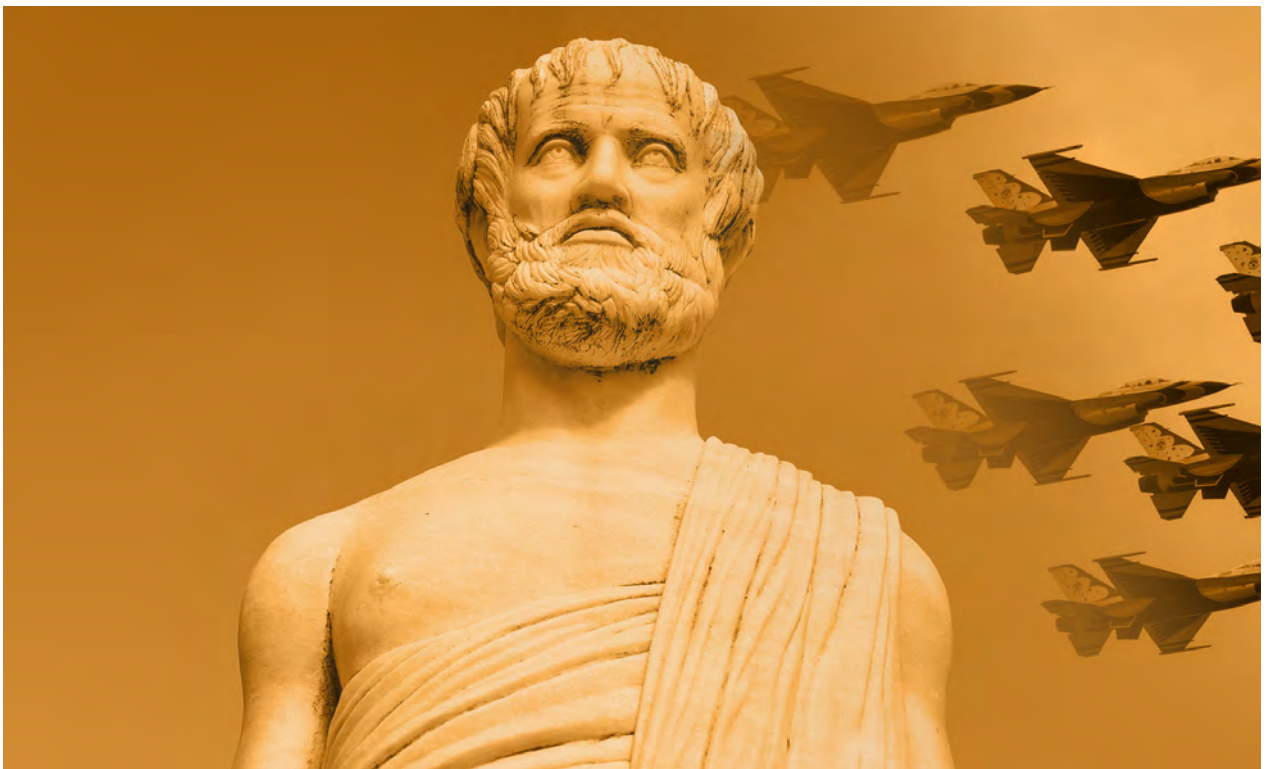
Por otra parte, la oratoria en sí, es un acto de persuasión que busca influir en su entorno por medio de la palabra; es una capacidad que los líderes se han esforzado por desarrollar desde la antigüedad. En el ámbito militar, la retórica adoptó

la forma de arenga, con un discurso intencionado, en tono elevado, destinado a enardecer los ánimos. Sin embargo, no se debe reducir solo a este género, ya que es apenas una de sus posibles manifestaciones.

Existieron oradores militares dotados de un talento natural que se transformaron en referentes ineludibles de nuestra historia, sin embargo, esto no es la norma y teniendo en cuenta su importancia

en la comunicación del líder, es también un factor multiplicador del poder de combate en la guerra. En tal sentido, es necesario estudiar su esencia para transmitir su técnica, a través de una enseñanza metódica, que permita desarrollar dichas habilidades en los futuros conductores de las Fuerzas Armadas.

La retórica no se circunscribe a la habilidad para pronunciar



un gran discurso, reducirla a esa imagen nos limita solo a la oratoria –una parte de la retórica– sin entender la complejidad y potencia que encierra el mensaje del que conduce y ejerce la autoridad.

El potencial de la retórica militar lo podemos asociar a una clase de tecnología militar, según la definición de Mario Bunge (2000, p. 190), en cuanto es un: "*cuerpo de conocimientos que se emplea para controlar, transformar o crear cosas o procesos, naturales o sociales*".

Bajo esta óptica, puede ser analizada como una tecnología discursiva con efectos reales sobre la conducta, tal es el caso del profesor Jordán Bruno Genta, filósofo que influyó a través de su retórica en el sobresaliente desempeño de la Fuerza Aérea Argentina en la Guerra de Malvinas, esta influencia fue citada luego como el "*Factor Genta*", según consta en el libro *Una cara de la Moneda*. Las armas sin la voluntad inquebrantable del soldado convencido, solo son fierros, por ello la retórica es necesaria para impregnar las almas e infundir el valor necesario para enfrentar el combate más desigual.

En tal sentido, las Fuerzas Armadas, que disponen de medios tecnológicamente avanzados como tanques, fusiles, buques, misiles o aeronaves cuentan también con la más antigua y poderosa tecnología: la *Retórica Militar*.

La tríada aristotélica: pilares de la retórica

Aristóteles definió a la retórica como el arte de la persuasión, la cual se sustenta en tres pilares: el *ethos*, el *pathos* y el *logos*; es decir, el carácter del orador, la emoción y el argumento.

El *ethos*, cuyo origen remite al carácter o modo de ser, se vincula con la credibilidad y la autoridad que proyecta el orador. En el ámbito militar, esta dimensión no se restringe al rango o la jerarquía formal, sino que incluye

la integridad, la competencia profesional y el ejemplo personal. En este sentido, esa credibilidad encarnada en la figura del comandante constituye la esencia misma del *ethos* del orador.

El *pathos*, cuyo origen se encuentra en el plano emocional, se refiere a la manera en que el orador moviliza los sentimientos de quienes lo escuchan. Aristóteles dedica a esta dimensión un extenso análisis que evidencia un conocimiento profundo de los mecanismos psicológicos implicados en la persuasión, así como de la capacidad del discurso para adecuarse a cada situación y despertar emociones e influir en la disposición del otro. En este sentido, puede afirmarse que Aristóteles, al elaborar un minucioso examen de las pasiones y su incidencia en la persuasión, se anticipó a problemáticas que siglos más tarde serían abordadas por estudios contemporáneos referidos a la inteligencia emocional.

En la Guerra de Malvinas, durante la madrugada del 28 de mayo, Gómez Centurión recibió el orden de realizar un contraataque para detener una penetración británica en Darwin. Al recordar ese momento, relató:

"La orden fue corta, pero les dije bien claro: ahora vamos a contraatacar y vamos a ir a buscar la sección de Estévez. No hice una gran arenga en ese momento, lo que si recuerdo fue que al final de mis palabras, en silencio, los miré uno por uno a los ojos y percibí de ellos el convencimiento de seguirme hasta el final. No hicieron falta más palabras, empecé a caminar y se encolumnaron atrás mío". (entrevista personal, 2025).

En este relato puede observarse que la retórica no se limita a las palabras: también se manifiesta en los silencios, los gestos y las actitudes que acompañan el discurso, reforzando su sentido y poder de persuasión.

Finalmente, el *logos*, cuyo

CV

MARÍA SOLEDAD AÑÓN

Profesora de Filosofía, Magíster en Ética, Filosofía Política y Antropología Filosófica por la Universidad Tecnológica de España y doctoranda en Epistemología e Historia de la Ciencia en la Universidad Nacional de Tres de Febrero, donde desarrolla la tesis "*La Retórica Militar Argentina: un enfoque tecnológico desde la Teoría del Discurso a la Filosofía de la Técnica*". Se desempeña como docente en la Escuela de Suboficiales del Ejército "Sargento Cabral", donde dicta *Competencias para la Comunicación*. Posee especializaciones en liderazgo y oratoria.

PATRICIO JUSTO DEL NIÑO JESÚS TREJO

Teniente coronel de Infantería. Oficial de Estado Mayor, bachiller universitario en relaciones internacionales, licenciado en estrategia y organización, magíster en historia de la guerra, posee también, las especializaciones en planeamiento conjunto Nivel I y II; autor de libros y numerosos artículos sobre temas militares. Fue Ayudante de Campo del Jefe del Estado Mayor General del Ejército, jefe de la Compañía de Comandos 602 y del Regimiento de Infantería de Monte 30; Es titular de la materia Servicio de Estado Mayor en la Escuela Superior de Guerra del Ejército y director de la Especialización en Historia Militar Contemporánea.

origen remite a la palabra, el discurso o la razón, designa la dimensión racional del mensaje. En este nivel se sitúan la lógica, la claridad expositiva y la solidez de los argumentos, que permiten comprender la necesidad de transformar el ser en potencia en ser en acto, es decir, de llevar a la práctica los objetivos pensados por el líder (Trejo, 2023, pp. 32–34).

Elementos de la retórica militar

La *Retórica Militar* tiene su particularidad, no es una simple facultad que se adquiere con las palmas de general o las tiras de suboficial mayor; se construye a través del tiempo con la experiencia de los años recorridos al frente a la tropa en los cuarteles, esto va moldeando la personalidad que, sumada a la autodisciplina y la autoevaluación, conforma nuestro prestigio personal, elemento insoslayable del discurso.

En la Retórica Militar, la tríada aristotélica —que integra el carácter del orador, la emoción y el argumento— se amplía con la incorporación del prestigio personal y de un componente transversal: la fe en Dios. Este

carácter espiritual de la *Retórica Militar*, surge de los testimonios recogidos por los veteranos de la Guerra de Malvinas, que veían dicha cualidad distintiva en sus jefes y que, al proyectar su propia fe transmitían autoridad moral y solidez espiritual frente al peligro; al mismo tiempo, movilizaba el *pathos colectivo*, pues la oración compartida, el rosario en las trincheras o la invocación a Dios, despertaba en los hombres, la fortaleza, producto de la esperanza puesta en el sentido trascendental de la vida ante la proximidad de la muerte. Tal como lo expresara Pablo Carballo²: “la palabra puede llevar a hacer los crímenes más atroces o las heroicidades más grandes” (comunicación personal, 2025) y, en Malvinas, esa palabra impregnada de fe fue capaz de multiplicar la voluntad de vencer, por una causa justa.

En el ámbito militar, donde una orden, una arenga o una instrucción no se limitan a transmitir información, sino que movilizan voluntades, la retórica adquiere un significativo valor. En definitiva, en la vida militar, hacer cosas con palabras no es una posibilidad teórica: es una práctica cotidiana.

Los discursos épicos previos a entrar en combate, constituyen un valioso recurso del líder para motivar y movilizar a las tropas en instancias decisivas. En tal sentido “...la motivación, es la clave. Entendida como una especie de soplo de los dioses [...] que blindó la voluntad hacia metas que parecían imposibles” (Bilbao, 2015). Entonces parecería que estuviéramos hablando de algo que tiene propiedades mágicas.

Lo cierto es que no existe tal magia, existe el poder de la palabra, existe una *Retórica Militar*, que crea convicción, que motiva al soldado para conducirlo a superar todas las dificultades que se presenten, una retórica que invade

sus mentes y los inocula con la firme voluntad de vencer.

Conclusión

Las Fuerzas Armadas Argentinas, reconocen el valor del liderazgo militar y en su doctrina lo consideran como decisivo en la conformación de cualquier organización apta para entrar en combate; En tal sentido, la retórica es la esencia del liderazgo.

Ahora bien, aunque en la formación de los cuadros existen espacios curriculares orientados a la comunicación, no existe todavía una sistematización específica, a diferencia de lo que ocurre en otros ámbitos, como el político o el judicial, donde la retórica conforma un campo de estudio con sus propios métodos, en el ámbito castrense persiste la ausencia de una formulación sistemática y se hace de modo casi artesanal, a través de alocuciones y exposiciones, sin un método determinado.

En función a lo expuesto, podemos ver que hay conductores que parecen tener el arte de la retórica de manera innata, como si se tratara de un don natural, pero la realidad es que no podemos confiar en que todos los futuros líderes posean esa aptitud en forma espontánea; para quienes no la tienen, es necesario desarrollarla con una pedagogía y didáctica particular que facilite el ejercicio del liderazgo a través de una adecuada *Retórica Militar*.

La noche del 1 de abril de 1982, el contralmirante Carlos Busser, comandante de la Fuerza de Desembarco, a través de los difusores del Buque Desembarco de Tanques “BDT Cabo San Antonio”, daba un elocuente mensaje a las tropas alistadas, que se preparaban para el desembarco. Su discurso reúne la tríada aristotélica,

2. Combatió como piloto de cazabombardero, con el grado de teniente, durante la guerra de Malvinas.



Las armas sin la voluntad inquebrantable del soldado convencido, solo son fierros, por ello la retórica es necesaria para impregnar las almas e infundir el valor necesario para enfrentar el combate más desigual.

resumida en el carácter del orador, la emoción transmitida y el argumento elocuente que debe poseer la retórica militar:

"Soy el comandante de la Fuerza de Desembarco, integrada por efectivos de la Infantería de Marina y del Ejército Argentino embarcados en este buque, de algunas fracciones a bordo del destructor Santísima Trinidad, del rompehielos Almirante Irizar y de los buzos tácticos embarcados en el submarino Santa Fe. Nuestra misión es desembarcar en nuestras Islas Malvinas y desalojar a las fuerzas militares y autoridades británicas que se encuentran en ellas. Eso es lo que vamos a hacer. El destino ha querido que nosotros seamos los encargados de reparar estos casi 150 años de

usurpación En esas islas vamos a encontrar una población con la que debemos tener un trato especial. Son habitantes del territorio argentino y, por lo tanto, deben ser tratados como lo son todos los que viven en la Argentina. Ustedes deberán respetar estrictamente la propiedad y la integridad de las personas. No entrarán en ninguna residencia privada, si no es por razones de combate. Respetaran a las mujeres, a los niños, a los ancianos y a los hombres. Serán duros con el enemigo, pero corteses, respetuosos y amables con la población de nuestro territorio, a la que debemos proteger. Si alguien incurre en violación, robo o pillaje, le aplicare en forma inmediata la pena máxima. Ahora con la autorización del señor comandante del grupo de transporte,

quiero expresar que lo que haga la fuerza de desembarco será el resultado de la brillante tarea que los integrantes de ese grupo ya han realizado. Gracias por traernos hasta acá y gracias por ponernos mañana en la playa. No dudo que el coraje, el honor y la capacitación de todos ustedes, nos dará la victoria. Durante mucho tiempo hemos venido adiestrando nuestros músculos y preparando nuestras mentes y nuestros corazones para el momento supremo de enfrentar al enemigo. Ese momento ha llegado. Mañana ustedes serán los vencedores. Mañana mostraremos al mundo una fuerza argentina valerosa en la guerra y generosa en la victoria. Que Dios los proteja. Ahora dirán conmigo ¡VIVA LA PATRIA!" (<https://www.youtube>). ■

BIBLIOGRAFÍA

Aristóteles. (1998). Retórica (A. Bernabé, trad., introd. y notas). Alianza Editorial.

- Armada Argentina. (2020). R.G-1-054: Manual de Planeamiento Naval (3.ª ed.). Buenos Aires: Estado Mayor General de la Armada.

- Bilbao, J. (2015, 24 de septiembre). Discursos épicos antes de la batalla. Jot Down Cultural Magazine. <https://www.jotdown.es/2015/09/discursos-epicos-antes-de-la-batalla/>

- Bunge, M. (2002). Epistemología: curso

de actualización (3.ª ed.). México: Siglo XXI Editores.

- Bunge, M. (2017). ¿Somos naturales o artificiales? [Prólogo]. En M. A. Quintanilla, Tecnología: un enfoque filosófico y otros ensayos de filosofía de la tecnología (2.ª ed., pp. 11-14). Fondo de Cultura Económica.

- Ejército Argentino. (1968). MFP-51-13: Manual del Ejercicio del Mando. Buenos Aires: Departamento Doctrina, Estado Mayor General del Ejército.

-

Ford, C. D. Jr. (2016). El liderazgo del Ejército y la paradoja de la comunicación. Military Review, 96(3), 82-90.

- Fuerza Aérea Argentina. (2007). RAG-11: Reglamento del Régimen del Servicio. Buenos Aires: Estado Mayor General de la Fuerza Aérea.

- Trejo, P. (2014). Liderazgo Militar. Editorial 1884. Bs As.

- Trejo, P. (2023). Táctica y estrategia, acto y potencia. Revista Visión Conjunta, (29), 32-34.

EL ENTORNO VICA EN EL CONFLICTO RUSO-UCRANIANO

Por **MY FÁBIO RENAN AZEVEDO DE SOUZA**



Palabras Clave:

- > VICA
- > Ambiente operacional
- > Guerra Rusia y Ucrania

Resumen

El acrónimo VICA (volatilidad, incertidumbre, complejidad, ambigüedad) se refiere a ciertas características del ambiente operacional en la era de la información, y fue inicialmente desarrollado para destacar la necesidad de preparación de líderes estratégicos en los Estados Unidos para manejar los conflictos del siglo XXI. Sin embargo, a lo largo de las últimas décadas su aplicación ha traspasado e impactado decisivamente los niveles operacional y táctico de las operaciones militares en todo el mundo.

Actualmente, la comunidad internacional ha sido testigo del recrudecimiento de la competición entre grandes potencias mundiales, y de la emergencia de conflictos entre Estados que involucran a todos los factores de sus poderes nacionales. En ese sentido, debe ser destacada la invasión del territorio ucraniano por Rusia en febrero de 2022. En este conflicto, el ambiente operacional VICA ha jugado un rol central para generar las condiciones en las cuales

se desarrollan las operaciones militares y que permiten su amplia repercusión más allá del campo de batalla.

Este artículo tiene como objetivo principal analizar como las características del ambiente operacional contemporáneo han influenciado la conducción de ambos los países a lo largo de la guerra, a partir de la dinámica de la guerra entre Rusia y Ucrania. Las conclusiones sugieren que el entorno VICA ha traído incalculables consecuencias, desde los niveles más altos de la conducción hasta las técnicas, tácticas y procedimientos (TTP) de las unidades operativas. Más allá de eso, los efectos que se producen en el ambiente parecen constituirse al mismo tiempo causas de sí mismos, lo cual evidencia su elevado grado de complejidad.

Introducción

La década de 1990 ha brindado la ocurrencia de múltiples amenazas a la estabilidad internacional con el incremento de conflictos regionales, guerras civiles, insurgencias, actividades



terroristas, proliferación de armas y tráfico de drogas (Magee, 1998). Ese escenario, marcado por la ausencia de un gran poder antagónico y por la emergencia de amenazas difusas, llevó a los líderes militares estadounidenses a la necesidad de desarrollar una nueva estrategia para el futuro (Mackey, 1992).

El general Maxwell R. Thurman, vicejefe del Estado Mayor del Ejército de los EE.UU. y experto en liderazgo militar, durante una presentación en la Escuela de Guerra del Ejército norteamericano (*US Army War College*) en el año 1991, caracterizó el ambiente del liderazgo estratégico en términos de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (Mackey, 1992).

Posteriormente, esas características del ambiente fueron encapsuladas en el acrónimo VICA, en el cual “las amenazas son difusas e inciertas, donde el conflicto es inherente pero impredecible, y la capacidad para defender y promover los intereses nacionales puede verse restringida por limitaciones de recursos materiales y personales” (Yarger,

2006). Como consecuencia de esos factores, los líderes estratégicos tendrían que desarrollar innumerables capacidades para interpretar el contexto externo y solucionar los distintos problemas que se planteaban.

La estrategia de seguridad nacional de EE.UU. en el período posterior a la Guerra Fría estuvo marcada por la actuación a escala global, basada en su estrategia militar con foco en modelar, responder y prepararse para la guerra (Magee, 1998). Esa estrategia ha sido llevada a cabo desde la operación Tormenta del Desierto en 1991, cuando la coalición liderada por los norteamericanos desencadenó un masivo poder aeroterrestre y naval para liberar Kuwait de la ocupación iraquí (Freedman, 2025).

Sin embargo, los ataques terroristas a las Torres Gemelas y al Pentágono en 2001 pusieron en evidencia la complejidad del ambiente estratégico del siglo XXI que recién iniciaba. Más allá de la multiplicidad de actores y amenazas, la respuesta americana con la invasión al

Afganistán y la guerra al terror contra la organización terrorista Al Qaeda de Osama bin Laden fueron conducidas en la Era de la Información, que potencializó las características del ambiente VICA.

En su obra *Strategic Leadership: The Competitive Edge*, el profesor y psicólogo norteamericano Thomas Owen Jacobs defiende que el reconocimiento del VICA en la Era de la Información no se puede constituir como una excusa para la irresponsabilidad, descuido o falta de rigor en la tentativa de entender el ambiente, anticipar cambios y manejar riesgos, buscando transformar la complejidad en ventajas competitivas contra el enemigo (Gerras, 2010).

Más recientemente, esa nueva dinámica fue reconocida por el General Valery Gerasimov, Jefe del Estado Mayor General de las Fuerzas Armadas Rusas. En 2013, durante una presentación para la Academia de Ciencias Militares, él desarrolló las líneas generales de lo que sería conocida como Doctrina Gerasimov. Basado en las lesiones de la Primavera Árabe de los países del Oriente Próximo y del norte de



África, el general ruso identificó que el rol desempeñado por los medios no militares para alcanzar los objetivos políticos y estratégicos había crecido. Defendió aún que en muchos casos la eficiencia de esos medios fue más grande que el propio poder de las armas de fuego (Gerasimov, 2016).

De modo general, su visión sobre la realidad y el futuro de los conflictos se viran plasmadas en los documentos estratégicos de defensa de la Federación Rusa en la última década, influyendo en la manera con la cual Moscú ha conducido sus campañas de anexión de la Crimea, en la intervención en la guerra civil siria y desde 2022 en la invasión al territorio ucraniano (Calderón, 2020).

Las características del entorno VICA

La volatilidad es la característica del ambiente operacional que

se presenta con las rápidas y explosivas reacciones, muchas veces marcadas por la violencia (Yarger, 2006). Significa también que mismo la más completa base de datos puede no brindar el contexto más adecuado para el proceso de toma de decisión. Más allá de la capacidad en analizar el ambiente, los líderes deben anticipar los rápidos cambios y hacer lo necesario para predecir el comportamiento de las variables presentes (Gerras, 2010).

Por ese motivo, un ambiente operacional volátil es altamente inestable. Actualmente, la velocidad e intensidad de los cambios han sido impactados por la globalización y por las tecnologías disruptivas, que llevan a la creciente necesidad de adaptación de las organizaciones militares a nuevas formas de conducir las operaciones en los diversos niveles (Baran, 2017).

CV

FÁBIO RENAN AZEVEDO DE SOUZA

Mayor del Cuadro de Oficiales de Estado–Mayor del Ejército Brasileño. Maestro en Ciencias Militares, con especialización en Gestión Operacional, por la Escuela de Perfeccionamiento de Oficiales (2015). Especialización en Ciencias Militares, con énfasis en Defensa, por la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército (ECEME) (2021-2022). En el año de 2025, se desempeñó como alumno del Curso de Oficial de Estado–Mayor de la Escuela Superior de Guerra (ESG) del Ejército Argentino.

Por su vez, la incertidumbre se refiere a la inhabilidad de conocer todo sobre una situación específica y la dificultad de predecir la naturaleza y los efectos de los cambios (Gerras, 2010). En el marco del ambiente operacional contemporáneo, es caracterizada por la incapacidad de predecir el futuro con precisión, lo que impacta en el proceso de toma de decisiones. Nuevas cuestiones son planteadas, mientras viejos problemas se repiten o se revelan de otras maneras por lo cual las antiguas soluciones son cuestionables o dudosas: todo es pasible a cambios (Yarger, 2006).

Como la incertidumbre existe en los vacíos del conocimiento de la situación, ella puede ser reducida por medio de la colecta, interpretación y difusión de la información. La incertidumbre puede ser resuelta estructuralmente cuando las organizaciones dedican mayores recursos ampliando su red de relacionamientos, base de datos y procesos de análisis para coleccionar informaciones de distintas fuentes e interpretarlas de forma diferente.

Un caso que bien retrata ese escenario fue la reacción norteamericana a los atentados de 11 de septiembre de 2001, cuando las agencias de inteligencia de los EE. UU. buscaron expandir sus asociaciones con otros países en su relativamente bien sucedida campaña anti-terror (Lemoine y Bennett, 2014).

La complejidad es más una de las características del ambiente operacional en lo cual las operaciones militares se desarrollan en la actualidad. Gerras la define como la dificultad en el entendimiento de las interacciones de múltiples partes o factores y en la determinación de los efectos primarios y subsecuentes que surgen de los cambios de uno o más de esos factores en un sistema altamente interdependiente (2010).

Una de las formas más productivas para una organización operar en un ambiente complejo es simplificar la situación adoptando una estructura que espeje ese ambiente. Las organizaciones que mejor se adaptan para atender a las exigencias de los cambios en el ambiente operacional son aquellas que alcanzan mayores niveles de desarrollo funcional. O sea, las organizaciones militares deberían encontrarse estructuradas y organizadas para sacar ventajas del ambiente en los cuales actúan y no pelearse contra él (Lemoine y Bennett, 2014).

Finalmente, la ambigüedad es un cierto tipo de incertidumbre que resulta de diferentes interpretaciones que se dan a la realidad cuando el contexto no es suficientemente claro para determinar su significado. Es decir, se refiere a la dificultad en la interpretación cuando el ambiente encontrase influenciado

por factores como ceguera cultural, sesgo cognitivo o perspectiva limitada (Gerras, 2010). En esas situaciones existe la duda de la naturaleza de las relaciones causa-efecto (Terlato, 2024).

Kail hace hincapié de dos síntomas frecuentemente asociados a la ambigüedad: primero, la inhabilidad de conceptualizar adecuadamente amenazas y oportunidades, y segundo, el sentimiento de frustración. Además de eso, defiende que los líderes deben brindar suficiente claridad a las asignaciones y objetivos de las organizaciones para que no sean ambiguas como el ambiente en lo cual operan (2011).

En ese contexto, una situación ambigua es más desafiadora en función de su novedad, o sea, hay poco antecedente histórico que facilite determinar sus causas, posibles modos de acción y resultados (Lemoine y Bennett, 2014). Por eso, la ambigüedad



El ambiente operacional VICA ha jugado un rol central para generar las condiciones en las cuales se desarrollan las operaciones militares y que permiten su amplia repercusión más allá del campo de batalla.

ha reforzado el creciente uso de métodos de innovación basados en prototipos como pensamiento de diseño (design thinking) o herramientas de gestión de proyectos como la metodología *scrum* (Terlato, 2024).

Algunas teorías han sido empleadas para entender la naturaleza del ambiente actual, proporcionando una descripción análoga de sus atributos y funcionamiento. Una de ellas es la Teoría del Caos, popularizada por Edward Lorenz, matemático y meteorologista norte-americano que formuló el “efecto mariposa”¹ en 1972. Él observó que cambios minúsculos en sus datos iniciales para los cálculos de predicción meteorológica podían tener efectos extraordinarios e impredecibles en los resultados (Lorenz, 1972). Según esa teoría, en un sistema caótico, los cambios tempranos pueden tener un efecto extraordinario a largo plazo, pero los resultados están limitados por el extremo de la aleatoriedad total (Yarger, 2006).

Anteriormente, en su obra magistral *De La Guerra*, Clausewitz comprendió y describió este fenómeno y lo integró en su definición de fricción:

Todo en la guerra es muy simple, pero lo más simple es difícil. Las dificultades se acumulan y terminan produciendo una fricción inconcebible a menos que uno

haya experimentado la guerra (...) Innumerables incidentes menores, esos que nunca se pueden predecir, se combinan para reducir el nivel general de rendimiento, de modo que constantemente no alcanzamos el objetivo deseado. (1976, p. 131)

La Teoría del Caos es importante en el marco del análisis del ambiente operacional porque ayuda a explicar como el entorno estratégico puede verse como un sistema caótico en lo cual la historia humana presenta un comportamiento aperiódico, por ejemplo, en los patrones generales en el auge y la caída de las civilizaciones que muchas veces son evidentes, pero ningún evento se repite con exactitud (Donahue III, 1997).

Por su vez, la Teoría de la Complejidad también ofrece la posibilidad de mejor conocimiento de la naturaleza del ambiente operacional (Yarger, 2006). En ese contexto, un sistema complejo es aquel en el que numerosos elementos independientes interactúan continuamente y se organizan y reorganizan espontáneamente en estructuras cada vez más elaboradas a lo largo del tiempo, evolucionando de forma natural hacia un estado de criticidad autoorganizada, momento en el que se encuentran en la frontera entre el orden y el desorden, al borde del caos (Junior, 2000).

Esa es la etapa en la cual el sistema puede realizar las operaciones más complejas y el punto en lo cual tanto las oportunidades como las amenazas son mayores (Yarger, 2006). Por ese motivo, el reconocimiento del borde del caos es extremadamente importante para el líder militar que opera en este ambiente.

En definitiva, las teorías del caos y de la complejidad ofrecen una perspectiva que describe el entorno estratégico tal como es, en contraposición a un modelo lineal, directo y simplista de causa y efecto. Estas teorías reconocen que el mundo se compone de dinámicas tanto lineales como no lineales, brindando informaciones sobre los fenómenos VICA y sobre las relaciones entre el entorno estratégico y la estrategia (Yarger, 2006).

Abordaje doctrinario

Como consecuencia lógica del reconocimiento del entorno estratégico VICA, las fuerzas armadas del mundo han plasmado

1. Durante una conferencia, Edward Lorenz planteó en forma de pregunta la posibilidad de un aleteo de mariposa en Brasil hacer aparecer un tornado en Texas (Lorenz, 1972).
2. Los factores de la decisión son: Misión, Enemigo, Terreno, Recursos, Consideraciones civiles y Tiempo. Estos factores son utilizados para extraer la información necesaria de los factores operativos para llevar a cabo una operación y desarrollar conciencia situacional tras el recibimiento de la misión (Brasil, 2025, p. 2-6).

sus principales características en sus reglamentos en las últimas décadas. En lo que refiere al ambiente operacional, el Ejército norte-americano lo define como el conjunto de factores que afectan lo que ocurre en un área asignada. Su naturaleza compleja y dinámica contribuye a la incertidumbre de la guerra. Esto requiere que los comandantes desarrollen y mantengan la mejor comprensión posible de este ambiente operacional con el apoyo de herramientas como dominios y dimensiones (United States of America, 2025).

En el marco de las operaciones terrestres, un dominio es una parte físicamente definida del ambiente operacional que requiere un conjunto único de capacidades y habilidades de combate. Son definidos en el número de 5: terrestre, marítimo, aéreo, espacial y cibernético. Por su vez, las dimensiones se refieren a las principales características y a los contenidos presentes en el ambiente operacional. Son definidas como dimensión física, informativa y humana (United States of America, 2025).

Con base en eso, el Ejército de los EE. UU. estableció su concepto operacional: operaciones multidominio, definidas como “el empleo combinado de las capacidades conjuntas y del Ejército para crear y explotar ventajas relativas que permitan alcanzar objetivos, derrotar a las fuerzas enemigas y consolidar las ganancias de los comandantes de las fuerzas conjuntas” (*United States of America*, 2025, p. 47). O sea, las fuerzas del Ejército integran capacidades terrestres, marítimas, aéreas, espaciales y ciberespaciales que facilitan la maniobra para crear ventajas físicas, de información y humanas para derrotar las amenazas en todos los dominios.

En Brasil, la doctrina no difiere en demasía. Reconociendo la evolución constante del ambiente operacional contemporáneo, marcado por la creciente complejidad, ambigüedad y fluidez de las amenazas, el Ejército Brasileño subrayó la necesidad de actualización y revisión de los fundamentos que rigen sus operaciones terrestres, alineándose a la doctrina conjunta y a las demandas impuestas por la

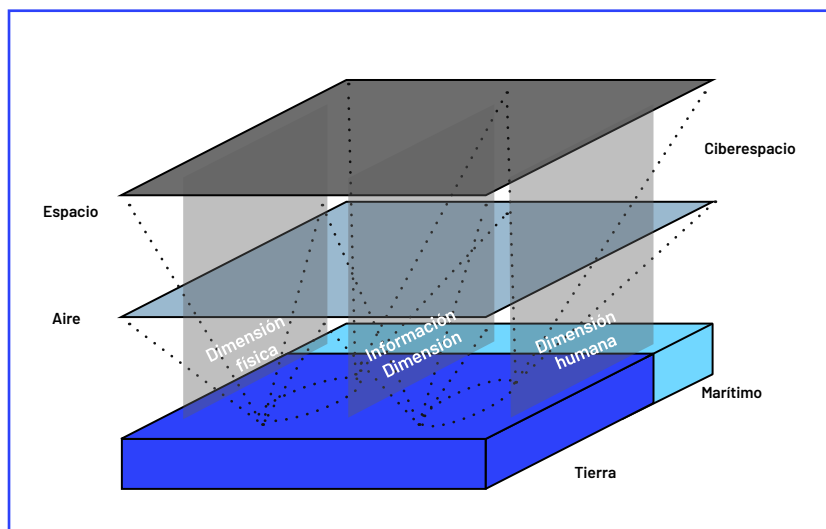
guerra moderna. Así, el ambiente operacional es definido como “un conjunto de condiciones, circunstancias e influencias que afectan al espacio, interfieren en el despliegue de las capacidades de las fuerzas militares e influyen en la toma de decisiones de los comandantes a todos los niveles” (Brasil, 2025, p. 2-2).

En la doctrina brasileña, el ambiente operacional abarca los dominios terrestre, marítimo, aéreo, espacial y ciberespacial, así como las dimensiones física, informativa y humana. Aunque guarde múltiples semejanzas con el concepto norteamericano, es necesario hacer algunas distinciones. La primera hace referencia al dominio ciberespacial, que involucra los aspectos electromagnético y cibernético para los cuales es fundamental el desarrollo de capacidades de Guerra Electrónica y de Guerra Cibernética en el logro de los efectos esperados. Además de ello, la doctrina reconoce también el aspecto cognitivo, que engloba los procesos mentales relacionados con la percepción, interpretación y el uso de la información (Brasil, 2025).

En otra distinción, el reglamento brasileño hace hincapié en como los dominios y dimensiones interactúan con los factores operativos y de la decisión² durante el análisis del ambiente donde se desarrollan las operaciones terrestres. Allí, reconoce que las amenazas se originan de una combinación de factores políticos, históricos y locales, muchas veces enlazadas con el crecimiento poblacional y con la disputa por recursos naturales (Brasil, 2025).

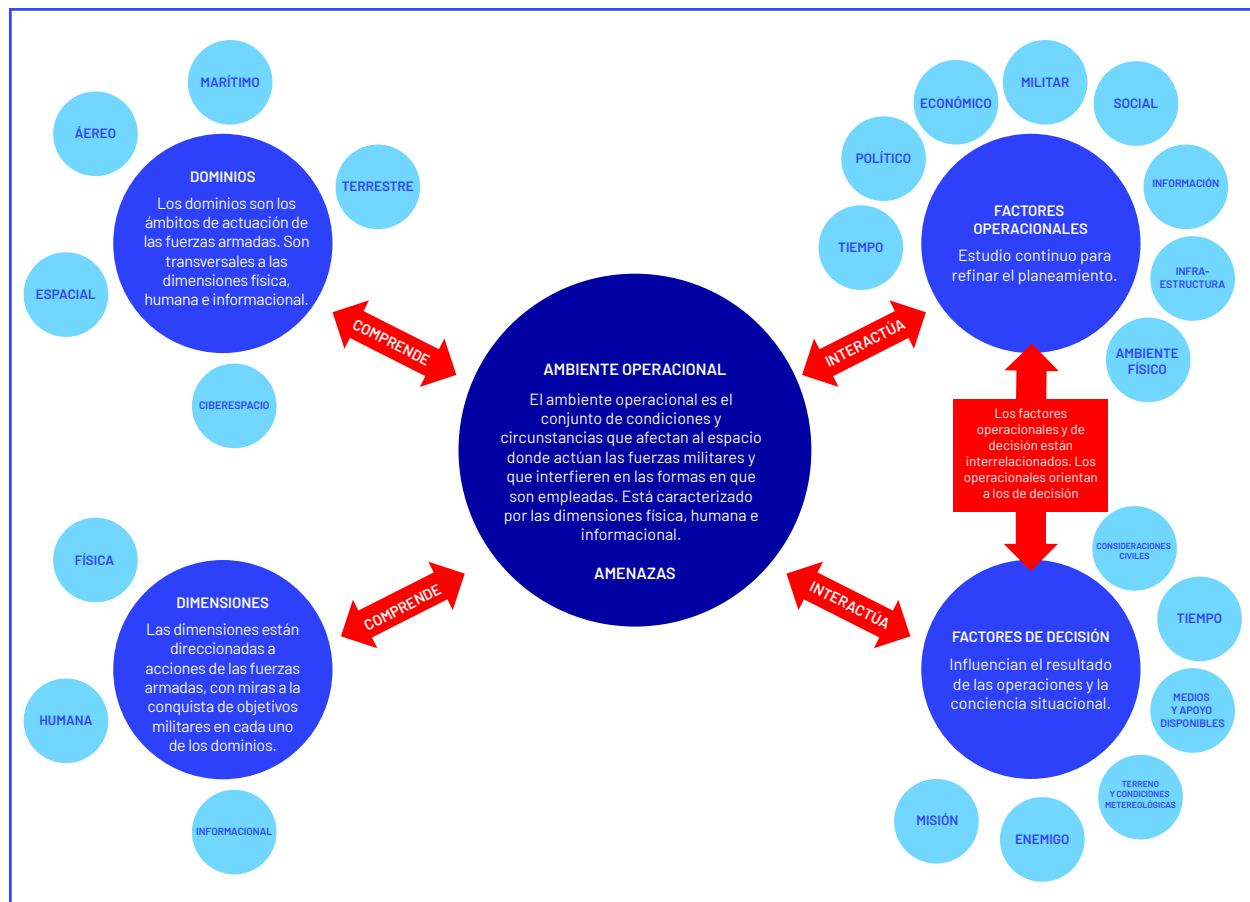
A partir de esa premisa, el Ejército Brasileño desarrolló su nuevo concepto operacional. En las operaciones de convergencia, la Fuerza Terrestre promoverá el desequilibrio del enemigo a partir de objetivos en profundidad,

FIGURA 1. DOMINIOS Y DIMENSIONES DE UN AMBIENTE OPERACIONAL



Fuente: “FM 3-0: Operations” (United States of America), 2025, p. 17.

FIGURA 2. AMBIENTE OPERACIONAL – VISIÓN INTEGRAL



Fuente: "FM 3-0: Operations" (United States of America), 2025, p. 17.

dificultando su respuesta o reacción. Ese desequilibrio será alcanzado por medio de la convergencia de efectos deseados a través de la simultaneidad de las acciones, de la sincronización en el tiempo y espacio y de la sobreposición en los diversos dominios y dimensiones del combate (Brasil, 2023).

En lo que toca al Ejército Argentino, se puede observar que también han sido contempladas las características VICA del ambiente operacional en su doctrina. En el Reglamento ROB-00-01, el ambiente operacional es entendido como el “conjunto de factores de diversa naturaleza que existen en forma estable y semiestable en una determinada región” (República Argentina,

2015, p. I-6). Reconociendo así su carácter sistémico, donde un conjunto de actores interactúa entre sí, evidenciando fortalezas, debilidades y vulnerabilidades en el conjunto del sistema.

Más allá de esa definición, la doctrina plantea los factores componentes del ambiente operacional, que una vez identificados facilitarán a los conductores y asesores su mejor comprensión y el mejor empleo de las fuerzas terrestres. Esos factores, recientemente referidos, aunque no taxativamente definidos, guardan profunda semejanza con las dimensiones física, humana e informacional del campo de batalla moderno, constituyendo un conjunto de subvariables cuya combinación

determinará su grado de complejidad (República Argentina, 2015).

Ambiente operacional del conflicto

El conflicto entre Rusia y Ucrania ha evidenciado un elevado grado de complejidad, cuyas manifestaciones involucran todos los niveles de la conducción de la guerra. Inicialmente, se debe tener en cuenta el conjunto de factores de naturaleza geopolítica que ha caracterizado el tablero internacional en las primeras décadas del actual siglo.

3. El término "Sur Global" se refiere en general a las regiones de América Latina, Asia, África y Oceanía. Su empleo marcó un cambio desde un enfoque central en el desarrollo o la diferencia cultural hacia un énfasis en las relaciones geopolíticas de poder (Dados y Connell, 2012).

La guerra en Ucrania ha evidenciado muchos aspectos que influyen en la percepción de los cambios en el entorno internacional. Uno de los más llamativos es la emergencia de posturas revisionistas y no-occidentales. La postura ambigua de muchos países del llamado Sur Global³, priorizando sus intereses pragmáticos en el marco de polaridades indefinidas, quedó evidenciada al inicio los debates en las Naciones Unidas sobre la responsabilidad rusa en el conflicto. Tales lineamientos sugieren una posible formación de un bloque antioccidental estructurado en torno del polo sino-ruso (Filho y Amorim, 2025).

Por otro lado, es innegable reconocer que hay señales de revitalización de la alianza del Atlántico y la recomposición del Occidente. En el contexto regional, uno de los efectos geopolíticos de la guerra fue el fortalecimiento de los vínculos de Europa Central con los países bálticos. Su adhesión a la OTAN les proporciona una ventaja estratégica al permitirles el control absoluto de la costa del mar Báltico, lo que limita la capacidad operativa de la armada rusa. (Filho y Amorim, 2025).

En cuanto al nivel estratégico, es necesario hacer hincapié en algunos puntos de la Doctrina Gerasimov para comprender la complejidad del conflicto. Pese a que en el punto de vista del General Gerasimov las diferencias entre los niveles de la conducción han desaparecido (Gerasimov, 2016), sus principales aspectos pueden ser así consolidados (Calderón, 2020):

- a. Mayor empleo de métodos no militares en el logro de objetivos políticos y estratégicos;
- b. Uso generalizado de medidas políticas, económicas, informativas y humanitarias;
- c. El empleo de la protesta pública como medio no militar; y

d. Uso de medidas militares encubiertas, como Guerra de Información y acciones de Fuerzas de Operaciones Especiales.

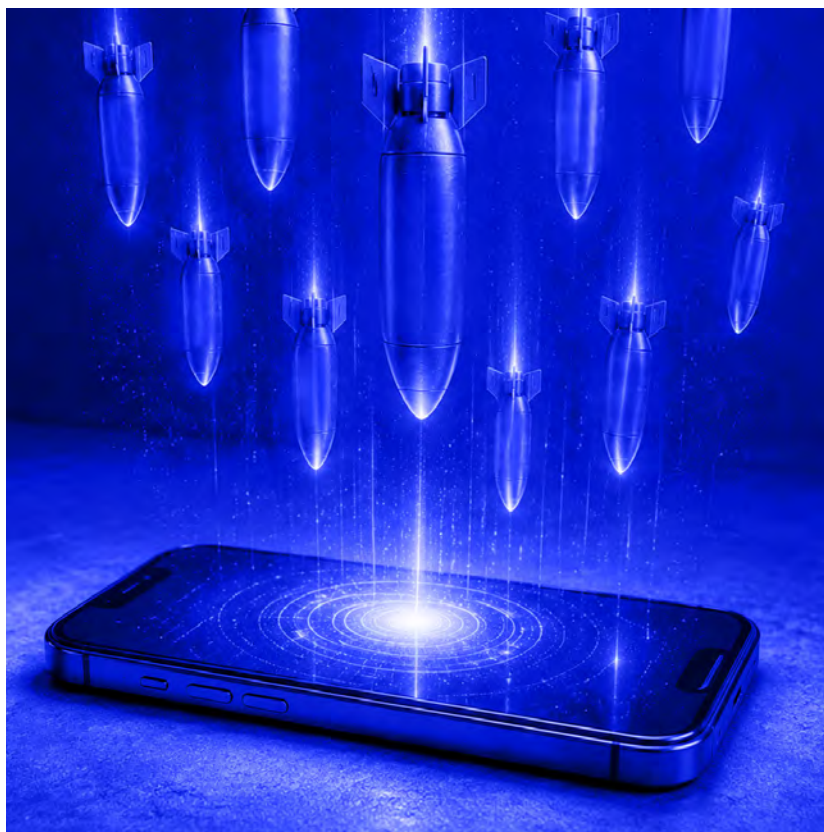
Durante la guerra en Ucrania, Rusia ha empleado diversos enfoques híbridos combinados con medios militares convencionales. Esto incluye el uso de *proxy forces*, como los grupos separatistas en Donetsk y Luhansk, así como de diversos combatientes irregulares. Estas medidas, en conjunto, sirvieron para militarizar los territorios orientales de Ucrania, socavando la soberanía estatal y su integridad territorial (Goodson y Żakowska, 2023).

Por su lado, los ucranianos han empleado TTP de guerra irregular para debilitar la capacidad militar rusa, utilizando sus fuerzas de operaciones especiales y milicias civiles para comprometer el avance de las fuerzas blindadas rusas hacia Kiev al inicio de la campaña militar

por medio del uso generalizado de emboscadas, reforzadas por fuego de artillería, lo que causó enormes pérdidas materiales y humanas al invasor (Ferreira, 2025).

Con respecto a su maniobra estratégica, Rusia ha intentado utilizar otros métodos no militares para el logro de sus objetivos, como (Goodson y Żakowska, 2023):

- a. Presión económica, inicialmente mediante el control de la venta de gas para los países de Europa Occidental y posteriormente mediante esfuerzos para bloquear los envíos de grano de Ucrania;
- b. Diplomacia, intentando alinear a otros países para que apoyen su invasión y eludir la presión diplomática impuesta por los Estados Unidos, la OTAN y la mayoría de los países del mundo;
- c. Destrucción de infraestructura crítica, por ejemplo, para cortar el suministro eléctrico durante



Tanto Rusia como Ucrania han invertido considerablemente en desinformación, propaganda y guerra psicológica, utilizando múltiples canales para difundir sus mensajes.

el invierno de 2022-2023, y múltiples ataques a otras infraestructuras críticas, como la destrucción de la presa de Kajovka en junio de 2023.

En los niveles operacional y táctico, algunos aspectos han convertido el conflicto en un momento decisivo en la historia militar moderna, transformando fundamentalmente nuestra comprensión sobre la guerra contemporánea. En ese sentido, se destaca la importancia primordial generada por las acciones influyentes sobre la dimensión informacional por los dos países (Slusher, 2025).

Desde el inicio del conflicto, tanto Rusia como Ucrania han invertido considerablemente en desinformación, propaganda y guerra psicológica, utilizando múltiples canales para difundir sus mensajes. Rusia heredó de la Unión Soviética una larga tradición de usar el engaño, la desinformación y el camuflaje como herramientas importantes para sus operaciones.

En la campaña ucraniana, la *maskirovka* está basada en la narrativa de que el mundo está amenazado, por un lado, por el extremismo religioso y político y, por el otro, por el liberalismo posmoderno del Occidente. En esta visión, el país se proyectaría como el principal guardián de la estabilidad internacional, además de promover la pluralidad

civilizacional y política a escala global (Nunes y Filho, 2025).

Por su lado, Ucrania ha buscado influir sobre la dimensión informacional para movilizar públicos de interés tanto a nivel interno, para asegurar el apoyo de la población y las tropas al esfuerzo bélico, como a nivel externo, buscando consolidar alianzas, obtener apoyo material y diplomático y dar forma a narrativas globales favorables. Las acciones del presidente Volodímir Zelenski ejemplifican claramente la importancia de movilizar al público nacional e internacional para fortalecer la posición política y militar de su país (Nunes y Filho, 2025).

En ese contexto, surge en este conflicto un gran número de medios tecnológicos que han permitido las acciones en el campo informacional. Una de esas tecnologías es la guerra cibernética, empleada en operaciones ofensivas contra infraestructuras críticas y sistemas de comando y control.

El ataque contra los satélites de la empresa Viasat fue un ejemplo de aplicación de la guerra cibernética rusa. El incidente, ejecutado inmediatamente antes de la invasión en 2022, aunque estuviera dirigido contra la infraestructura militar de mando y control ucraniana, tuvo efectos en cascada que interrumpieron aproximadamente 5 800

aerogeneradores alemanes y los servicios de internet de miles de usuarios europeos (Slusher, 2025).

Otras tecnologías como la inteligencia artificial, los algoritmos y *Big Data* también han impactado el ambiente en su dimensión informacional. Ambas partes del conflicto han empleado plataformas de inteligencia artificial para anticipar tendencias y analizar cambios en el estado de ánimo de la población y la comunidad internacional. Así, los bots y algoritmos pueden optimizar la difusión de mensajes y garantizar que lleguen a los públicos objetivos con mayor eficiencia y eficacia. Además de eso, la tecnología *deepfake* se ha utilizado para crear contenido falso de gran realismo, lo cual constituye una poderosa herramienta de desinformación (Goncharuk, 2024).

La guerra también ha puesto en relieve el papel crucial del dominio espacial en la guerra moderna, en particular para la inteligencia, la vigilancia y el reconocimiento (IVR). Los operadores de satélites comerciales han anulado eficazmente la posible ventaja espacial de Rusia sobre Ucrania, con una constelación de activos espaciales que contribuyen a las capacidades ucranianas durante el conflicto. Esta democratización de las capacidades espaciales tiene profundas implicaciones para las fuerzas convencionales, ya que

esas tendrán mayores dificultades en el futuro para obtener el factor sorpresa (Slusher, 2025).

En lo que refiere al espectro electromagnético, el conflicto ha revelado un dominio donde ninguna de las partes ha sido capaz de establecer una ventaja clara, demostrando un gran contraste con relación a las experiencias occidentales en conflictos recientes. La consecuencia más directa ha sido la incapacidad de Rusia y Ucrania para lograr la superioridad aérea, lo que dificulta la capacidad para realizar maniobras rápidas, proteger a las fuerzas terrestres y blindar a los elementos de maniobra del fuego enemigo (Slusher, 2025).

En ese contexto, surge una innovación tecnológica disruptiva que puede tener gran repercusión

en el carácter de la guerra: los drones. Estos cumplen diversas funciones de inteligencia, reconocimiento, vigilancia y adquisición de blancos; además tienen la capacidad de efectuar acciones de combate, ya sea lanzando armas de precisión (bombas y misiles) o colisionando directamente contra objetivos identificados (drones suicidas o *kamikazes*) (Ferreira, 2025).

Teniendo en cuenta todo lo expuesto, queda claro que el ambiente operacional del conflicto ruso-ucraniano muestra signos de transformación de la naturaleza de la guerra, aunque también muestra la persistencia de otras características. En un mundo atravesado por las tecnologías y la insurgencia de actores no estatales –tanto nuevos como tradicionales–,

la eficacia militar depende cada vez más de la innovación, prueba y experimentación de doctrinas, capacidades y nuevas formas de organización (Slusher, 2025).

Conclusiones

El acrónimo VICA –utilizado para definir al conjunto de las principales características presentes en el ambiente operacional de la actualidad–, fue concebido hacia el final de la Guerra Fría y ha evolucionado a lo largo de las últimas décadas, impulsado por los continuos avances tecnológicos de la llamada “Era de la información”.

En síntesis, las características VICA del ambiente operacional contemporáneo han traído innumerables consecuencias a los conflictos de la actualidad,



La característica más saliente en la guerra ruso-ucraniana ha sido la complejidad. En ese contexto, se materializaron algunos aspectos centrales de la Doctrina Gerasimov, en especial el enfoque híbrido, en lo cual se combinan medios militares y no militares para la consecución de los objetivos de la campaña.

desde los niveles más altos de la conducción hasta las TTP de las unidades tácticas. Más allá de eso, los efectos que se producen en el ambiente en el cual se desarrollan las operaciones militares son al mismo tiempo causas de sí mismos, evidenciando su gran complejidad.

Desde el nivel político y estratégico, en el contexto internacional, las últimas décadas han estado marcadas por profundos cambios con gran potencial para moldear una nueva orden mundial en marcha. Esa realidad se ve reflejada en los nuevos lineamientos entre países que conforman el bloque occidental liderado por los EE.UU. y sus aliados, mientras se debilitan los foros de cooperación y de solución de controversias entre Estados, como las Naciones Unidas. En los niveles operacional y táctico, la volatilidad se ve reflejada en la evolución tecnológica, que ha traído no solamente nuevos equipos para el campo de batalla, sino nuevas formas de empleo para afectar al enemigo.

Podemos decir con certeza que el conflicto entre Rusia y Ucrania ha estado marcado en todo momento por la volatilidad, y que la incertidumbre ha sido una característica de su ambiente operacional. Aunque esto último no representa una novedad en la historia humana, la incertidumbre se ha acrecentado por la evolución tecnológica, que ha conducido

a cambios en el modo en el que el líder maneja la información disponible, la analiza y atribuye significado a la hora de desarrollar las operaciones. Por sobre todo, el amplio empleo de herramientas de inteligencia artificial, algoritmos y *deepfake* han incrementado el grado de incertidumbre presente en el ambiente operacional, sobre todo en su dimensión informacional, comprometiendo el proceso de toma de decisiones.

Sin embargo, la característica más saliente en la guerra ruso-ucraniana ha sido la complejidad. En ese contexto, se materializaron algunos aspectos centrales de la Doctrina Gerasimov, en especial el enfoque híbrido, en lo cual se combinan medios militares y no militares para la consecución de los objetivos de la campaña. Así, se puede comprender la adopción de medidas económicas, como la restricción en el suministro de gas para los países de la Europa Occidental, con el empleo de grupos mercenarios y paramilitares en las operaciones en Luhansk y Donetsk.

Además de lo dicho para el nivel estratégico, en el nivel operacional y táctico la inserción de las aeronaves no tripuladas ha incrementado el nivel de complejidad. Esos ingenios han tenido un rol creciente en las operaciones, cumpliendo no solamente misiones de

inteligencia y reconocimiento, sino acciones de combate, lo que ha exigido de los dos oponentes una profunda reestructuración de sus doctrinas para hacer frente a esta nueva amenaza.

Ha de observarse que la ambigüedad también se encuentra presente en el ambiente operacional ruso-ucraniano. Los actores involucrados, la magnitud de las fuerzas en presencia y la variedad de los ingenios tecnológicos, brindan un conjunto de variables cuya interpretación puede ser ambigua para los conductores en todos los niveles. Por estos motivos, los dos países se han visto obligados a invertir constantemente en innovación y experimentación en el campo de combate, a fin de obtener ventajas sobre el enemigo.

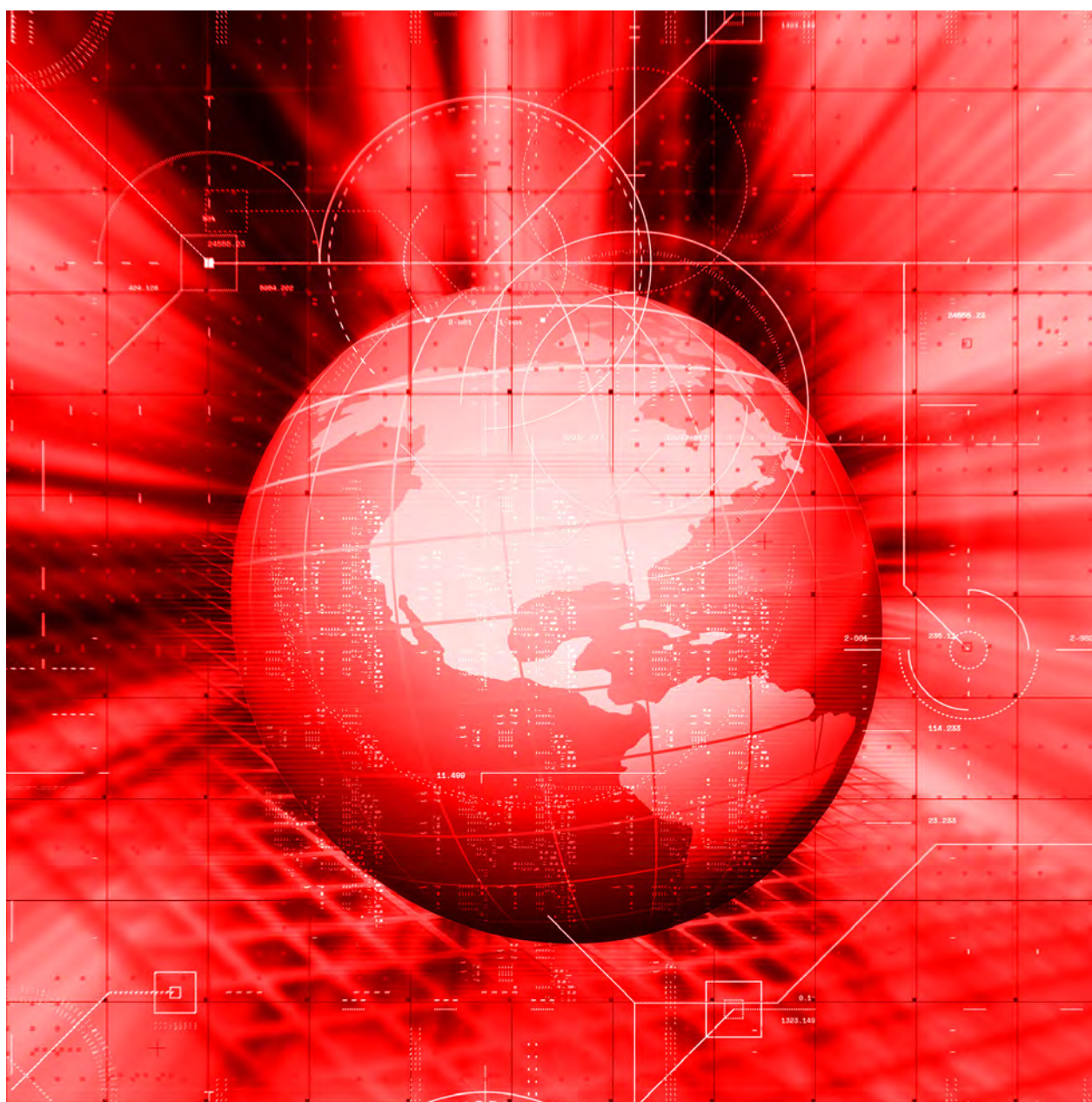
Como cierre, se puede concluir que la interpretación del ambiente operacional es una condición necesaria para la conducción militar en el siglo XXI. Su análisis multidimensional y sistémico permite tanto a los conductores de distintos niveles como a sus asesores militares identificar las principales oportunidades y riesgos involucrados en la situación, permitiendo la adecuada adaptación de sus organizaciones militares para operar en ese ambiente y contribuyendo con el logro de los objetivos establecidos para la campaña. ■

BIBLIOGRAFÍA

- Baran, B. (2017). *On the Origins of VUCA and How it Affects Decision Making*. Recuperado de <https://www.benbaran.com/home/2017/11/16/on-theorigins-of-vuca-and-howit affects-decision-making>.
-
- Brasil, Ministério da Defesa. Exército Brasileiro (2025). MC 3.0: *Operações*. 6 ed.
-
- Brasil, Ministério da Defesa. Exército Brasileiro (2023). EB20-MF-07.101: *Conceito Operacional do Exército Brasileiro – Operações de Convergência 2040*. 1 ed.
-
- Calderón, M. J. (2020). *El pensamiento militar de Valery Gerasimov sobre los actuales conflictos armados (2011 – 2015)*. Visión Conjunta, año 12, nº 23, pp. 60-68.
-
- Clausewitz, Carl von. (1976). *On War*. Michael Howard and Peter Paret, eds. and trans., Princeton: Princeton University Press.
-
- Dados, Nour y Connell, Raewyn. (2012). *The Global South. Contexts*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/254085104_The_Global_South.
-
- Donahue III, Manus J. (1997). *An Introduction to Mathematical Chaos Theory and Fractal Geometry*. Recuperado de <http://www.fractalfinance.com/chaostheory.html>.
-
- Filho, Oscar Medeiros y Amorim, Wellington Dantas de. (2025). *Reconfiguração do Tabuleiro no Contexto de Polaridades Fluidas: Uma abordagem teórica*. En Silva, Marcelo Gurgel do Amaral, Filho, Oscar Medeiros y Junior, Augusto W. M. Teixeira. (Ed.)(2025). *O que aprendemos com a guerra na Ucrânia*. Brasília, DF: Escola Superior de Defesa.
-
- Ferreira, Walter da Costa. (2025). *O Combate Terrestre na Guerra Russo-Ucraniana*. En Silva, Marcelo Gurgel do Amaral, Filho, Oscar Medeiros y Junior, Augusto W. M. Teixeira. (Ed.)(2025). *O que aprendemos com a guerra na Ucrânia*. Brasília, DF: Escola Superior de Defesa.
-
- Freedman, Lawrence D. (2025). *The Age of forever wars: Why Military Strategy No Longer Delivers Victory*. Recuperado de <https://www.foreignaffairs.com/age-forever-wars>.
-
- Gerasimov, Valery. (2016). *The Value of Science Is in the Foresight: New Challenges Demand Rethinking the Forms and Methods of Carrying out Combat Operations*. Military Review. Leavenworth, v.96, n. 1, p. 23-29.
-
- Gerras, Stephen J. (Ed.)(2010). *Strategic Leadership Primer*. 3ª ed. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College.
-
- Goodson, Larry y Żakowska, Marzena. (2023). *How Russia's Hybrid Warfare is Changing*. Small Wars Journal. Recuperado de <https://smallwarsjournal.com/2023/07/17/how-russias-hybrid-warfare-changing/>.
-
- Goncharuk, V. (2024). *Russia's War in Ukraine: artificial intelligence in defence of Ukraine*. International Centre for Defence and Security. Recuperado de <https://icds.ee/en/russias-war-in-ukraine-artificial-intelligence-in-defence-of-ukraine>.
-
- Junior, Vicente Valle. (2000). *Chaos, Complexity and Deterrence*. Student Paper at National War College. Recuperado de <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA432927.pdf>.
-
- Kail, E.G. (2011). *Leading Effectively in a VUCA Environment: A is for Ambiguity*. Recuperado de <https://hbr.org/2011/01/leading-effectively-in-avuca-1>.
-
- Lemoine, J. y Bennett, N. (2014). *What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World*. Business Horizons. Kelly Indiana University: Elsevier, vol 57, no. 3.
-
- Lorenz, Edward N. (1972). *Predictability: Does the flap of a Butterfly's wings in Brazil Set Off a Tornado in Texas?* American Association for the Advancement of Science, 139th Meeting. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
-
- Mackey, Richard H. Sr. (1992). *Translating Vision into Reality: the Role of the Strategic Leader*. Carlisle Barracks, PA: US Army War College.
-
- Magee, Roderick R. (Ed.)(1998). *Strategic Leadership Primer*. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College.
-
- Nunes, Richard Fernandez y Filho, Paulo Roberto da Silva Gomes. (2025). *Ensinamentos da Guerra na Ucrânia para a Comunicação Estratégica*. En Silva, Marcelo Gurgel do Amaral, Filho, Oscar Medeiros y Junior, Augusto W. M. Teixeira. (Ed.)(2025). *O que aprendemos com a guerra na Ucrânia*. Brasília, DF: Escola Superior de Defesa.
-
- República Argentina. Ejército Argentino. (2015). ROB-00-01: *Conducción para las Fuerzas Terrestres*. Buenos Aires: Departamento Doctrina.
-
- Silva, Marcelo Gurgel do Amaral, Filho, Oscar Medeiros y Junior, Augusto W. M. Teixeira. (Ed.)(2025). *O que aprendemos com a guerra na Ucrânia*. Brasília, DF: Escola Superior de Defesa.
-
- Slusher, Matthew N. (2025). *Lessons from the Ukraine Conflict: Modern warfare in the Age of Autonomy, Information and Resilience*. Center for Strategic & International Studies. Recuperado de <https://www.csis.org/analysis/lessons-ukraine-conflict-modern-warfare-age-autonomy-information-and-resilience>.
-
- Terlato, Alberto Néstor. (2024). *Management Models vis-À-Vis the Challenge of a VUCA Environment and Wicked Problems*. Global Journal of Management and Business Research, vol. 24, nº 3.
-
- United States of America. Headquarters. Department of Army. (2025). FM 3-0: *Operations*. Washington, DC.
-
- Yarger, Harry R. (2006). *Strategic Theory for the 21st Century: The Little Book On Big Strategy*. Carlisle Barracks, PA: U.S. Army War College, Strategic Studies Institute.

INCIERTO FUTURO DEL ORDEN GLOBAL

Por **CR ADRIÁN CRISTIAN CARAFÍ**



Palabras Clave:

- > Realismo político
- > Transición geopolítica
- > Competencia tecnológica
- > Ascenso de China
- > Unilateralismo

Introducción

En el presente artículo se analiza el aumento de tensiones en el sistema internacional desde la perspectiva del realismo clásico, que considera la guerra como una constante derivada de la anarquía y la naturaleza humana. Factores como el declive del orden liberal el resurgimiento del uso de la fuerza, la competencia entre grandes potencias (EE.UU.–China), la guerra en Ucrania, la crisis del multilateralismo y la carrera tecnológica elevan el riesgo de conflicto, aunque la disuasión nuclear reduce la probabilidad de una guerra total. El nuevo orden mundial será fragmentado, con hegemonías parciales y un pragmatismo creciente en las relaciones internacionales. Para los realistas, un sistema estable y sin guerras en el corto plazo es improbable: la paz será siempre transitoria y dependiente de decisiones prudentes que eviten la escalada.

Desarrollo

El escenario geopolítico actual se presenta como un mosaico de tensiones y transformaciones que invitan a la reflexión sobre su posible evolución. En un mundo donde la hegemonía global se disputa y las instituciones tradicionales parecen perder tracción, dos preguntas fundamentales emergen: ¿existe un riesgo mayor de que se produzca una Tercera Guerra Mundial? Y ¿cómo será el nuevo orden mundial en los próximos años, será posible establecer uno verdaderamente estable y sin conflictos armados en

el futuro cercano? Abordaremos estas interrogantes desde una perspectiva que se nutre de la tradición realista, especialmente del realismo clásico, una corriente que, aunque a veces tildada de pesimista, ofrece una mirada profunda y atemporal sobre la naturaleza de la política internacional.

¿Existe ahora un riesgo mayor de producirse una Tercera Guerra Mundial?

Desde la óptica del realismo clásico, la posibilidad de la guerra es una constante ineludible en el sistema internacional, definido por la anarquía y la naturaleza conflictiva del ser humano. Colin Gray, un realista neoclásico, sostiene que la naturaleza de las relaciones internacionales y la estrategia no cambia de una época a otra, solo su carácter, y que el futuro es el pasado en los aspectos más importantes. Los realistas, por su propia definición, no pueden ser optimistas ante el surgimiento de nuevas grandes potencias, ya que esperan que la ambición de los Estados en ascenso se expanda junto con sus capacidades, generando ansiedad en sus vecinos y potenciales adversarios. Los cambios en el poder relativo, derivados del crecimiento económico, son un impulso principal del conflicto político internacional, históricamente resueltos a menudo por la guerra.

Varias dinámicas actuales intensifican este riesgo:

- > **El Resurgimiento de la Fuerza sobre la Ley:** El mundo transita hacia una fase de post occidentalismo, donde los valores e instituciones de Occidente se erosionan y son cuestionados por actores no occidentales, especialmente en Asia. Según Juan Gabriel Tokatlian, eventos como la intervención de la OTAN en Kosovo sin el aval de las

Naciones Unidas, la crisis financiera de 2008, y el reciente conflicto entre Israel e Irán, con violaciones de normas y tratados, han contribuido a la **preponderancia de la fuerza bruta y estratégica sobre la diplomacia**. Tokatlian describe un darwinismo internacional donde la ley se torna una ficción. Ricardo Lagorio, por su parte, señala que las decisiones de Israel y Estados Unidos de neutralizar el programa nuclear de Irán y sus movimientos terroristas proxies dan cuenta de la prevalencia de la fuerza, dudando, sin embargo, de su efectividad para resolver conflictos diplomáticos.

- > **El Declive del Multilateralismo y el Unilateralismo Pragmático:**

La era de Donald Trump ha exacerbado la crisis de un orden liberal que, según Andrea Oelsner, no fue ni muy ordenado, ni muy liberal, ni muy internacional incluso durante la Guerra Fría, con casos de casi guerra nuclear, apoyo a dictaduras y marginación de valores liberales. Patricio Degiorgis destaca el abandono anticipado de Trump de la cumbre del G-7 y su imposición de voluntad en la de la OTAN como un síntoma de un reordenamiento global en marcha donde el unilateralismo pragmático se impone y el multilateralismo declina. El G-7 ha confirmado su creciente irrelevancia, mientras que la OTAN se ha redefinido bajo la lógica de Trump de quien no paga no se defiende, transformando la seguridad colectiva en una transacción bilateral. El nuevo orden, para Degiorgis, se basa en la presión, el alineamiento y la utilidad estratégica, más cercana a la gestión empresarial que a la diplomacia clásica. Esta situación ha erosionado fuertemente la

Tanto Rusia como Ucrania han invertido considerablemente en desinformación, propaganda y guerra psicológica, utilizando múltiples canales para difundir sus mensajes.

credibilidad de Estados Unidos ante sus aliados, lo cual dificulta la reconstrucción de lazos de confianza.

> **La Tensión en la Gran Competencia de Poderes:**

El Ascenso de China: Para los realistas clásicos, el ascenso de China es una fuente de ansiedad. Jonathan Kirshner subraya que la interdependencia económica no evitará que surjan tensiones políticas o incluso un conflicto entre Estados Unidos y China. Al mismo tiempo, se prevé que China adopte una postura cada vez más ambiciosa en el escenario internacional. Kirshner critica la postura del realismo ofensivo (como el de John Mearsheimer) que aboga por frenar activamente el ascenso de China, calificándola de errónea y peligrosa y autodestructiva. Intentar dañar la economía china, por ejemplo, generaría daños colaterales considerables a nivel global y crearía un adversario herido, hostil y peligroso.

> **El Conflicto en Ucrania:**

Carlos Pérez Llana identifica la Declaración Chino-Rusa de Amistad Ilimitada de 2022 como el dato central actual, que busca rechazar la hegemonía americana-occidental y movilizar al Sur Global. La guerra en Ucrania se encuentra en un

impasse que, según Pérez Llana, estaría evolucionando en favor de Rusia. Rusia estaría rentabilizando su tamaño económico y demográfico, recibiendo armamentos de Corea del Norte con la habilitación de Pekín. La dependencia de Ucrania de la ayuda externa y el peligro que representa el regreso de Trump en Estados Unidos añaden incertidumbre, haciendo que la Unión Europea sea la clave de bóveda para la resistencia de Ucrania.

> **La Carrera Tecnológica:** Mariano Vior y Patricio Carmody resaltan la intensa competencia tecnológica entre Estados Unidos y China en áreas como semiconductores, inteligencia artificial (IA) y, crucialmente, la computación cuántica. La computación cuántica, capaz de resolver en un día lo que las supercomputadoras actuales tardan en resolver en billones de años, confiere una supremacía cuántica que se traduce en una inestimable ventaja militar y de seguridad, permitiendo leer todo tipo de claves/mensajes encriptados de ejércitos enemigos. Mantener esta superioridad es una cuestión de estado vital para la supervivencia. Raymond Aron ya advirtió sobre el determinismo tecnológico y la enorme

responsabilidad de los líderes sobre cómo se desarrolla la tecnología en su contexto político y social.

> **La Persistencia de la Guerra:**

Colin Gray critica las visiones endistas y la megamyth de una transformación histórica benigna que predicaban el fin de la guerra o la utilidad de la fuerza. Gray afirma que la guerra es un camaleón que se adapta a las circunstancias, y que la guerra y la estrategia son eternas, aunque siempre cambiantes. Es improbable que desaparezca la guerra mayor (entendida como una serie de conflictos breves, de grandes consecuencias). La creencia en un tabú contra las armas de destrucción masiva (ADM) es peligrosa, ya que no se extiende a aquellos motivados a romperlo, lo que genera ceguera ante su atracción. La proclividad al combate ayuda a definir la condición humana, y los humanos han demostrado recientemente su capacidad y voluntad de cometer cualquier abominación, incluyendo la guerra con ADM.

Aunque la disuasión nuclear mutua (MAD) podría hacer que una guerra total entre grandes potencias sea menos probable, los ingredientes para el conflicto a gran escala, la naturaleza humana, la dinámica del poder

en ascenso, el declive de la ley internacional, la intensa competencia tecnológica y la persistencia de la fuerza, están presentes y se intensifican. Los realistas, por su naturaleza, se mantienen vigilantes ante la inevitable recurrencia de los malos tiempos.

¿Cómo vemos al nuevo orden mundial en los próximos años, y como será posible establecer un orden estable (sin guerras) en el futuro próximo?

El "*nuevo orden mundial*" que se vislumbra para los próximos años parece alejarse del ideal liberal de cooperación y consenso para acercarse a un esquema de mayor competencia y pragmatismo.

> **Un orden en transición, con hegemonías parciales:** Andrea Oelsner argumenta que el orden liberal internacional surgido tras la Segunda Guerra Mundial atraviesa una larga crisis y que, en realidad no fue ni muy ordenado, ni muy liberal, ni muy internacional. El estilo y las políticas de Trump han profundizado esta crisis, lo que se describe como una crónica de una muerte anunciada más que de una muerte súbita. En este escenario, no hay una figura hegemónica global clara que reemplace plenamente a Estados Unidos. Más bien, según Juan Gabriel Tokatlian y Andrés Malamud, se produce un vacío

o el surgimiento de hegemonías parciales. Estados Unidos mantiene un grado de primacía sobre Europa y América Latina, mientras que China la ejerce en su propia región de Asia, a pesar de tener pocos amigos históricos, salvo una relación "tórrida" con Rusia.

> **La predominancia del pragmatismo y la utilidad estratégica:** La era del multilateralismo como se conocía desde 1945 parece haber terminado, dando paso a un orden basado en la presión, el alineamiento y la utilidad estratégica. Las democracias occidentales, señala Degiorgis, se encuentran atrapadas en





CV

CR ADRIÁN CRISTIAN CARAFÍ

Oficial de Estado Mayor Conjunto del Ejército Argentino, egresado en 1993. Especialista en comunicaciones, guerra electrónica y ciberdefensa, lideró unidades blindadas y el Batallón de Guerra Electrónica (2020-2021). Integró una misión de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas en Chipre. Fue Secretario Académico de la Escuela Superior de Guerra Conjunta en 2025. Es ingeniero con formación en estrategia y paracaidista militar. Es Oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino y Oficial de Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, y se encuentra cursando el título de Oficial de Dirección Estratégica Militar.

una arquitectura global donde las decisiones ya no se toman en cumbres multilaterales reducidas, sino en el despacho de un solo hombre.

> La paradoja de la interdependencia y la rivalidad estratégica:

A pesar de las tensiones y la competencia geopolítica, existe una corriente pragmática que busca la cooperación en áreas específicas. Jorge Castro describe un pacto crucial entre Estados Unidos y China, impulsado por Trump y Xi Jinping, que busca transformar su relación en una asociación y una integración profunda e irreversible de sus economías. Este acuerdo incluye el compromiso de China de acelerar las exportaciones de tierras raras (de doble uso) a Estados Unidos, y el levantamiento de las

restricciones estadounidenses a la transferencia de alta tecnología a China. El objetivo explícito de esta integración es desatar las inmensas potencialidades de la Inteligencia artificial y se considera el inicio de una nueva época histórica basada en la vigencia estratégica del principio de la instantaneidad. Esta relación es la hazaña histórica de revertir esta situación de desequilibrio económico, solo por la acción cooperativa y conjunta de las dos superpotencias. Este pacto sugiere una forma de estabilidad basada en intereses económicos compartidos y pragmatismo, lo que podría reducir el conflicto directo, al menos en ciertas áreas.

> ¿Paz sin guerras en el futuro próximo?

Una perspectiva realista: Desde la visión del realismo clásico, es *improbable establecer*



un orden mundial verdaderamente estable y sin guerras en el futuro cercano. Colin Gray lo expresa sin rodeos: "la humanidad se enfrenta a un futuro sangriento, al igual que ha registrado un pasado sangriento, y por las mismas razones que se mezclan con el problema de nuestra

(in)humanidad esencial". Los realistas no creen que la humanidad esté embarcada en un gran viaje hacia una condición futura ideal de paz y armonía. Las visiones optimistas sobre un futuro radicalmente diferente de la experiencia pasada son consideradas fantasías y errores de señales. La comprensión de la naturaleza de la política mundial y la estrategia no es, en un sentido significativo, conocimiento socialmente construido, sino que es lo que es, y lo que ha sido durante milenios. Los malos tiempos siempre regresan en la política mundial. La paz segura, según los realistas, solo puede establecerse y mantenerse por ahora. La prudencia (ponderación de las consecuencias de acciones políticas alternativas) es la virtud suprema en política.

Jonathan Kirshner, desde el realismo clásico, aboga por una estrategia de "**compromiso en lugar de confrontación**" con China. Esta política, basada en el reconocimiento de la realidad del poder y la importancia de la política (tanto interna como internacional), es la más sabia. El futuro no está escrito de forma determinista, y las elecciones políticas sabias son cruciales. Un enfoque confrontacional, en lugar de frenar

a China, solo la haría mucho más peligrosa y generaría un adversario herido, hostil y peligroso. La política exterior estadounidense tiene la capacidad de influir en la trayectoria futura de China, alentando su ascenso pacífico al estatus de gran potencia.

Es dable pensar que el nuevo orden mundial de los próximos años se caracterizará por una compleja interacción de competencia de poder, un pragmatismo económico creciente y tensiones latentes, sin una hegemonía clara y con un multilateralismo tradicionalmente debilitado. Si bien las grandes guerras entre potencias nucleares podrían ser menos probables debido a los costos insostenibles y acuerdos pragmáticos como el de Estados Unidos y China, la naturaleza humana y la dinámica de poder aseguran que la guerra, en sus diversas formas, seguirá siendo una constante. La estabilidad, si la hay, será de naturaleza transitoria y pragmática, más que el resultado de un cambio fundamental en la condición humana. La tarea para los líderes y analistas, siguiendo la sabiduría del realismo clásico, es la de la prudencia, el reconocimiento de la realidad del poder y la adaptación a sus cambios, buscando el compromiso donde sea posible para mitigar los riesgos inherentes a la política global. ■

BIBLIOGRAFÍA

Gray, C. S. (1999). Clausewitz rules, OK? The future is the past—with GPS. *Review of International Studies*, 25(5), 161-182.

-

Degiorgis, P. (2025, 7 de julio). El nuevo orden mundial según Trump. *La Nación*.

-

Pérez Llana, C. (2023, 27 de diciembre). El orden geopolítico mundial en transición, y el "momento Kiev". *Clarín*.

-

Castro, J. (2025, 4 de julio). El pacto entre Estados Unidos y China transforma en sus raíces el sistema mundial. *Clarín*.

-

Carmody, P. (2025, 6 de julio). Impactos de la tecnología sobre la política exterior. *Clarín*.

-

Ferrari, B. (2025, 12 de julio). La fuerza le gana espacio a la ley en un orden global en transición. *La Nación*.

Oelsner, A. (2025, 18 de junio). La larga crisis del orden internacional liberal. *Clarín*.

-

Kirshner, J. (2010). The tragedy of offensive realism: Classical realism and the rise of China.

-

European Journal of International Relations, 18(1), 53-75. <https://doi.org/10.1177/1354066110373949>.

BRASIL ENTRE LA UNIÓN EUROPEA Y BRICS

LAS PROMESAS Y RIESGOS DE UN LIDERAZGO NO ALINEADO

Por LIC. AGOSTINA CAVASOTTO

Palabras Clave:

- > Brasil
- > Política exterior brasileña
- > BRICS
- > Unión Europea
- > Ucrania
- > Autonomía
- > Sur Global
- > Multipolaridad

Introducción

La relación de Brasil con la Unión Europea (UE) está inserta en un entramado de tensiones y lazos que involucran principalmente a los países del bloque BRICS, la propia UE y Estados Unidos en un escenario atravesado por la guerra en Ucrania, los conflictos económicos y la rivalidad creciente entre las grandes potencias.

Históricamente, la diplomacia de Itamaraty –el Ministerio de Relaciones exteriores de Brasil– ha puesto como primer objetivo en lograr la autonomía, con tres enfoques practicados a través de las décadas y los diversos gobiernos, que son: *distancia*, *participación* y *diversificación* (Vigevani y Cepaluni, 2009, p. 30). Busca ser un jugador independiente, no alineado ni con Occidente ni con sus opositores, en pos de resguardar sus intereses nacionales, fortalecer su economía más allá de tensiones geopolíticas y construir su rol como líder regional, como interlocutor del llamado

Sur Global y mediador pacífico en conflictos internacionales. En breve, ha adoptado una estrategia de *hedging*¹ o estrategia de cobertura, un concepto tomado del campo financiero y popularizado por Goh (2005): “El *hedging* se define aquí como un conjunto de estrategias orientadas a evitar —o a planificar contingencias ante— una situación en la que los estados no pueden optar por alternativas más directas como el equilibrio de poder (*balancing*), la adhesión al bando más fuerte (*bandwagoning*) o la neutralidad. En su lugar, cultivan una posición intermedia que posterga o evita tener que elegir un bando a costa evidente del otro” (Goh, 2005, p. viii, traducción propia). Esto le permite navegar la relación entre EEUU (vecino de la región), China (su gran socio comercial), y la UE (una potencia económica y diplomática).

También cultiva asociaciones estratégicas en organizaciones multilaterales como BRICS y el



G20 y relaciones bilaterales con lógicas geopolíticas y/o económicas. El diálogo con Rusia, a su vez, tiene una vertiente comercial y otra diplomática, ya que le da un lugar para posicionarse como mediador en la mesa de las grandes potencias; la cual, como se verá más adelante, quizás sea un campo minado para Brasil.

Como notan Vigevani y Cepaluni sobre la autonomía por diversificación –que en 2011 aplicaban al primer gobierno de Lula da Silva, pero que puede plausiblemente extenderse a su tercer período como presidente–, el estado asegura su autonomía a través de la participación en instituciones liberales (o multilaterales) y alianzas Sur-Sur (planteadas como herramienta de posicionamiento y cambio estructural). El objetivo, según los autores, es “reducir las asimetrías y aumentar la capacidad de negociación internacional del país en sus relaciones con países más poderosos [...]. Una característica

importante es la capacidad de negociar con estos últimos sin rupturas, con la perspectiva de romper el unilateralismo y buscar la multipolaridad y un mayor equilibrio” (p. 36. Traducción propia).

La política de autonomía, entonces, dicta un delicado balanceo entre poderes e intereses. Sin embargo, la guerra en Ucrania y la intensificación de la rivalidad entre EEUU y China han puesto en jaque el sistema multilateral y dejan un margen de acción crecientemente acotado para potencias medias como Brasil y la UE, mientras que la dinámica del sistema las arrastra hacia un polo o el otro y pone en entredicho la independencia de sus políticas exteriores. Ya en 1993, en una coyuntura internacional muy diferente, Waltz señalaba que, en un mundo bipolar, “cada [estado] se ve obligado a concentrar sus temores sobre el otro [...]. La competencia entre estados se agudiza cuando su número se reduce a dos” (Waltz, 1993, p. 45) (traducción propia).

Como resultado, las potencias medias, que no pueden pasar bajo el radar como las potencias pequeñas, se ven arrastradas hacia lógicas de alineación. Incluso si no se considera que el mundo vive una nueva bipolaridad (EEUU-China), como quieren Kupchan (2021) y Lind (2024), entre otros, la rivalidad geopolítica y comercial entre EEUU y China incrementa la presión sobre Brasil y la UE para posicionarse cerca de uno de los polos.

La relación de Brasil con la Unión Europea

Históricamente, Brasil ha desarrollado una relación cercana con la UE, gracias a sus valores compartidos y a los beneficios mutuos que el comercio les

1. “Hedging is defined here as a set of strategies aimed at avoiding (or planning for contingencies in) a situation in which states cannot decide upon more straightforward alternatives such as balancing, bandwagoning, or neutrality. Instead they cultivate a middle position that forestalls or avoids having to choose one side at the obvious expense of another”

proporcionaba. La UE es la tercera economía del mundo y Brasil es la más grande de América Latina. Hoy en día, continúan compartiendo intereses clave, entre ellos, evitar la dinámica de una guerra fría entre EEUU y China, blindar cadenas de suministro independientes, tejer relaciones con terceros países e impulsar la transformación verde.

Algunas áreas de cooperación son la energía renovable, la democracia, el orden basado en reglas, el medioambiente. Ambos tienen dependencia económica de China y buscan autonomía frente EEUU, aunque con estrategias diferentes.

En lo referido a la economía, en 2024 la UE fue el segundo socio comercial de Brasil (15.9%) después de China, mientras que Brasil fue el décimo socio de la UE (1.8%) (Comisión Europea). Según las últimas cifras disponibles del Banco Central de Brasil, Europa sigue siendo el mayor poseedor de stock de inversión extranjera directa en Brasil, con 61,5% del total. América del Norte ocuparía el segundo lugar, con el 23,3% (Santander Trade, 2025a).

La relación entre Brasil y la UE está facilitada por numerosos mecanismos y foros multilaterales, además de estrechas relaciones bilaterales con diversas naciones. El acuerdo Mercosur-UE, impulsado por Brasil, daría un nuevo impulso a las relaciones. Sin embargo, al no haber sido ratificado aún, excede el alcance de este artículo. La Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (CELAC), en su colaboración con la UE en el *Global Gateway*, también provee un camino de cooperación, particularmente para la inversión en el desarrollo sustentable. En la Cumbre UE-CELAC 2023, la declaración final tenía una cláusula sobre la integridad territorial y la solución de controversias por medios pacíficos. A pesar de estar geográficamente lejos de los países de América Latina, la cuestión de Ucrania encendió debates fuertes, hasta tal punto que el anuncio de nuevas inversiones europeas y otros temas quedaron en un segundo plano. El posicionamiento frente a Rusia y

Ucrania se ha hecho insoslayable en la relación con la UE.

Esto conduce a las diferencias entre Brasil y la UE. Algunas de las principales se refieren a los conflictos de Ucrania y de Gaza, a la aplicación de sanciones como herramienta política y la aplicación extraterritorial de legislación europea, particularmente en lo referido a regulaciones medioambientales, etc.

Adicionalmente, los lazos de Brasil con China pueden causar preocupación en la UE y generar falta de confianza y complicaciones en EEUU (de quien la UE depende por su seguridad).

Brasil y BRICS

BRICS inició como una plataforma para generar reformas en un sistema geopolítico y financiero internacional considerado injusto, generar centros alternativos a EEUU y la UE, des-dolarizar, reforzar el multilateralismo, posibilitar otras cadenas de suministro y canales de comunicación política y dialogar con el Sur Global. Estos objetivos



no alcanzan por sí solos para crear una identidad geopolítica firme, ya que priman los intereses individuales de cada estado por sobre una política conjunta; sin embargo, Rusia ha enfatizado el rol de BRICS como proyecto anti-Occidental, como se puede entrever en la lista de nuevos integrantes. Brasil, por el otro lado, se opone a esta expansión, porque considera que diluye su identidad y la posición de Brasil dentro de BRICS. En la cumbre de julio de 2025 celebrada en Rio de Janeiro –a la cual no fueron ni Putin ni Xi–, Lula y Modi intentaron evitar antagonizar a EEUU. El enfoque estuvo en reformar la gobernanza global, la transición verde y la cooperación Sur-Sur. También se debe tomar en cuenta que, por aquel momento, pesaba en el aire la amenaza de Trump de aplicar aranceles adicionales del 10% a los países del BRICS que tomaran políticas antiamericanas (Sabanadze, 2025).

A pesar de la reticencia de Brasil e India a lanzarse a un camino opuesto a los EEUU en esta cumbre, después de la imposición de aranceles americanos del 50% en julio 2025, Lula da Silva tomó una posición fuerte. Los aranceles del 50% también alcanzaron a la India de Modi, quien se reunió en China con Putin y Xi para el *Shanghai Cooperation Organization* (SCO) del 31 de agosto al 1 de septiembre. Al ver cómo se fortalecen esos lazos en detrimento de EEUU, se hace más plausible que BRICS se convierta en un “club” de adversarios de EEUU, donde China (y en menor medida Rusia) dictan las estrategias y objetivos. También pareciera que EEUU mismo empuja a países como India y Brasil hacia una alineación que le hubiera quedado incómoda poco tiempo antes. En una situación así, peligran los beneficios del multilateralismo y se atrofia el *hedging*.



Brasil y Rusia

La relación comercial de Brasil con Rusia, si bien no tan grande como la que tiene con la UE, significa la considerable suma de 10.000 millones de dólares anuales.

Ante todo, es una asociación estratégica. Brasil exporta productos agropecuarios, particularmente alimentos, y Rusia provee petróleo y fertilizante, esenciales para las industrias brasileñas, particularmente en la agroindustria, que constituye más del 20% del PBI brasilero y que generó el 48.9% de la exportación de Brasil en 2024 (Santander Trade, 2025b). Rusia provee el 20-25% de fertilizantes o componentes clave a Brasil, por alrededor de 4.000 millones de dólares al año (Lorimer, 2025; Magdyk, 2025) y fue también la fuente del 21% de las importaciones de combustible en Brasil en julio-agosto 2025 (Lorimer, 2025b). Por un lado, la baja de precios de la energía americana favoreció la importación desde EEUU, pero los aranceles americanos y la desviación de buena parte de la producción americana a Europa favorecieron las exportaciones

CV

AGOSTINA CAVASOTTO

Analista en el Centro de Estudios de Gobernanza Global de la Universidad Austral (Buenos Aires), donde investiga factores geopolíticos y geoeconómicos vinculados a la política exterior de los países del Mercosur, Rusia y Ucrania. Es candidata a Magíster en Relaciones Internacionales por la Universidad Austral, con la tesis en curso, y Licenciada en Letras por la Universidad Católica Argentina. Realizó estudios de posgrado como estudiante visitante en la Universidad de Varsovia (Polonia). Se desempeña como profesora adjunta en la Universidad Austral. Contacto: mcavasotto-ext@austral.edu.ar

Gracias a las sanciones contra Rusia, se abrieron oportunidades comerciales para Brasil, tanto por mercados que se ampliaron como en comercio directo con Rusia.

rusas, particularmente de diésel, que Rusia provee en un 65% (Malheiros, 2025). La energía barata es clave para controlar la inflación, factor que cobra una gran importancia en el año anterior a elecciones nacionales.

Gracias a las sanciones contra Rusia, se abrieron oportunidades comerciales para Brasil, tanto por mercados que se ampliaron como en comercio directo con Rusia, que pasó los 11.000 millones de dólares por primera vez en 2022 (Shevchenko, 2024).

Es interesante notar que Lula da Silva fue a los actos por el Día de la Victoria en Moscú en mayo 2025, también estaban Xi, Maduro y Lukashenko (Zupello, 2025), en lugar de las celebraciones en la UE, lo cual tiene un peso simbólico significativo, aunque faltaría perspectiva para constatar si es un gesto pasajero o un alineamiento a largo plazo.

Brasil y Ucrania

Para Ucrania, a pesar de la complejidad de la postura del

gobierno brasileiro, Brasil es un socio comercial clave en América Latina. Además, Brasil tiene la comunidad ucraniana más grande de América Latina (600 mil descendientes), con foco en el estado de Paraná. Sin embargo, en mayo 2025 Ucrania envió a Andriy Melnyk, embajador a Brasil, a Nueva York como representante permanente de Ucrania ante la ONU, y en octubre 2025 todavía no hay noticias sobre su reemplazo en Brasil.

Los dos países tienen una historia con ciertos hitos interesantes. En 2003, iniciaron un proyecto, el Cyclone-4, para colaborar en desarrollo de tecnología espacial. EEUU y Rusia, sin embargo, se opusieron y el proyecto se canceló, con diversas razones alegadas (Shevchenko, 2024).

En 2014, Brasil se abstuvo en la Resolución de la Asamblea General 68/262 que condenaba el referéndum ruso en Crimea y la subsiguiente invasión. También se abstuvieron otros 58 países más, incluyendo Argentina, Paraguay y Uruguay.

En términos de comercio, en 2011-2012, Brasil y Ucrania llegaron a tener 1.200 millones de dólares en comercio bilateral, pero su comercio cayó en 2014 y nunca se recuperó (Shevchenko, 2024). Antes del 2022, mantenían unos cientos de millones de dólares de comercio anual, pero desde entonces, ha caído





drásticamente, a menos de 100 millones de dólares anuales. En contraste, Brasil mantiene más de 10.000 millones de dólares en comercio anual con Rusia, como se ha mencionado arriba. Además, como la zona del sur de Ucrania, donde están los puertos, es zona de guerra, la exportación sufrió considerablemente (Shevchenko, 2024).

La relación Brasil-Rusia en el contexto de la guerra en Ucrania:

El 16 de febrero de 2022, ocho días antes de la invasión, Bolsonaro estaba en Rusia y habló en esa ocasión de la importancia de la cooperación con Rusia (Marcondes y Almeida Silva, 2023). Ante el inicio de la guerra, Brasil mantuvo una posición neutral y se opuso a las sanciones impuestas por EEUU y la UE, con el raciocinio de que no fueron impuestas por el Consejo de Seguridad (CS) y por ende eran ilegales (Marcondes y Almeida

Silva, 2023). Bolsonaro, además, criticó a su par ucraniano.

Brasil apoyó la resolución de la Asamblea General del 2 de marzo del 2022, que condenaba la agresión, pero no votó a favor de las resoluciones de apoyo a Ucrania (Shevchenko, 2024). Tampoco apoyó la declaración de la Organización de Estados Americanos (OEA) en febrero 2022 que censuraba la invasión. Argentina tampoco firmó la declaración. Brasil se abstuvo cuando la OEA suspendió a Rusia como observador en la organización (Marcondes y Almeida Silva, 2023).

Por el otro lado, el 23 de febrero, 2023, Brasil fue el único miembro de BRICS en votar a favor de UNGA A/ES-11/L.7, que exige la retirada de todas las fuerzas militares rusas de Ucrania y la cesación de las hostilidades (Marcondes y Almeida Silva, 2023).

El plan de seis puntos entre Brasil y China (promovido por Brasil en la Asamblea General de la ONU en mayo 2024) proponía congelar el conflicto. Ucrania objetó que no respetaba su integridad territorial y que no incluía la retirada de las tropas rusas (Shevchenko, 2024), mientras que en agosto 2025 Putin lo apoyó explícitamente en una llamada telefónica con Lula da Silva, ante la visita de Zelensky a Washington (Ivanov, 2025). En el contexto de la puja con Trump, Lula ha criticado a EEUU por excluir a Ucrania de la mesa de negociaciones, lo cual se puede mirar como un comentario oportunista o como una adecuación a un escenario cambiante.

Brasil no firmó la declaración en la Cumbre sobre la Paz en Ucrania (Suiza, junio 2024). En esa oportunidad, Bolivia y Cuba boicotearon la declaración final, Petro salió al último momento, y Brasil y México no firmaron la declaración argumentando que

no se había incluido a Rusia en las discusiones (Berg, Hidalgo y Ziemer, 2025).

El 24 de febrero de 2025, en el aniversario de tres años del comienzo de la guerra, la Asamblea General aprobó dos resoluciones en apoyo a Ucrania, ES-11/7 y ES-11/8, con la abstención de Brasil en ambas. A través de las diversas votaciones en la ONU y otras organizaciones, se puede observar que Brasil ha tendido a apoyar condenas a la agresión y la búsqueda de una solución pacífica, pero sin expresar apoyo a Ucrania ni votar a favor de ayuda económica o militar.

En 2022-23, Brasil era miembro no permanente del Consejo de Seguridad. Esta circunstancia le daba una plataforma privilegiada para impulsar su voz. Al mismo tiempo, el estado esperaba que este posicionamiento fundamentara su pedido de un lugar permanente en CS, a la vez que la guerra ofrecía razones para criticar la falta de acción del Consejo y plantear la necesidad de reformas.

Los intereses de Brasil no son necesariamente ideológicos, sino económicos y geopolíticos, y reflejan no solamente las posiciones del gobierno actual, sino políticas de estado a largo plazo. Brasil prioriza la autonomía, cultiva la relación comercial con Rusia y China al mismo tiempo que con la UE, conserva su estatus de aliado extra-OTAN mientras mantiene un camino independiente de Occidente y busca fortalecer su voz como mediador. En esta jugada delicada, sin embargo, corre el riesgo de acercarse demasiado a Rusia, profundizar las diferencias con Occidente y debilitar su posicionamiento como voz independiente.

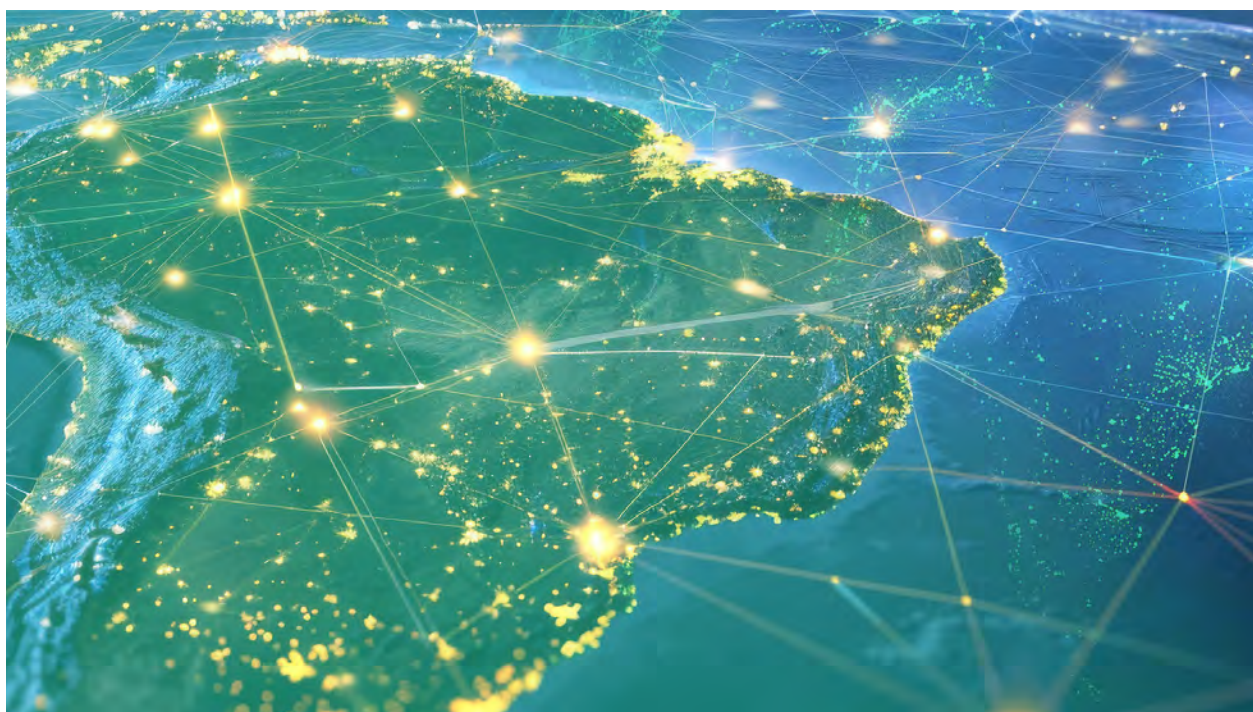
Conclusiones

En 2022, la voz de Brasil a favor de una solución pacífica y en contra del uso político de las sanciones económicas lo posicionaba como líder, conectando voces de América Latina y el Sur Global con las potencias del G20 y la UE,

buscando una paz “posible” antes que “perfecta”, como propuso el asesor de Lula da Silva, Celso Amorim (Shevchenko).

En 2025, sin embargo, Brasil ha quedado relegada en las negociaciones en torno a Ucrania. En primer lugar, muchos perciben que su posicionamiento diplomático es excesivamente próximo a China y Rusia, en un momento en que el sistema internacional tiende a obligar a los estados a tomar partido. En segundo lugar, las negociaciones Trump-Putin y Trump-Zelensky han dejado incluso a la UE, geográficamente contigua al conflicto e involucrada desde el inicio en apoyo financiero, humanitario y en menor medida militar, en segunda fila. Brasil, por su parte, no ha logrado un puesto en la mesa chica.

Cuando la rivalidad más abierta entre las grandes potencias dificulta el *hedging* y el balanceo estratégico, los aranceles agresivos de EEUU, sumados a razones geopolíticas y económicas, hacen que la política de Itamaraty pueda



parecer menos un sutil balance que un “lado”. Asimismo, esta lógica polar da la clave para leer las acciones de los estados: las acciones anteriormente inocuas se leen ahora como un posicionamiento geopolítico. A través del camino de las asociaciones estratégicas, Brasil

ha podido balancear presiones en la arena internacional. Esto es más difícil en tiempos de tensión entre las grandes potencias, cuando se juega, no solamente el comercio, sino principalmente la confianza y la seguridad nacional.

En Argentina, estas constataciones pueden despertar

algunas preguntas: ¿es posible tener una relación económica con China y Rusia más allá del alineamiento político, sea dentro o fuera de BRICS? En BRICS, ¿es inevitable la deriva anti-EEUU y anti-Occidente? ¿El posicionamiento en los conflictos de las grandes potencias es jugar con fuego o trae oportunidades? ■

BIBLIOGRAFÍA

Berg, R., Hidalgo, N., Ziemer, H. (2025). *How Does Latin America and the Caribbean View the Ukraine Conflict After Three Years of War?* CSIS. <https://www.csis.org/analysis/how-does-latin-america-and-caribbean-view-ukraine-conflict-after-three-years-war>

- Comisión Europea. (s/f). *Brazil. EU trade relations with Brazil. Facts, figures and latest developments*. [consultado el 20 octubre, 2025] https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/brazil_en

- Goh, E. (2005). *Meeting the China Challenge: The U.S. in Southeast Asian Regional Security Strategies* (M. Alagappa, ed.). East-West Center. <http://www.jstor.org/stable/resrep06541>

- Ivanov, A. (2025, agosto 21). BRICS NEWS: Россия и Бразилия иницируют альтернативный мирный процесс по Украине в рамках БРИКС. Наша версия. <https://versia.ru/brics-news-rossiya-i-braziliya-zapuskayut-alternativnyj-mirnyj-process-po-ukraine-v-ramkax-briks>

- Kupchan, C. (2021). Bipolarity is Back: Why It Matters. *The Washington Quarterly*, 44(4), 123-139. <https://doi.org/10.1080/0163660X.2021.2020457>

- Lind, J. (2024). Back to Bipolarity: How China's Rise Transformed the Balance of Power. *International Security*, 49(2), 7-55. <https://www.belfercenter.org/research-analysis/back-bipolarity-how-chinas-rise-transformed-balance-power>

- Lorimer, L. (2025a, agosto 19). *Brazil's fertilizer imports hit July record amid*

rising global prices. DatamarNews. <https://datamarnews.com/noticias/brazils-fertilizer-imports-hit-july-record-amid-rising-global-prices/>.

- Lorimer, L. (2025b, agosto 22). *U.S. diesel overtakes Russian imports in Brazil over past 45 days*. DatamarNews. <https://datamarnews.com/noticias/u-s-diesel-overtakes-russian-imports-in-brazil-over-past-45-days/>

- Magdyk, N. (2024, mayo 5). Росія посилює партнерство з Бразилією, з початком війни воно стало стратегічним — посол. Телевізійна служба новин (TCH/TSN). <https://tsn.ua/politika/rosiia-posyliuye-partnerstvo-z-brazylieiu-z-pochatkom-viyny-vono-stalo-stratehichnym-posol-2822039.html>.

- Malheiros, G. (2025, enero 8). *Diesel Imports To Remain High in Brazil in 2025*. DatamarNews. <https://datamarnews.com/noticias/diesel-imports-to-remain-high-in-brazil-in-2025/>

- Marcondes, D. y Almeida Silva, A. R. (2023). The Role of Brazil in the Russia-Ukraine Conflict: A Potential Peace Enabler? En *Journal of International Affairs* (Columbia), 75(2), “War in Ukraine: The World Responds”. <https://jia.sipa.columbia.edu/content/role-brazil-russia-ukraine-conflict-potential-peace-enabler>

- Sabanadze, N. (2025, julio 8). *The Rio summit showed that BRICS is less anti-Western than Russia would like it to*. Chatham House. <https://www.chathamhouse.org/2025/07/rio-summit-showed-brics-less-anti-western-russia-would-it-be>

- Santander Trade. (2025a). *Brasil: Inversión extranjera*. <https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/brasil/inversion-extranjera>

- Santander Trade. (2025b). *Brasil: Política y economía*. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia>

- Shevchenko, N. (2024). *Ukraine-Brazil: From “Strategic Partnership” to “Resetting Relations”*. Ukrainian Prism. <https://prismua.org/en/english-ukraine-brazil-from-strategic-partnership-to-resetting-relations/>

- UE y CELAC condenan la guerra en Ucrania, menos Nicaragua. (2023, julio 18). *Deutsche Welle*. <https://www.dw.com/es/ue-y-celac-condenan-la-guerra-en-ucrania-menos-nicaragua/a-66278300>

- Vigevani, T. y Cepaluni, G. (2011). *A política externa brasileira. A busca da autonomia, de Sarney a Lula*. Editora UNESP.

- Waltz, K. N. (1993). The Emerging Structure of International Politics. *International Security*, 18(2), 44-79. <https://doi.org/10.2307/2539097>

- Zupello, M. (2025, mayo 10). *En su visita a Moscú, Lula mostró sus prioridades políticas y comerciales con Putin en medio de los cuestionamientos globales*. INFOBAE. <https://www.infobae.com/america/america-latina/2025/05/10/en-su-visita-a-moscu-lula-mostro-sus-prioridades-politicas-y-comerciales-con-putin-en-medio-de-los-cuestionamientos-globales/>



FALLAS EN INTELIGENCIA

EL RUIDO Y LOS SEGOS EN EL SIGLO XXI

Por **CN (R) GUILLERMO TAJAN** y **LIC. ESTEBAN COVELLI**

Palabras Clave:

- > Inteligencia
- > Sesgos
- > Ruidos
- > Fallos
- > Inteligencia Artificial

Resumen:

La Inteligencia es una actividad histórica, de carácter predictivo, que enfrenta constantes obstáculos. Su esencia intelectual choca con los sesgos del analista, lo que ha provocado fallos notorios. Los sesgos son atajos mentales que, junto al ruido, comprometen la objetividad del análisis.

La Inteligencia Artificial (IA) se postula como una solución imparcial, pero también es propensa a sesgos. Estos provienen de los datos de entrenamiento y de la influencia humana. En última

instancia, la IA no logra superar los problemas de la Inteligencia, ya que su creación y operación siguen ligadas a las limitaciones de la naturaleza humana.

“La raíz del problema –el eslabón más débil del proceso de inteligencia– es la naturaleza humana”.

- Michael Handel

La inteligencia es una actividad que se realiza desde tiempos inmemoriales, pudiendo rastrearse antecedentes en el Antiguo Testamento, cuando Moisés envía a doce hombres a explorar la tierra

Se destaca el concepto de sesgos cognitivos, definidos como errores mentales causados por la simplificación de las estrategias de procesamiento de información; y las contrasta con los sesgos culturales, organizativos o de propios intereses.

de Canaán y que, en su regreso, advirtieron sobre los desafíos que el pueblo judío debía atravesar para llegar a su tierra prometida (*Libro de los Números*, 13: 27-32). Así, brindando un panorama presente, la inteligencia tiene también su faceta predictiva o especulativa, que busca presentar imágenes no solo posibles, sino probables de un futuro de interés para quien debe tomar decisiones¹.

Como se ha visto en el caso de los enviados de Moisés a Canaán, cuando estos brindaron detalles exagerados sobre los pueblos que observaron en sus viajes, la inteligencia es un ejercicio de fuerte contenido intelectual sujeto a de un sinnúmero de condicionantes y factores que puedan alterarla, tanto propios o ajenos del sujeto. Por tal motivo, y para poder alcanzar un mejor producto, se requiere de una aplicación rigurosa y sin perturbaciones de la razón, que se encuentra atravesada.

Los diez espías hebreos, atravesados por el temor, usaron la presencia de guerreros de gran tamaño y las ciudades fortificadas para convencer al pueblo de que era imposible conquistar la tierra, contrariando la promesa y el poder de Dios. Esta relación entre la razón y las pasiones no es ninguna novedad. Platón ha representado esta tensión con el mito del carro alado entre la razón, representado por el caballo blanco; y las pasiones

(que hoy llamaríamos emociones), representado por el caballo negro². Al practicar la disciplina de inteligencia, el analista se encuentra atravesado por esta problemática, en donde debe encontrarse vigilante de no caer en fallos propios de su razonamiento.

Así es como, en múltiples ocasiones a lo largo de la historia, han resultado estados de cosas que pudieron ser catalogados como *fallos de Inteligencia*; como el ataque a Pearl Harbor, el fracaso de Joseph Stalin a la hora de anticiparse a la invasión alemana de 1941, el llamado fracaso de la inteligencia israelí en vísperas de la guerra del Yom Kippur, el atentado de las Torres Gemelas, etc.

Por estos motivos resulta tentador y necesario trabajar sobre los asesoramientos propiamente dichos como fenómenos, durante la actividad y en su evaluación ex post, como así también buscar lo que está realmente detrás para explicar los éxitos como fallas y buscar su mejora.

Como se ha mencionado, las fallas en inteligencia pueden tener origen tanto en el interior del analista como desde el exterior. Uri Bar-Joseph y Jack S. Levy (2009) han adoptado una variación de distintas tipologías de las fuentes de los fallos de inteligencia, utilizando un marco modificado de niveles de análisis. El entorno informativo externo incluye hipótesis basadas

en la falta de información, el exceso de información en forma de una baja relación señal-ruido y el engaño estratégico por parte del adversario. Otras hipótesis se centran en factores internos, como la psicología individual, la dinámica de los grupos pequeños, el comportamiento organizativo y la politización de la inteligencia.

Sobre las fallas internas, se destaca el concepto de *sesgos cognitivos*, definidos como errores mentales causados por la simplificación de las estrategias de procesamiento de información; y las contrasta con los *sesgos culturales*, organizativos o de propios intereses. Así, un sesgo cognitivo es un error mental consistente y predecible surgido de la forma en la que se procesa la información a nivel subconsciente. Este tipo de falla puede ser comparada con ilusiones ópticas, que convencen de manera irresistible al sujeto y, por tanto, son muy difíciles de superar (Heuer, 1999).

1. La Armada Argentina ha adoptado para esa función el término especulativa como expresa en la publicación *Fundamentos Básicos de la Inteligencia de la Armada R.G-1-702*.

2. El mito del carro alado aparece en el diálogo de Platón, *El Fedro*. Para explicar su visión del alma, va a recurrir a una alegoría en la que un auriga, que representa la parte racional del alma humana, conduce un carro tirado por dos caballos, uno bueno y uno malo, que vendrían a ser la parte irascible y la parte concupiscible. El auriga, o la razón, ha de llevar al ser humano hacia la verdad, hacia la luz, lo que no será fácil, teniendo en cuenta el conflicto entre los dos caballos, que quieren ir en direcciones opuestas, lo mismo que sucede en el interior del alma humana.

Los sesgos inmotivados o cognitivos se refieren a la influencia del sistema de creencias de un individuo y las estrategias simplificadoras que utiliza para dar sentido a un mundo complejo y ambiguo, independientemente de los intereses políticos o las influencias emocionales.

Para facilitar la comprensión de los sesgos, es conveniente sumarse a la visión de Rayner (1985), dando por necesaria la existencia de la conciencia de forma independiente del sustrato material (cerebro). Esta aproximación parece darnos la mejor perspectiva acerca de cierto escenario en el que es posible que ocurran cosas que no se controlan completamente, tanto en el plano consciente como por debajo de él.

En este sentido, hay un estrecho paralelismo entre la Inteligencia

y la toma de decisiones, ya que la primera conlleva la realización de innumerables decisiones (selección de evidencias, su juicio de importancia, la selección de hipótesis, etc.). De este modo es posible nutrirse de los trabajos investigativos de los procesos de decisión y tenerlos en cuenta y/o aplicarlos a la Inteligencia, teniendo en cuenta que, actualmente, en ambas disciplinas existe un consenso acerca de la participación de la intuición (Gigerenzer, 2008; Lehrer, 2011) y de la emoción (Damasio, 2011).

Nos hemos acercado al ámbito propio de los procesos de los individuos, más allá de lo que desde afuera les llegue. En este amplio espectro de acciones existen algunos hitos clave, a nivel individual, que contribuyen al fracaso de la inteligencia como por ejemplo los procesos heurísticos cognitivos y los factores afectivos que influyen en el procesamiento de la información. Al mismo tiempo interactúan con ellos sistemas de creencias y personalidades individuales y lo hacen el contexto de tendencias más generales. La hipótesis, razonablemente acreditada, es que los analistas de inteligencia, como todas las personas, intentan actuar racionalmente, pero no lo consiguen debido a la influencia inconsciente que ejercen sobre ellos los heurísticos cognitivos y los

factores afectivos que influyen en el procesamiento de la información.

Por este motivo, algunos autores, como Gilovich y Griffin (2002), distinguen entre sesgos inmotivados y motivados. Los sesgos inmotivados o cognitivos se refieren a la influencia del sistema de creencias de un individuo y las estrategias simplificadoras que utiliza para dar sentido a un mundo complejo y ambiguo, independientemente de los intereses políticos o las influencias emocionales. Uno de los argumentos centrales es que la percepción es un proceso basado en teorías, y que las creencias previas se superponen a la nueva información en el proceso de juicio. En consecuencia, la gente tiende a ver lo que espera ver.

Otros elementos reconocibles hallazgos clave son que las personas muestran más confianza en sus juicios de la que justifican los datos, permiten que sus evaluaciones de probabilidad se vean desproporcionadamente influidas por imágenes vívidas de sucesos pasados, actualizan sus creencias sólo lentamente y sobreponderan el impacto de probabilidades pequeñas (Kahneman, 2012).

A menudo existe una delgada línea entre el “sesgo motivado” inconsciente y la acción consciente y deliberada para distorsionar la inteligencia, así se agrega una dificultad adicional para reconocer y mitigar la acción de los sesgos inconscientes.



Asimismo, los sesgos, que son materia de trabajo en centenas de publicaciones, pueden ser categorizados según la clasificación ofrecida por Heuer (1999):

> **Sesgos en la evaluación de la evidencia:**

- > Impacto vivencial.
- > Ausencia de evidencia.
- > Exceso de sensibilidad a la coherencia.
- > Persistencia de impresiones basadas en evidencias descalificadas.

> **Sesgos en la percepción de causa y efecto:**

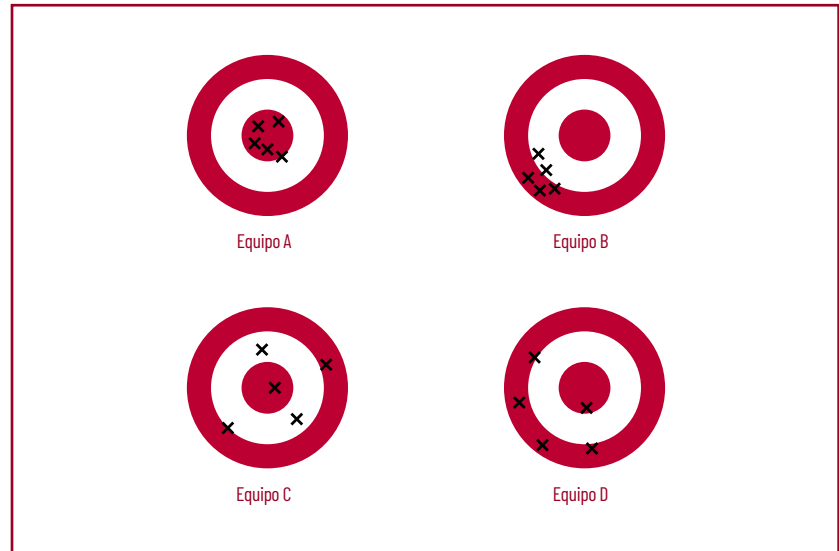
- > Explicaciones causales.
- > Percepción de una dirección centralizada.
- > Similitud entre causa y efecto.
- > Causas internas vs externas.
- > Sobreestimar nuestra propia importancia.

> **Sesgos en la estimación de probabilidades:**

- > Regla de accesibilidad.
- > Anclaje.
- > Expresión de incertidumbre.
- > **Sesgos retrospectivos en la evaluación de informes de Inteligencia:**
- > La perspectiva del analista (sobreestimación).
- > La perspectiva del usuario (subestimación) cognitivas.
- > La perspectiva del supervisor (autopsia).

Vale la pena enfatizar el hecho de que estas fallas son involuntarias e independientes de convicciones o deseos. Se dan en el marco de las estrategias para disminuir el costo de una permanente evaluación, utilizando para ello “atajos”. Según Bachrach (2012), todos los caminos dentro del cerebro están disponibles pero la energía fluye por aquellas llamadas “avenidas iluminadas”, que, siguiendo una metáfora del cerebro como una ciudad, representan los caminos mentales que recorreremos con mayor frecuencia, aquellos

FIGURA 1.



Fuente: Kahneman, Siboni y Susteín (2021)

que están bien conectados y activos gracias a la repetición, la experiencia y la cultura. Es decir, son los circuitos neuronales más utilizados y consolidados en nuestro cerebro.

Ruido, ¿un caso particular de los sesgos?

Por su parte, al momento hemos hecho referencia a los sesgos, como circunstancias que son inherentes al analista, que ocurren en su interior, más allá que pueden tener su inicio en el exterior. En cambio, al referirnos al ruido, este puede ocurrir tanto en el exterior del conjunto de analistas, manifestado como una perturbación en la cantidad y calidad de la información que obtenemos y se caracteriza por una mala relación señal/interferencia. En cambio, el “otro” ruido es producido por el propio analista o el conjunto de analistas y se reconoce en la dispersión de los resultados. Así las cosas, un error puede confundirse con “solo” un sesgo. Buscando más claridad se puede establecer una analogía.

Gráficamente se puede comprender por qué algunos creen ver al ruido como un sesgo

particular, aunque más adelante se harán notables algunas diferencias.

Kahneman, Siboni y Susteín (2021) nos ayudan a ilustrar el concepto de ruido a partir de blancos. Los autores nos proponen imaginar cuatro equipos en un campo de tiro, cada uno formado por cinco personas que comparten un rifle y realiza cada integrante un disparo. En un mundo perfecto y sin errores, todos darían en el blanco. El primer equipo logra agrupar los disparos próximos al centro en un patrón perfecto. El Equipo B, en cambio, se lo observa “sesgado”, ya que mantiene los disparos agrupados, pero fuera del objetivo. Esto es debido a la consistencia del sesgo, pudiendo predecir el resultado de los disparos hacia la misma zona. Esta circunstancia ofrece también una relación de causalidad o explicación causal, como por ejemplo puede ser una falla en la mira del rifle desvía los disparos hacia ese sector.

El Equipo C, en cambio, ofrece un resultado “ruidoso” al encontrarse los disparos muy dispersos. No se puede evidenciar un sesgo en particular ya que forman una rosa irregular. Al no poder definir una



tendencia predeterminada (sesgo) y tener semejante dispersión, resultaría muy difícil poder predecir dónde impactaría el siguiente tiro. No es fácil generar una hipótesis. Desconocemos por qué son tan ruidosos. El equipo D está sesgado y es ruidoso. Sus disparos se desvían sistemáticamente del objetivo y están muy dispersos.

El sesgo y el ruido –desviación sistemática y dispersión aleatoria– son componentes diferentes del error. Los blancos ilustran la diferencia. El campo de tiro es una analogía de lo que puede fallar en el juicio humano, en particular en las diversas decisiones que se toman en nombre de organizaciones o grupos pluripersonales. En estas situaciones, nos encontraremos con las dos clases de error ya referidas. Unos juicios están sesgados; se desvían sistemáticamente del objetivo. Otros son ruidosos, ya que las

personas que se espera que estén de acuerdo terminan en puntos muy diferentes, aunque en los alrededores del objetivo. Por desgracia, muchas organizaciones se ven afectadas tanto por el sesgo como por el ruido, aunque una distinción fundamental es que el ruido se puede reconocer y medir sin saber nada sobre el objetivo o el sesgo, es decir solo por los valores o posiciones relativas de los resultados.

Los sesgos y el ruido son problemáticas recurrentes en distintos sectores y ámbitos. Estos pueden ocurrir en toda instancia de toma de decisiones como también en proyectos investigativos, como el presente. En este sentido, se pueden encontrar aportes académicos que abordan a los sesgos y al ruido desde distintas aproximaciones, ya sea desde lo teórico o mediante revisiones de prácticas; desde análisis de un sistema de inteligencia propiamente dicho a la

decisión que lleva un cuerpo judicial o médico con respecto a un caso o varios casos semejantes.

Así, Beck (2011) aporta una base conceptual que integra diversas desviaciones cognitivas con el objetivo de demostrar cómo mecanismos basados en el ruido pueden llevar al conservadurismo, sesgos bayesianos, correlaciones ilusorias, sesgo de autocomplacencia, expectativa exagerada, entre otros. Este marco teórico resulta útil para entender los fundamentos cognitivos que influyen en el análisis de inteligencia.

Por otro lado, Blumenthal-Barby y Krieger (2014), si bien trabajan sobre el ámbito médico, ofrecen un enfoque metodológico riguroso para identificar y clasificar heurísticas y sesgos. La adaptación de estas estrategias al campo de la inteligencia subraya la posibilidad de transferir metodologías interdisciplinarias para enriquecer el análisis en contextos de alta incertidumbre.

Desde una perspectiva práctica y específica en los sistemas de inteligencia, existen estudios sobre cómo el error inherente puede afectar la evaluación y la agregación de juicios de distintos analistas, destacando la importancia de incorporar mecanismos que permitan mitigar el ruido y compensar la influencia de sesgos individuales, sugiriendo que la integración de sistemas tecnológicos puede mejorar la robustez de las evaluaciones estratégicas.

En el ámbito militar, Williams (2011) examina cómo las heurísticas, si bien ofrecen respuestas rápidas ante escenarios complejos y críticos, frecuentemente conducen a errores sistemáticos en la toma de decisiones. Su análisis es relevante puesto que resalta la doble vertiente de estas estrategias cognitivas: funcionales en situaciones de alta presión, pero

El ruido, entonces, puede entenderse brevemente como la falta de constancia en los juicios realizados tanto como una persona como por parte de una organización. Se muestra entonces en este trabajo cómo el ruido, siendo menos conocido, ejerce una influencia significativa.

potencialmente perjudiciales cuando introducen sesgos que distorsionan el juicio estratégico.

Payá Santos y Delgado Morán (2017) discuten cómo funciona la mente humana en los análisis de inteligencia, estando en situaciones de incertidumbre, necesidad de valorizar las pruebas realizando juicios bajo presión y tiempo, factores que inciden en la calidad de la información procesada. Este estudio recalca la necesidad de reconocer y manejar tanto el ruido como los sesgos en ambientes donde la precisión es esencial.

Por su parte, Welton Chang *et al.* (2018) proponen replantear las técnicas analíticas convencionales, enfatizando que un enfoque unidimensional para la mitigación de sesgos podría, inadvertidamente, intensificar la variabilidad (ruido)

en ciertos contextos. Su propuesta de reestructuración aboga por la incorporación de métricas cuantitativas que permitan evaluar simultáneamente la presencia de sesgos y la variabilidad en los procesos analíticos, abriendo el camino a un diseño más equilibrado que combine rigor analítico y adaptabilidad al entorno.

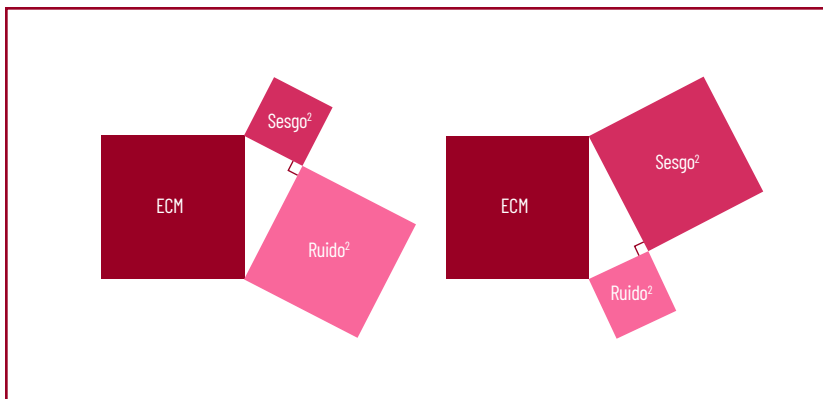
Este estado del arte presentado evidencia la complejidad inherente a la toma de decisiones en entornos inciertos y dinámicos. La literatura revisada abarca desde fundamentos teóricos que explican la base cognitiva de estos errores hasta propuestas innovadoras en técnicas analíticas orientadas a su mitigación. Este panorama multidimensional sugiere la necesidad de continuar explorando estrategias que integren soluciones

tecnológicas y metodológicas, encaminadas a mejorar la precisión y confiabilidad del análisis en inteligencia.

En lo referente al ruido, es muy valioso el trabajo realizado por Kahneman, Siboni y Sustein (2021) sobre el concepto del ruido en lo que hace a la toma de decisiones. Los autores definen al ruido como la variabilidad no deseada en juicios que deberían ser idénticos. Particularmente esto es en los juicios, entendiéndose que, allí, el desacuerdo admisible tiene un límite y diferenciándose de las opiniones o gustos. El ruido, entonces, puede entenderse brevemente como la falta de constancia en los juicios realizados tanto como una persona como por parte de una organización. Se muestra entonces en este trabajo cómo el ruido, siendo menos conocido, ejerce una influencia significativa. Para mostrar esto recupera “método de los mínimos cuadrados” de Gauss, con su “error cuadrático medio” (ECM) como una herramienta propuesta para ponderar los errores, relacionando el ruido y con el sesgo, ambos factores componentes del ECM.

El ruido se puede dividir en categorías. Una de estas es el *ruido (error) de nivel*, la cual se entiende como una variación entre diferentes agentes al momento de dictar un juicio, teniendo estas variaciones en

FIGURA 2. ECUACIÓN DEL ERROR



Fuente: (Kahneman, 2021).



otras características, como los antecedentes, experiencias, opiniones, sesgos, etc., funcionando como un rasgo de personalidad. Por otro lado, el *ruido de patrón* indica la existencia de otras diferencias que reflejan un patrón complejo en las actitudes de quienes juzgan o deciden, en casos particulares. Se refiere a las desviaciones sistemáticas en los juicios de una persona o grupo, en situaciones similares. Este nace también de diferencias sistemáticas en la capacidad de emitir juicios válidos sobre diferentes dimensiones de un caso.

Por su parte, el ruido se encuentra compuesto por el *ruido de ocasión*, siendo una variabilidad intrapersonal, a partir de un contexto favorable o desfavorable del actor y que surge de las posibilidades no vistas. Respecto a esta última, hay distintas maneras de medir su existencia al comprobar

si las decisiones se vieron influidas por factores irrelevantes para la ocasión. Este ruido tiene como fuentes el estado de ánimo, el estrés y cansancio, el clima, el orden de los casos (Kahneman, Sibony y Sunstein, 2021).

La IA, ¿una esperanza que nace?

Ahora bien, siendo los sesgos (y el ruido) fenómenos complicados de analizar por su naturaleza inconsciente y subjetiva, es natural buscar soluciones objetivas e imparciales para contrarrestar este tipo de problemas. Aquí surge la posibilidad de contar a la Inteligencia Artificial (IA) como una herramienta posible.

Los sesgos, en cualquier actividad o disciplina humana, son preconceptos, prejuicios, es decir formas de percibir la realidad que nos llevar a organizar nuestras cadenas de razonamientos y por lo tanto

nuestras decisiones y su influencia es meramente inconsciente. Podemos interpretarlos como un mecanismo evolutivo/adaptativo que resulta de gran utilidad para la supervivencia al acortar los tiempos de respuesta en un sinfín de situaciones transformándolo en un mecanismo natural de pensamiento. Es decir que forma parte de los mecanismos de defensa de nuestra mente primitiva, cuyo sentido es protegernos de posibles peligros en base al conocimiento previo.

Ahora bien, si bien la IA no deja de ser una máquina que funciona a partir de algoritmos que pueden ser considerados objetivos y carentes de todo tipo de pasión, independizándose del problema del carruaje de dos caballos; esta no se encuentra exenta de caer en sesgos. Esto es debido a que la IA cuenta con sesgos que no son generados por la máquina en sí, sino que provienen de los humanos: desarrolladores,

La IA cuenta con sesgos que no son generados por la máquina en sí, sino que provienen de los humanos: desarrolladores, usuarios y los datos que alimentan los algoritmos. La IA hereda y amplifica prejuicios sociales ya existentes

usuarios y los datos que alimentan los algoritmos. La IA hereda y amplifica prejuicios sociales ya existentes (Nadal Saifán, 2025).

Autores como Saifán (2025) o González (2024) entienden que existen una cierta cantidad de estos sesgos cuyas fuentes pueden ser identificadas y tipificadas:

1. **Sesgos contextuales:** resultan de la falta de comprensión del contexto en el que se utilizará la IA. Un algoritmo puede funcionar bien en un entorno específico, pero no en otros, lo que lleva a resultados parciales o erróneos.
2. **Sesgos algorítmicos:** tienen su fuente en el diseño y la implementación de los algoritmos. Pueden surgir debido a la elección de características o variables que pueden influir en la toma de decisiones y crear parcialidades no intencionadas en los resultados.
3. **Sesgos de confirmación:** se refieren a la tendencia de los algoritmos a favorecer o dar más peso a la información que confirma las expectativas preexistentes, lo que puede llevar a un ciclo de retroalimentación y reforzar los sesgos existentes.
4. **Sesgos de datos:** es el resultante del universo utilizado en el entrenamiento de un algoritmo. Presentan desigualdades la IA puede aprender y perpetuar esas desigualdades en sus resultados.

5. **Sesgos de interpretación:** surgen cuando los humanos interpretan los resultados de los modelos de IA de manera sesgada, favoreciendo información que confirma sus creencias preexistentes o malinterpretando la salida de la IA.

6. **Sesgos de omisión:** pueden ocurrir cuando los datos

utilizados para entrenar la IA no incluyen ciertos grupos o situaciones, lo que resulta en la omisión de información relevante y, por lo tanto, en decisiones parciales o inexactas.

7. **Sesgos de retroalimentación:** se producen cuando las decisiones basadas en los resultados de la IA afectan el conjunto de datos



Herramientas como la IA, que no se sienten como propias, producen en nosotros la tendencia a considerarlas “ajenas” sin tener en cuenta que en ellas hay mucha humanidad, en tanto son creaciones de y para el ser humano. Fueron concebidas y desarrolladas para ayudar al hombre y están impregnadas de muchas de las limitaciones de su creador.

utilizado para entrenarla, creando un ciclo de retroalimentación que amplifica los sesgos originales.

- 8. Sesgos de retroalimentación:** se producen cuando las decisiones basadas en los resultados de la IA afectan el conjunto de datos utilizado para entrenarla, creando un ciclo de retroalimentación que amplifica los sesgos originales.
- 9. Sesgo de medición:** esto ocurre cuando la forma en que se recopilan o miden los datos introduce sesgos. Esto puede conducir a resultados sesgados. Por ejemplo, si un sistema de reconocimiento de voz está entrenado principalmente en habla clara y lenta, puede tener un rendimiento deficiente al transcribir voz rápida o con acento.
- 10. Sesgo lingüístico:** el sesgo lingüístico se refiere a los sesgos inherentes al lenguaje o su uso, que reflejan y refuerzan sesgos culturales, sociales o cognitivos. Los modelos lingüísticos entrenados con datos sesgados probablemente replicarán estos sesgos. Además, el idioma en el que se diseña el modelo juega un papel relevante en su eficiencia. La dependencia de la traducción automática exagera aún más estos desequilibrios, ya que alrededor del 50% de las fuentes

están en inglés, mientras que el siguiente idioma más común solo comprende alrededor del 5%.

Esta brecha significativa también se puede utilizar para orientar la IA de manera poderosa a favor de países/poblaciones o suministros tecnológicos específicos.

Si bien no es materia del presente artículo un abordaje profundo de los inconvenientes en los que se puede incurrir al utilizar la IA en un análisis de inteligencia, lo reseñado basta para alertar sobre nuestras percepciones e ideas acerca de la sustitución de la actividad humana por la aplicación de este tipo de herramientas.

Aunque hay pocas dudas acerca de algunos de los aspectos beneficiosos de su uso, parece igualmente indudable el hecho de que no podremos encontrar en esta herramienta la ecuanimidad y objetividad ascética que parece no estar disponible en el juicio humano. Aquellas herramientas como la IA, que no se sienten como propias, al igual que ocurre con artilugios cotidianos o las técnicas; producen en nosotros la tendencia a considerarlas “ajenas” sin tener en cuenta que en ellas hay mucha humanidad, en tanto son creaciones de y para el ser humano. Fueron concebidas y desarrolladas para ayudar al hombre y están

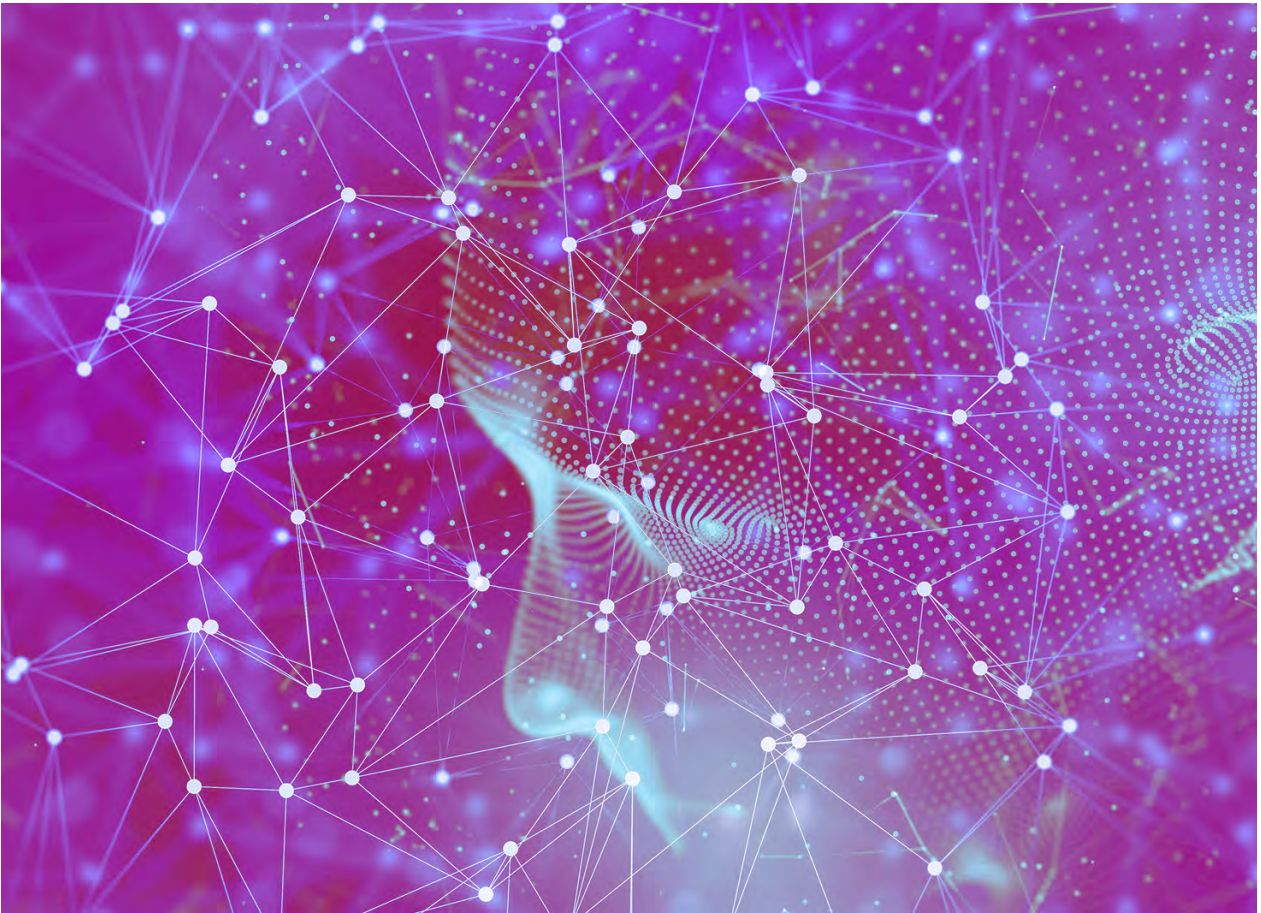
impregnadas de muchas de las limitaciones de su creador.

En otras palabras, a pesar que la aparición de la IA en el siglo XXI se presenta como una instancia computarizada y carente de emociones y factores externos que puedan afectar la objetividad de su juicio, esta no escapa al hecho de que su programación de origen como su utilización es realizada por sujetos que sí se mantienen afectados por los sesgos y ruidos.

En este sentido, los sesgos cognitivos y su relación con la IA, las opiniones de Jessica Nordell (2022) y Kate Crawford (2023) representan las tendencias acerca de cómo evaluar la IA en general y sus productos en particular.

Para Nordell, los sesgos cognitivos funcionan como un circuito: comienzan cuando adquirimos conocimientos culturales del mundo que nos rodea mediante toda clase de experiencias (familia, medios de comunicación, profesores, redes sociales, etc.).

Con el tiempo, estos conocimientos (si tiene cierta constancia y sesgo) se transforman en estereotipos arraigados. Se constituyen en un modo de pensar irracional e involuntario. Cuesta mucho esfuerzo reconocer los propios sesgos.



Los sesgos, producen distancia entre la palabra y los hechos, es decir, producen inexactitudes, falsedades o desinformación.

Por su parte, Crawford expresa que los sesgos son un síntoma de aflicción más profunda: una lógica normativa centralizadora y de largo alcance que se usa para determinar en qué se tendría que mirar y en cómo evaluar el mundo.

Para Crawford, la IA no es ni I ni A. Es una forma material, hecha de recursos naturales, combustible, mano de obra, infraestructuras, logísticas, historias y clasificaciones. Los sistemas de IA no son autónomos, racionales ni capaces de discernir algo sin un entrenamiento intenso, con errores, conjunto de datos o reglas y recompensas predefinidas. También, insiste en que la IA tiene implicaciones

políticas. Hay preguntas válidas: 1) qué se está optimizando, 2) para quién y 3) quién toma las decisiones.

Recordemos que la IA fue alimentada por una gran mayoría de varones, blancos y, fundamentalmente, ingenieros (la ONU informa que solo el 22% de quienes trabajan en IA son mujeres). El *software* siempre muestra la esencia del grupo que lo creó, sostiene Nordell. Entonces, este nace con los sesgos propios de etnia, género, edad, profesión, que constituyen los más frecuentes cuando usamos cualquier tipo de IA y que también son los más frecuentes en la vida cotidiana, privada y pública.

Algunas reflexiones

El *juicio*, tal como ha sido expuesto aquí, no es lo mismo que *pensar*.

Es algo más concreto: una forma de medir, con una mente humana como instrumento. Igual que cualquier otra medición, el juicio asigna un valor –no necesariamente un número– a lo que observa.

Decir “el tumor de Mary Johnson es probablemente benigno” es un juicio, igual que afirmar que la economía está inestable, o que cierto candidato sería el mejor para un puesto.

No son cálculos ni fórmulas cerradas: son evaluaciones globales que integran fragmentos de información. Un profesor los usa al corregir una redacción, pero no para calificar un examen múltiple.

La vida cotidiana está llena de juicios profesionales: médicos, entrenadores, empresarios, ingenieros y analistas de

inteligencia. Todos deciden, y esas decisiones impactan, de manera distinta, pero con regularidad e intensidad en sus correspondientes ámbitos.

Algunos juicios son predictivos –y en ciertos casos comprobables–, aunque muchas veces, como en inteligencia (cuando los planteos son hipotéticos) y/o en predicciones de largo plazo, no hay forma de verificar su corrección. En esos casos, solo podemos evaluar la calidad del razonamiento detrás. Otros juicios son evaluativos: un jurado de clavados, un crítico de arte. No existe un “valor verdadero” con el que compararlos, aunque solemos comportarnos como si lo hubiera.

Ahora bien, los juicios fallan. Cuando los errores van siempre en la misma dirección hablamos de sesgo; cuando los errores son desordenados y se dispersan hablamos de ruido. Ambos distorsionan.

El sesgo es más fácil de identificar; el ruido, en cambio, se esconde en la variabilidad de juicios que deberían ser iguales. Por eso se pueden y quizás deben realizar “auditorías de ruido”: se pide a distintos profesionales que evalúen los mismos casos y se mide la dispersión, como ver los disparos en un blanco. A veces esas auditorías revelan carencias de formación; otras muestran incoherencias estructurales.

La pregunta clave es: ¿qué daña más, el sesgo o el ruido? Depende.

Lo cierto es que ambos suman al error total, y que la reducción de cualquiera de los dos es fundamental para mejorar la calidad de las decisiones.

Con respecto a las herramientas que nos ayudarían a superar a los sesgos y ruido, particularmente la IA, se debe tener presente que las tecnologías no son neutrales ni puramente objetivas, en tanto que los sesgos humanos se incrustan en los sistemas. Esto puede ser por una transferencia directa de la raíz cultural y objetiva del creador humano; o por la mera lógica de poder que ordena al mundo, con su distribución estructural y material. Entonces, se pueden llegar a ver en el uso de cualquier tipo de IA los sesgos propios del hombre.

Para concluir, se rescata la reflexión de Guadalupe Nogués (2024), que nos explica que un sesgo cognitivo provoca defectos en el razonamiento. Una falacia es un argumento no válido que aparenta serlo. Estos dos conceptos van muchas veces de la mano, ya que muchas falacias ‘funcionan’ porque aprovechan sesgos que tenemos.

Presentaciones falaces, *deep fakes*, sesgos cognitivos conscientes o no llevan, hoy más que nunca, a la necesidad de debates, en el caso de la IA acerca de sus capacidades y debilidades, para evitar la desinformación.

El objetivo es siempre el mismo: lograr juicios más consistentes, con menos sesgo y menos ruido. ■

CV

GUILLERMO MARTÍN TAJAN

Capitán de Navío (RE). Posee una licenciatura en Sistemas de Propulsión (Instituto Universitario Naval), una especialización en Análisis Estratégico (Instituto Universitario de la Fuerza Aérea Argentina) y estudios de Maestría en Metodología de la Investigación Científica (UB). Es director de la Especialización Gestión de la Información en los Espacios Marítimos y Fluviales y titular de la Cátedra de Fundamentos Metodológicos de la Inteligencia en el Instituto de Inteligencia de las Fuerzas Armadas (desde 2013), donde también es adjunto en la Cátedra de Inteligencia Militar. Sus principales publicaciones incluyen artículos sobre análisis estratégico, análisis mediante hipótesis competitivas (MAM), bioética, pensamiento complejo y formación militar, en revistas como la EGN y Manual de Informaciones. Es coautor del libro *Apuntes de Inteligencia Estratégica*. E-mail: guillermotajan@yahoo.com

ESTEBAN AGUSTÍN COVELLI

Licenciado en Relaciones Internacionales por la Universidad Nacional de Rosario. Docente en la carrera de Relaciones Internacionales en la Universidad Austral. E-mail: esteban.covelli@gmail.com

BIBLIOGRAFÍA

Abbagnano, N. (1982). *Historia de la Filosofía*. Hora.

-

Bachrach, E. (2013). *Ágilmente*. Sudamericana.

-

Baidot, N. (2010). *Neuromanagment*, Granica.

-

Beck, J. S. (2011). *Cognitive behavior*

therapy: Basics and beyond (2.ª ed.). Guilford Press.

-

Bennett, D. J. (2000). *Aleatoriedad*. Alianza Editorial.

-

Blumenthal-Barby J. y Krieguer H. (2014). *Cognitive Biases and Heuristics in Medical Decision Making: A Critical Review Using a Systematic Search Strategy*.

Medical Decision Making. <https://www.researchgate.net/publication/264990410>

-

Cal, C. et al. (2019). *La Cuestión Estratégica*. Escuela de Guerra Naval.

Carpio, A. (1995). *Principios de Filosofía*. Glauco.

-

Clauser, J. (2008). *An introduction to intelligence research and analysis*.

<p>Scarecrow professional intelligence education series, N.º 3. The Scarecrow Press.</p> <p>-</p> <p>Cohen Agrest, D. (2008). <i>¿Qué piensan los que no piensan como yo?</i> Sudamericana.</p> <p>-</p> <p>Damasio, A. (2011). <i>El error de Descartes</i>. Paidós.</p> <p>-</p> <p>Crawford, K. (2023). <i>Atlas de la inteligencia artificial</i>. Poder, política y costos planetarios. Fondo de Cultura Económica.</p> <p>-</p> <p>Evers, K. (1980). <i>Neuroética</i>. Katz.</p> <p>-</p> <p>Freud, S. (1980). <i>Proyecto de una Psicología para Neurólogos y otros escritos</i>, Alianza.</p> <p>-</p> <p>Gigerenzer, G. y Brighton, H. (2009), Homo Heuristicus, "Why Biased Minds Make Better Inferences, Max Planck Institute for Human Development", Austin, Topics in Cognitive Science, 1, 1.</p> <p>-</p> <p>Gigerenzer, G. (2008). <i>Decisiones Instintivas: La inteligencia del Inconsciente</i>. Ariel.</p> <p>-</p> <p>Gilovich, T. y Griffin, D. (2002). Heuristics and Biases: Then and Now. En T. Gilovich, Griffin, D. Kahneman (Eds.), <i>Heuristics and Biases. The Psychology of Intuitive Judgment</i>. Cambridge University Press.</p> <p>-</p> <p>Goleman, D. (1996). <i>La Inteligencia Emocional</i>. Javier Vergara Editor.</p> <p>-</p> <p>González, M. H. (05/09/2024). <i>Sesgos en la Inteligencia Artificial Generativa: un análisis exhaustivo</i>. CISA, CRISC. https://ciberprisma.org/2024/09/05/sesgos-en-la-inteligencia-artificial-generativa-un-analisis-exhaustivo/</p> <p>-</p> <p>Handel, M. I. (1977). The Yom Kippur War and the inevitability of surprise. <i>International Studies Quarterly</i>, 21(3), 461-502.</p> <p>-</p> <p>Han, Byung Chuln (2013). <i>La sociedad de la transparencia</i>. Herder Editorial.</p> <p>-</p> <p>Heuer, R. J. (1999). <i>Psicología del Análisis de Inteligencia, Centro para el Estudio de la Inteligencia</i>. Agencia Central de Inteligencia, Estados Unidos.</p> <p>Heuer, R. y Pherson, R. (2011) <i>Structured analytic techniques for intelligence</i></p>	<p><i>analysis</i>. CQ Press.</p> <p>-</p> <p>Kahneman D. (2016). <i>Pensar Rápido, Pensar Despacio</i>. Debate.</p> <p>-</p> <p>Kahneman, D., Sibony O. y Sustain, C. (2021). <i>Ruido</i>. Penguin Random House.</p> <p>-</p> <p>Kant, I. (1928). <i>Crítica de la Razón Pura</i>, V. Suárez.</p> <p>-</p> <p>Lehrer, J. (2011). <i>Cómo decidimos y cómo tomar mejores decisiones</i>. Paidós.</p> <p>-</p> <p>Morin, E. (2002). <i>La mente bien ordenada</i> (2.ª ed.). Seix Barral.</p> <p>-</p> <p>Morris, D. (1968). <i>El mono desnudo</i>. Plaza y Janés.</p> <p>-</p> <p>Morris, D. (2009). <i>El hombre desnudo</i>. Planeta.</p> <p>-</p> <p>Nadal Saifán, I. (17/01/2025). <i>Sesgos de la IA: Más humanos que artificiales</i>. Comisión de Estudios Institucionales (CEEII). https://ceeii.ar/scripta/sesgos-de-la-ia-mas-humanos-que-artificiales</p> <p>-</p> <p>Navarro Bonilla, D. (s.f.). <i>Cuadernos Constitucionales de la Cátedra Fadrique Furio Ceriol</i>, (48). Universidad Carlos III Madrid.</p> <p>-</p> <p>Nietzsche, F. (1994). <i>Opiniones y sentencias diversas</i>. Editores Mexicanos Unidos.</p> <p>-</p> <p>Nogués, G. (2024). <i>Pensar con otros: Una guía de supervivencia en tiempos de posverdad</i>. El Gato y la Caja.</p> <p>-</p> <p>Nordell, J. (2022). <i>El fin del sesgo</i>. Tendencias.</p> <p>-</p> <p>Payá Santos, C. A. y Delgado Morán, J. J. (2017). Incertidumbres del análisis dimensional de la inteligencia/ Uncertainty of dimensional analysis of intelligence. URVIO. <i>Revista Latinoamericana de estudios de seguridad</i>, (21), 225-239. https://doi.org/10.17141/urvio.21.2017.2962</p> <p>-</p> <p>Popper, K. R. (1999). <i>El mundo de Parménides: Ensayos sobre la ilustración presocrática</i>. Paidós.</p> <p>-</p> <p>Popper, K. R. (2008). <i>La lógica de la investigación científica</i>. Tecnos.</p>	<p>Rayner, C. (1985). <i>El cuerpo y la mente</i>. Folio.</p> <p>-</p> <p>Searle, J. (2006). <i>La mente</i>. Norma.</p> <p>-</p> <p>Smith, J. E. (s.f.). <i>Irracionalidad</i>. Fondo de Cultura Económica.</p> <p>-</p> <p>Somiedo, P. (s.f.). <i>El papel de la epistemología en el análisis de inteligencia</i>. Intel Times. https://www.researchgate.net/publication/277565787</p> <p>-</p> <p>Taleb, N. N. (2009). <i>¿Existe la suerte?</i> Paidós.</p> <p>-</p> <p>Taleb, N. N. (2013). <i>Antifragil</i>. Paidós.</p> <p>-</p> <p>Thaler, R. H. (2017). <i>Portarse mal</i>. Paidós.</p> <p>-</p> <p>Uri Bar, J. y Levy, J. S. (2009). Conscious Action and Intelligence Failure. <i>Political Science Quarterly</i>, 124(3).</p> <p>-</p> <p>Welton Chang, E., Berdini, D., Mandel, R. y Tetlock, P. E. (2017). <i>Restructuring structured analytic techniques in intelligence, Intelligence and National Security</i>. https://www.researchgate.net/publication/321006524_Restructuring_structured_analytic_techniques_in_intelligence</p> <p>-</p> <p>Whaley, B. (1973). <i>Codeword Barbarossa</i>. MIT Press.</p> <p>-</p> <p>Williams, B. (2011, enero-febrero). Heurísticas y sesgos en la toma de decisiones militares. <i>Military Review</i>.</p> <p>-</p> <p>Wohlstetter, R. (1962). <i>Pearl Harbor: warning and decision</i>. Stanford University Press.</p>
---	---	---

NUEVAMENTE GUERRA EN EL VALLE DEL INDO

**EL CONFLICTO DE AFGANISTÁN Y PAKISTÁN
EN EL PRESENTE**

Por LIC. ADOLFO KOUTOUDJIAN Y CANDELA NICOLE ARAUJO



Palabras Clave:

- > Talibán
- > Frontera conflictiva
- > India
- > Gran Juego

En octubre, tal como ocurre desde hace 3000 años, estalló una guerra tribal y de clanes en el valle del Indo —región hoy repartida principalmente entre Pakistán, India y Afganistán—. El conflicto buscó demostrar presencia, valentía y fanatismo religioso mediante duelos de artillería y ataques a puntos fijos con ráfagas intensas, pero con relativamente pocos muertos. Pakistaníes y afganos pastunes luchan y mueren por diversas causas, atravesados por la pobreza económica y la fragilidad de unidades políticas que intentan contener tanta diversidad. Estos hechos se repiten desde hace siglos en los valles desérticos de Asia Central, al pie de las grandes cordilleras del Hindu Kush, y generan ecos que alcanzan los confines de Asia, Europa y Medio Oriente.

Macro región del sur de Asia Central

La frontera entre Pakistán y Afganistán fue definida en 1869 para delimitar el área de influencia de Inglaterra en el Indostán y de Rusia en su ocupación del área de Turquestán. Hoy predomina allí la etnia pastún, mayoritaria en el sur de Afganistán y con fuerte presencia en el oriente de Pakistán.

En ambos lados de la frontera habitan pueblos con intereses superpuestos, pero hoy están dominados por la facción-etnia política talibán, conformada formalmente a principios de los 90, y compuesta por compuesta por musulmanes que aspiran a una cultura ancestral, sin presencia femenina y con desarrollos tecnológicos primitivos, sin

estudios de cultura superior ni científica.

Durante el siglo XX, en la zona se alzaron y cayeron los poderes de grandes potencias que intentaron, sin éxito, estabilizar Afganistán bajo sus propios términos. En primer lugar, la Gran Bretaña Imperial perdió su dominio en la zona luego de la independencia de la India en 1947 y en su lugar se alzó de la Unión Soviética, que terminaría por ser expulsada política y militarmente de la región por combatientes locales muyahidines apoyados por EE.UU. Posteriormente, de las facciones y estudiantes religiosos muyahidines surgirían los talibanes en el 94, y tomarían el poder en 2021 luego de la retirada estadounidense del territorio.

Actualmente, en el complicado cuadro social y político de Afganistán, se yerguen las presencias de China e India como las grandes potencias asiáticas del siglo XXI.

Estas realidades geopolíticas recuperan protagonismo con la nueva y agresiva administración de Trump en EE. UU., que aún guarda el recuerdo de la humillación tras la retirada aérea de Kabul y Bagram en 2021. En este escenario, el legado norteamericano se ve acompañado —a veces a favor y otras en contra de sus intereses— por Israel, única potencia atómica del Medio Oriente; la Turquía de Erdogan, que busca recuperar un "otomanismo" que la vincule con los pueblos túrquicos al este del Caspio; Irán, que intenta evitar ser destruido por Occidente;



Fuente: Instituto de Estudios sobre Conflictos y Acción Humanitaria (iecah). "Choques fronterizos entre Afganistán y Pakistán, el cuento de nunca acabar". 2013

y el mundo islámico, encabezado por Arabia Saudita y Qatar. En este complicado cuadro social y político, se imponen también las presencias de las grandes potencias asiáticas del siglo XXI: China y la India.

Factores geopolíticos en Asia Central

El análisis geopolítico global permite distinguir algunos factores importantes, y no necesariamente analizados por Occidente, a saber:

- a. Las etnias y religiones locales;
- b. Las rutas de transporte terrestre (camino y ferrocarriles) que equilibran el aislamiento de Asia y permiten el acceso al océano Índico;
- c. La energía de Asia Central, especialmente el gas, que representa el 25% de las reservas mundiales;

d. El tráfico de drogas – especialmente la heroína–, otro gran generador de divisas con un mercado creciente en Europa y EE.UU.; y por último,

e. Los brotes de terrorismo, persistentes desde el siglo XIX. En este contexto, la democracia representativa no suele ser un modelo predominante para estas sociedades (como pasó antes con los Sikh, y hoy con el ISIS o Al-Qaeda), y es este entramado geopolítico el que facilita el lavado de activos derivados al comercio ilegal de minerales estratégicos, armamento, drogas y recursos energéticos.

La macrorregión fue el escenario del “Gran Juego”, el choque entre los imperios británico y ruso en las cordilleras de Hindú Kush y Pamir. En uno de sus pasos estratégicos

–Kabul– se consolidó el Estado moderno de Afganistán, en 1869, bajo la influencia británica y la tolerancia de la Rusia zarista.

Sin embargo, en 1947 se divide la “joya de la corona” británica: la península de Indostán. Esto dio lugar al nacimiento de la República de la India y la República Islámica de Pakistán, la cual a su vez sufrió la secesión de su provincia oriental en 1971, que resultó en la creación de Bangladesh, gracias al apoyo militar de la India.

En la actualidad no puede dejar de mencionarse a las fuerzas estratégicas que operan bajo el escrutinio político tradicional, estas son:

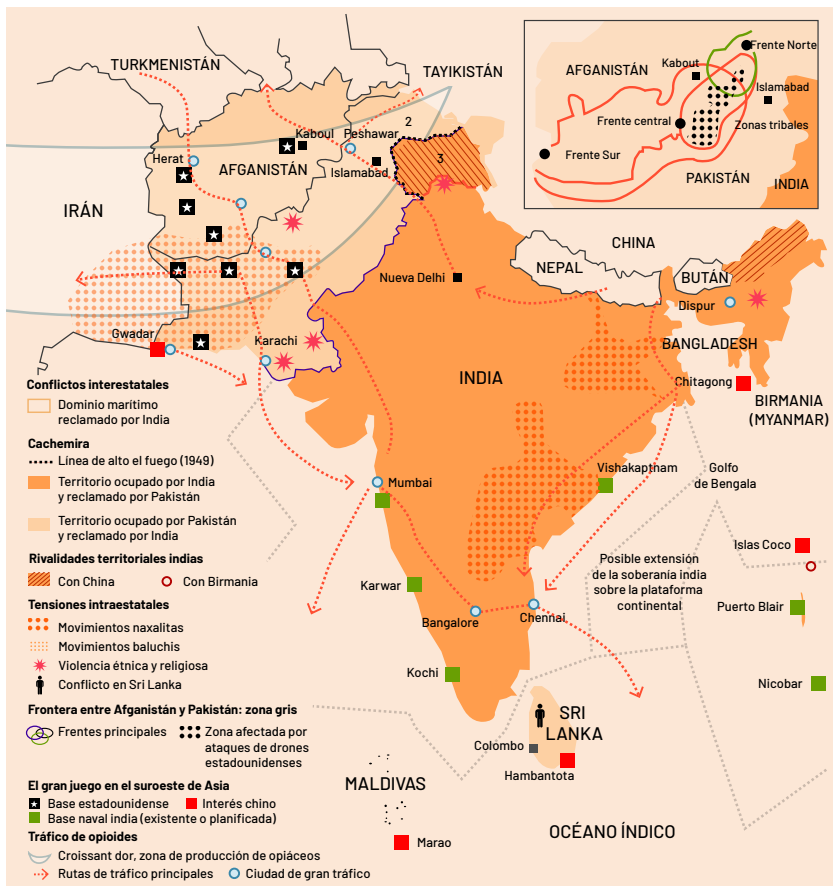
- a. Rusia, que mantiene su histórica tendencia de proyección hacia el mar Arábigo y el golfo Pérsico;
- b. China, que expande su influencia económica y conectividad hacia el golfo Pérsico y Medio Oriente a través de la Nueva ruta de la Seda; y
- c. Estados Unidos, que mantiene una presencia persistente como potencia hegemónica en el océano Índico, operando desde la base Diego García y manteniendo influencia en el borde sur de Asia y el mar de la China meridional.

Estas tendencias alimentan, a su vez, tendencias secesionistas en Beluchistán (región compartida entre Irán y Pakistán), Kurdistán en el corazón de Medio Oriente y, por último, de forma cada vez más evidente el nacionalismo pastún en la frontera afgano-pakistaní, ya que consideran ser un solo grupo étnico dividido por una frontera impuesta.

Tampoco se puede ignorar la dura disputa por Cachemira, repartida entre la India, Pakistán y China y donde en 2025 se dio una escalada crítica con ataques aéreos y de artillería entre India y Pakistán, con despliegue de armamento moderno.

Es de hacer notar el extraordinario equilibrio político de la dirigencia india que comparten

FIGURA 2. AFGANISTÁN, PAKISTÁN Y LA INDIA: TENSIONES EN TODAS LAS ESCALAS. GEOGRAFÍA DE ASIA CENTRAL.



Fuente: “Geopolítica. La larga historia del presente” (Yves Lacoste, 2008).

un país de 3,3 millones de km², 1.450.000.000 millones de habitantes (el más poblado del mundo), 11 Regiones, 23 lenguas y distintas religiones y creencias. Este modelo es relevante en cuanto al equilibrio geopolítico de etnias y regiones, si lo comparamos con las dificultades estructurales de Pakistán, Afganistán e incluso Irán.

Se debe destacar que tanto India como Pakistán son potencias atómicas, con gran protagonismo militar pero que han mantenido una doctrina de disuasión para evitar un conflicto nuclear, por lo menos hasta la fecha. Además, cabe señalar que Pakistán firmó, en septiembre de 2025, un Acuerdo Estratégico de Defensa Mutua con Arabia Saudita, en el cual establece que una agresión contra uno será considerada una agresión contra ambos, lo cual pone en interrogante el equilibrio en Asia Central y Medio Oriente.

Otros datos geopolíticos

Regiones, etnias y puntos calientes de Pakistán. Geografía de Asia Central. Fuente: “Geopolítica. La larga historia del presente” (Yves Lacoste, 2008). Cabe señalar que esta estructura geoeconómica se mantiene aún hoy con algunos cambios y donde las bases militares son ocupadas por poderes locales.

Esta vasta región de millones de kilómetros cuadrados, caracterizada por espacios semidesérticos poblados principalmente en los oasis de sus ríos, presenta las siguientes dinámicas geopolíticas:

a. Zonas grises y la “Media Luna de Oro”: Históricamente, en la región recorrida por el río Indo, donde convergen clanes enfrentados de India y Pakistán, se extiende la denominada “Media Luna de Oro”, esta zona destaca por su producción agrícola, pero también por ser un epicentro de drogas ilícitas que se distribuyen hacia Asia Menor e Indochina. En esta subregión nació Al-Qaeda,

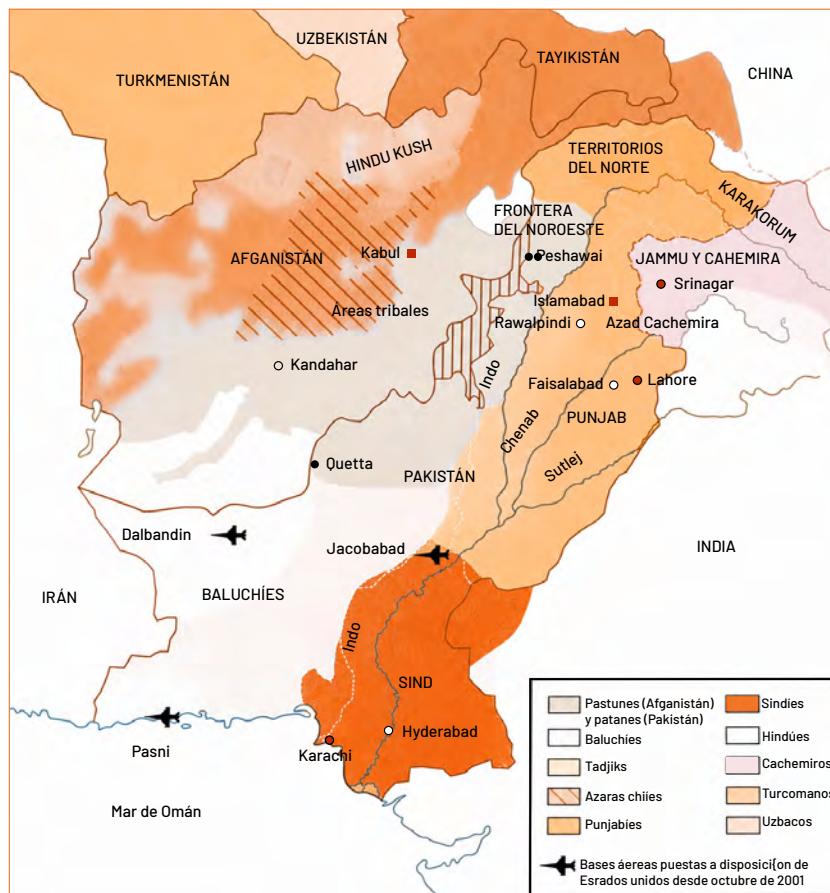
bajo la supervisión de diversos servicios de inteligencia, lo cual terminó en el 9/11 en Nueva York. En la actualidad (2025/26), esta región continúa siendo clave en las rutas del narcotráfico global.

b. El “mosaico afgano” y la Línea Durand: A este escenario se suma el complejo mosaico étnico de Afganistán, dividido por el paso de Kabul. Al norte predominan los uzbekos y los tayikos, (quienes conformaron la Alianza del Norte para enfrentar a los Talibanes y, anteriormente, a los soviéticos). Al sur se asientan los pastunes, cuya presencia se extiende hacia las llanuras de Pakistán, ignorando la frontera de demarcación entre ambos Estados (la línea Durand). Desde el regreso del Talibán al

poder en 2021 y su consolidación hasta 2025/2026, las tensiones en la frontera afgano-pakistani se han intensificado, con enfrentamientos periódicos y disputas en torno al reconocimiento de la Línea Durand, que sigue sin ser aceptada plenamente por sectores pastunes

c. El “Nuevo Gran Juego”: En consonancia con el ya mencionado “Gran Juego” de finales del s. XIX, hoy los analistas plantean un “Nuevo Gran Juego” regional, que involucra a Rusia, China, India, Pakistán y Estados Unidos, se ha intensificado con el fortalecimiento de la Iniciativa de la Franja y la Ruta de China, el reposicionamiento de Rusia y las

FIGURA 3. REGIONES, ETNIAS Y PUNTOS CALIENTES DE PAKISTÁN. GEOGRAFÍA DE ASIA CENTRAL.



Fuente: Fuente: “Geopolítica. La larga historia del presente” (Yves Lacoste, 2008). Cabe señalar que esta estructura geoeconómica se mantiene aún hoy con algunos cambios y donde las bases militares son ocupadas por poderes locales.

Los problemas regionales tienen una raíz étnico-religiosa, caracterizada por una cosmovisión muy distinta a la de los países de Occidente y por una estructura social fuertemente patriarcal, alejada tanto de las democracias occidentales como de los antiguos socialismos y populismos.

disputas actuales que abarcan el valle del Indo, Cachemira, Nepal (el himalaya) y regiones aledañas como Birmania y Tailandia

d. El “Pequeño Juego” afgano y el factor Talibán: Afganistán es, a su vez, el centro de un “pequeño juego” que involucra a seis etnias locales, además de potencias como Rusia y EE.UU., con el Talibán como actor mediador. Este movimiento no es exclusivamente religioso, recientemente ha mostrado pragmatismo político al firmar un acuerdo con Moscú para construir un ferrocarril desde Turkmenistán, que atraviese Kabul hacia Pakistán e India. Este proyecto facilitaría el acceso de Rusia al océano Índico. Además, el control de bases estratégicas como Bagram o Kandahar es vital: quien domine estos enclaves tendrá la hegemonía aérea regional. Para Rusia, posicionar activos en el sur de Afganistán significaría estar a pocos minutos de vuelo del estrecho de Ormuz, punto de paso del 20% del petróleo mundial. Tal como se evidenció en la crisis actual de mayo-abril 2026.

d. El papel de Beluchistán: Finalmente, Beluchistán – región que abarca territorios de Irán y Pakistán con salida al océano Índico– cobra relevancia

estratégica. Su posición geográfica, a espaldas de Teherán y con una histórica simpatía hacia los intereses de EE.UU. e Israel la convierte en una pieza clave. La audacia de la administración estadounidense permite visibilizar un juego de billar y poder. En 2026, son varias las potencias que entran a compartir ese juego, tal como Israel, Turquía e India.

Síntesis al 2026

Como síntesis de lo expuesto hasta aquí y la gran cantidad de efectos colaterales que cada factor geopolítico y estratégico conlleva, podemos señalar que, a nuestro criterio, el principal efecto político para la Región Centro-Asiática será la inestabilidad política, económica, militar fronteriza y reorganización de viejas etnias regionales como China y Turquía que se extiende hasta la actualidad.

Esto requiere algunas precisiones y comentarios:

1. Hoy EE.UU. busca superar los efectos de Saigón (1975) y Kabul (2021), por lo que directa o indirectamente buscará una representación estratégica en el espacio indico y en particular en negociaciones políticas, obtener la Gran Base de Bagram – (Afganistán), presencia en Palestina, Qatar y el Cáucaso Sur buscando recuperar relaciones

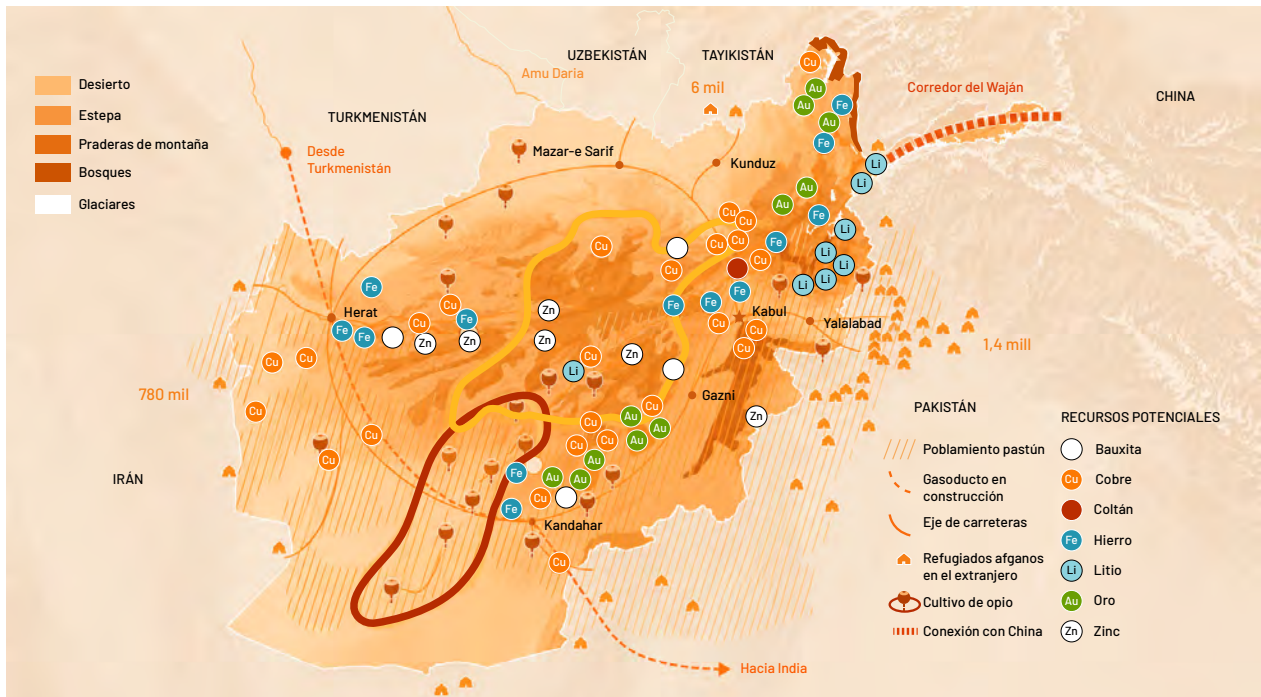
CV

ADOLFO KOUTOUDJIAN

Licenciado en Geografía por la Universidad de Buenos Aires. Profesor de Geopolítica en la Facultad de la Defensa Nacional y la Escuela de Guerra Naval, y docente invitado en la Universidad Austral. Autor de múltiples obras sobre geopolítica, cuenta con amplia trayectoria en la administración pública y consultoría en proyectos vinculados al área de Defensa Nacional.

CANDELA NICOLE ARAUJO

Estudiante avanzada de la Licenciatura en Relaciones Internacionales por la Universidad Nacional de Lanús (tesis en curso). Se desempeña como asistente y secretaria académica, participando en investigación y publicaciones. Sus intereses se centran en el análisis del sector de Defensa Nacional y Seguridad Internacional.

FIGURA 4. GEOGRAFÍA, RECURSOS Y DINÁMICAS DE AFGANISTÁN.

Fuente: Abel Gil Lobo (2021), Acnur (2021).

con los países musulmanes del ex-Turquestán Ruso.

2. Rusia: tratará de volver al Indico. Planteando proyectos ferroviarios a la India, y seguir vendiendo petróleo a Occidente por medio de la India y actores menores. En la actualidad, Rusia ha profundizado su giro hacia Asia como consecuencia de sanciones occidentales, consolidando rutas energéticas alternativas y fortaleciendo vínculos con India, Irán y Asia Central para sostener su proyección hacia el océano Índico.

3. China: busca a toda costa la estabilidad política y comercial (gran ganador). La ruta de la Seda a Occidente por tierra o por el mar se presentan como un factor de estabilización y seguridad comercial. Sus proyectos ferroviarios y fabriles están a la vanguardia mundial, tanto en África como en Asia.

Se observa que, tal como hasta hoy, los ejércitos nacionales y los servicios especiales de inteligencia mantendrán un gran protagonismo. Y cabe señalar que los problemas regionales tienen una raíz étnico-religiosa,

caracterizada por una cosmovisión muy distinta a la de los países de Occidente y por una estructura social fuertemente patriarcal, alejada tanto de las democracias occidentales como de los antiguos socialismos y populismos.

En síntesis, al 2026, las tendencias muestran una perspectiva de final abierto por varios años más y donde los países de mejor desarrollo económico tienen las de ganar si persisten en política de Desarrollo económico y social, aunque condicionada por crisis globales (energéticas, alimentarias y geopolíticas). ■

BIBLIOGRAFÍA

Boulanger, P. (2011). *Géographie militaire et géostratégie, Enjeu et crises du monde contemporain*. Collection, Armand Colin.

Cattaruzza, A. (2017). *Atlas des guerres et conflits, Un tour de monde géopolitique*. Troisième éditions Autrement.

Compiladores. (1995). *World Facts y Maps*. Concise International Review. Rand McNally.

Sevilla Bayón, N. (2013, mayo 13). *Choques fronterizos entre Afganistán y Pakistán, el cuento de nunca acabar*. IECAH. <https://>

iecah.org/choques-fronterizos-entre-afganistan-y-pakistan-el-cuento-de-nunca-acabar/

Smith, D. (1997). *The State of War and Peace - Atlas*. Penguin Reference.

REPOSITORIO INSTITUCIONAL CEFA DIGITAL

A DIEZ AÑOS DE SU CREACIÓN

Por **NANCY ERRIPA** y **ALEJANDRA CASTILLO**



Palabras Clave:

- > Acceso abierto
- > Repositorios digitales
- > Educación militar
- > Gestión del conocimiento
- > Preservación digital
- > Producción académica
- > Memoria institucional

Introducción

En octubre de 2025 se cumplieron 10 años de la creación del Repositorio Digital Institucional (RDI), herramienta que, desde su implementación, contribuye a dar mayor visibilidad a la producción académica y científica generada en las instituciones educativas de las Fuerzas Armadas que lo integran.

El Glosario del Acceso Abierto del Ministerio de Ciencia y tecnología e Innovación, define a los repositorios digitales como: *"una colección digital de la producción científico-tecnológica de una institución, en la que se permite la búsqueda y la recuperación para su posterior uso nacional e internacional (...) contiene mecanismos para importar, identificar, almacenar, preservar, recuperar y exportar un conjunto de objetos digitales (...)"* (Min. De Ciencia y Tecnología e Innovación, s/f).

La Ley 26.899 de Repositorios Digitales, promulgada en diciembre de 2013, establece en su artículo 1° que las instituciones públicas que reciben financiamiento del Estado Nacional deberán:

"desarrollar repositorios digitales institucionales de acceso abierto, propios o compartidos, en los que se depositará la producción científico-tecnológica resultante del trabajo, formación y/o proyectos, financiados total o parcialmente con fondos públicos, de sus investigadores, tecnólogos, docentes, becarios de posdoctorado y estudiantes de maestría y doctorado. Esta producción científico-tecnológica abarcará al conjunto de documentos (artículos de revistas, trabajos técnico-científicos, tesis académicas, entre otros, que sean resultado de la realización de actividades de investigación" (Ley N°26.899, 2013).



El Glosario de Acceso Abierto, establece que los repositorios son, por definición *“abiertos e interactivos, pues cumplen con protocolos internacionales que permiten la interoperabilidad entre ellos”* (Min. De Ciencia y Tecnología e Innovación, s/f). Esto significa que los repositorios pueden conectarse unos con otros para comunicar e intercambiar datos de manera efectiva y precisa y hacer uso de la información contenida en cada uno de ellos. Es a través del Sistema Nacional de Repositorios Digitales (SNRD), creado en 2010 por Resolución 622/2010 y dependiente de la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología, que dicha interoperabilidad entre repositorios es posible, ya que establece *“criterios unificados de registro, sistematización, recuperación, administración, preservación e interconexión, a fin de maximizar la capacidad de prestación,*

racionalizar la inversión y garantizar su sustentabilidad en el tiempo” (SNRD, s/f).

Dado que la Facultad Militar Conjunta es una institución pública que forma parte del Sistema Educativo Nacional, debe dar cumplimiento a la Ley de Repositorios Digitales de acceso abierto, lo cual permite que el conocimiento militar que se produce en las diferentes instituciones sea accesible para todos.

La organización, diseño e implementación del repositorio estuvo a cargo de la Escuela Superior de Guerra Conjunta. Se requería evaluar y considerar procesos, el alcance de la herramienta, las normativas y los requerimientos tecnológicos e informáticos, entre otras cosas; para ello se conformó un equipo multidisciplinario, integrado por el GB (R) Miguel Ángel Podestá, el CR

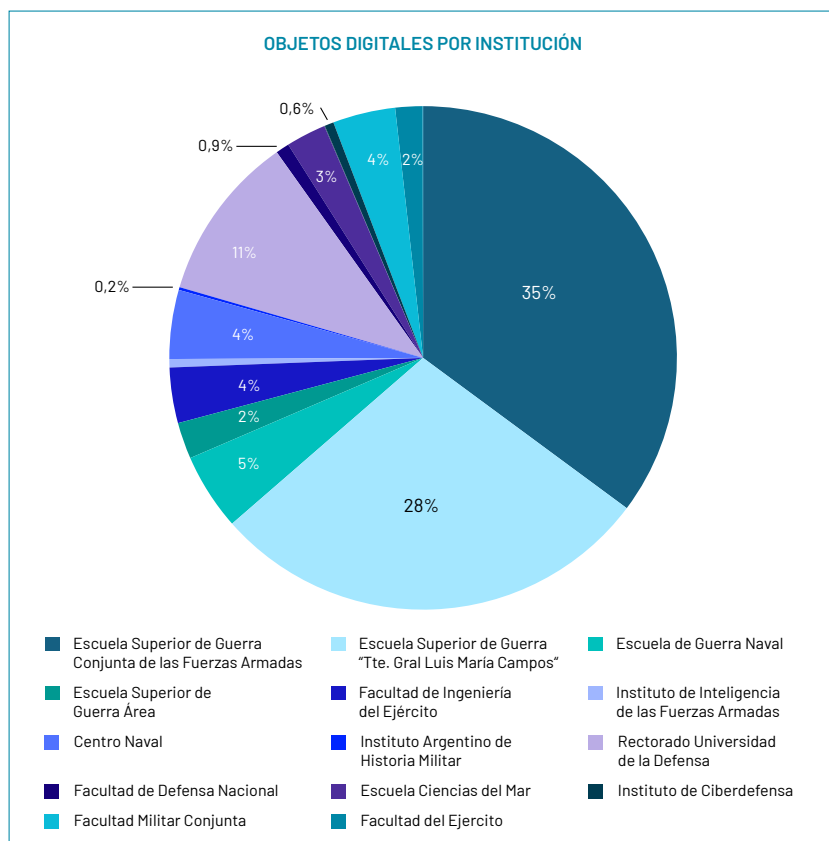
(R) Pedro Jofré, la Dra. Lucía Destro, la Lic. Mariana Ríos Hudson, el Lic. Gustavo Arias y la Bibliotecóloga Alejandra Castillo.

Desde el año 2023, el RDI depende de la Secretaría de Extensión de la Facultad Militar Conjunta, y actualmente está integrado por diecinueve instituciones: la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas, la Escuela Superior de Guerra “Tte. Gral. Luis María Campos”, la Escuela de Guerra Naval, la Escuela Superior de Guerra Aérea, el Instituto de Inteligencia de las Fuerzas Armadas, la Facultad de Ingeniería del Ejército, el Centro Naval, el Instituto Argentino de Historia Militar, el Rectorado de la Universidad de la Defensa Nacional, la Facultad de Defensa Nacional, la Escuela de Ciencias del Mar, la Escuela de Oficiales de la Armada,

TABLA 1. CANTIDAD DE OBJETOS DIGITALES CARGADOS POR INSTITUCIÓN

	INSTITUCIÓN	OD
1	Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas	978
2	Escuela Superior de Guerra "Tte. Gral. Luis María Campos"	789
3	Escuela de Guerra Naval	137
4	Escuela Superior de Guerra Aérea	65
5	Facultad de Ingeniería del Ejército	99
6	Instituto de Inteligencia de las Fuerzas Armadas	15
7	Centro Naval	123
8	Instituto Argentino de Historia Militar	5
9	Rectorado Universidad de la Defensa	297
10	Facultad de Defensa Nacional	24
11	Escuela Ciencias del Mar	71
12	Escuela de Oficiales de la Armada	1
13	Instituto de Ciberdefensa	16
14	Facultad Militar Conjunta	111
15	Facultad del Ejército	48
16	Facultad de Fuerza Aérea	1
17	Escuela Naval Militar	0
18	Revista Desembarco - Infantería de Marina	0
19	Colegio Militar de la Nación	0
	TOTAL	2780

Proporción de objetos digitales subidos al RDI por cada institución (consultado en abril 2026).



el Instituto de Ciberdefensa de las Fuerzas Armadas, la Facultad Militar Conjunta, la Facultad del Ejército, la Facultad de Fuerza Aérea, la Escuela Naval Militar, la Revista Desembarco de la Infantería de Marina y el Colegio Militar de la Nación. Los responsables de cada una de estas comunidades reciben capacitaciones y asistencia técnica para la carga de sus objetos documentales, ya que estos deben cumplir con ciertos estándares y procesos normalizados establecidos por el Sistema Nacional de Repositorios Digitales (SNRD).

Si bien los alumnos, docentes e investigadores de todas las escuelas, institutos y facultades han generado producción académica e investigativa desde sus inicios, fueron las modificaciones del Sistema Educativo de la Defensa en el año 2003 las que generaron las condiciones para el crecimiento sostenido de la producción intelectual. Año tras año, este incremento se refleja en la elaboración de tesis de maestría, proyectos de investigación, trabajos finales, contribuciones académicas, artículos en revistas institucionales, ensayos, entre otros.

Las modificaciones al Sistema Educativo de la Defensa fueron establecidas mediante el Decreto N.º 1336/03 del Poder Ejecutivo Nacional, a través del cual el Ministerio de Defensa asumió la responsabilidad de formar y capacitar a los oficiales y suboficiales de las Fuerzas Armadas. Por su parte, la Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU), a solicitud de las tres Fuerzas —Ejército, Armada y Fuerza Aérea— comenzó a evaluar a sus respectivos Institutos Universitarios con el objetivo de "ajustar sus funcionamientos institucionales y académicos a los estándares de las universidades nacionales" (Ministerio de Defensa, 2014). La integración plena de la formación militar al sistema

universitario nacional se concretó en noviembre de 2014 con la creación de la Universidad de la Defensa Nacional (UNDEF), mediante la Ley N.º 27.015, cuya función principal es asumir la formación tanto de militares como de civiles, a través de carreras de pregrado, grado y posgrado vinculadas a la defensa nacional. Es en este contexto que se dieron las condiciones y el momento propicio para la creación de un Repositorio Institucional especializado en la defensa, capaz de albergar toda la producción académica generada a partir de los nuevos cursos y carreras.

Los trabajos finales de investigación y tesis que se realizan en el ámbito militar abarcan temáticas que van desde las más clásicas –como historia de la guerra, Guerra de Malvinas, táctica, estrategia y logística militar, geopolítica, derecho internacional, intereses marítimos, Antártida, entre otros–, hasta las más actuales, que reflejan las coyunturas locales o internacionales, como cooperación internacional, ciberdefensa, misiones de paz, impacto de los cambios geopolíticos globales, liderazgo, y diversos conflictos bélicos, entre los que se cuentan el de Ucrania y Rusia, el de Israel y Palestina, entre otros temas de interés.

La evolución de los propios conflictos bélicos y las formas de hacer la guerra nos obligan a familiarizarnos con conceptos novedosos que nos hablan de las prioridades, inquietudes y de la evolución conceptual de la defensa en los últimos diez años. Es así que vemos, en trabajos académicos recientes, términos impensados cuando empezó la labor del repositorio, como guerra híbrida, guerra asimétrica, guerra cibernética, guerra espacial o de satélites, guerra electrónica, vehículos no tripulados o drones, enjambres de drones, operaciones psicológicas, guerra de información, de desinformación y propaganda, entre otros tantos.

El Sistema Nacional De Repositorios Digitales

El RDI es integrante del Sistema Nacional de Repositorios Digitales (SNRD) y, como tal, debe adecuarse a las directrices y normativas impartidas por dicho sistema, lo que le permite la interoperabilidad con otros repositorios nacionales e internacionales. El SNRD establece estándares y buenas prácticas para la creación, organización y gestión de los repositorios digitales, con lo cual asegura que todos ellos sigan los mismos lineamientos. De este modo,

TABLA 2. EVOLUCIÓN CONSULTAS CEFADIGITAL

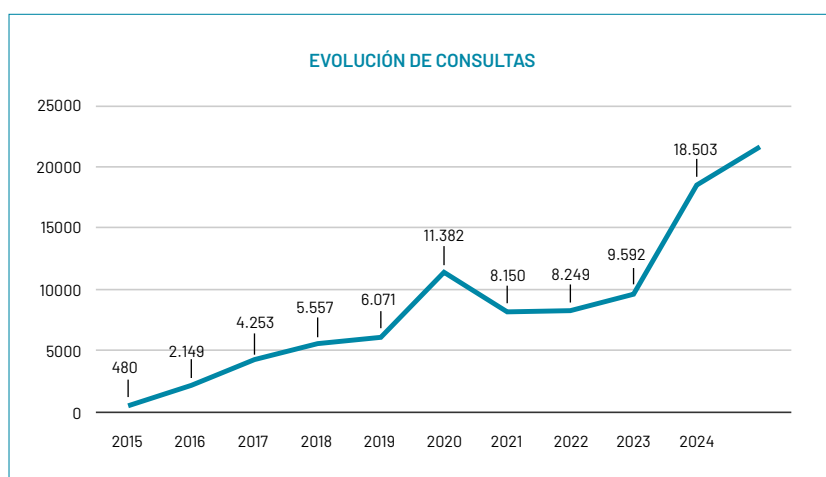
AÑO	CANT
2015	480
2016	2.149
2017	4.253
2018	5.557
2019	6.071
2020	11.382
2021	8.150
2022	8.249
2023	9.592
2024	18.503
TOTAL	96.010

todos los repositorios adheridos al SNRD pueden ser recolectados por el propio sistema, así como también por redes internacionales de repositorios, ampliando las posibilidades de visibilización de la producción académica de todas las comunidades que conforman el RDI. En la actualidad, los objetos documentales de nuestro repositorio son consultados no sólo a nivel nacional, sino también desde el extranjero.

El repositorio hace uso de estándares internacionales de metadatos, estos son “elementos de descripción estandarizada de las características de un conjunto de datos” (RAE, s/f). Uno de estos estándares es el Dublin Core, que consta de “quinientos elementos de metadatos de carácter genérico, pensados para describir todo tipo de recursos de la Web (...)” (Alcaraz, 2023) para facilitar la descripción, indexación y recuperación de la información alojada en los repositorios institucionales. Algunos de estos metadatos son: título, autor, tema, descripción, editor, fecha, entre otros.

El Acceso Abierto (AA)

Las instituciones que crean repositorios digitales se comprometen con el modelo de Acceso Abierto (AA) el cual establece



El concepto de acceso abierto (AA) surge a finales de los años 90 y principios de 2000, en respuesta a la creciente preocupación sobre el alto costo de las suscripciones a revistas científicas y la limitada accesibilidad de las instituciones a los resultados de la investigación.

que el conocimiento que se produce en estos ámbitos académicos es considerado un bien público y, por lo tanto, debe estar a disposición de la sociedad. Esto implica que todos los documentos contenidos en el repositorio puedan ser leídos, descargados, copiados, distribuidos e impresos de manera gratuita y sin barreras legales o técnicas; la única condición es tener la autorización del o los autores y que éstos sean citados cada vez que se tomen referencias de sus trabajos académicos o científicos.

Orígenes y evolución del Acceso Abierto

El concepto de acceso abierto (AA) surge a finales de los años 90 y principios de 2000, en respuesta a la creciente preocupación sobre el alto costo de las suscripciones a revistas científicas y la limitada accesibilidad de las instituciones a los resultados de la investigación.

La *Declaración de Budapest* en 2002 marca un hito importante, ya que establece el principio de que la investigación financiada con fondos públicos sea accesible de forma gratuita. Esto fue seguido por otras declaraciones, como las de Berlín (2003) y Bethesda (2003), que ayudaron a consolidar el movimiento.

Si bien estas declaraciones han sido fundamentales en la promoción y el desarrollo del acceso abierto,

han presentado sutiles diferencias. Mientras que el enfoque de Berlín es más amplio y se centra en la infraestructura y la sostenibilidad, Bethesda se enfoca en la definición y la práctica editorial, y Budapest es pionera, como ya se mencionó, en la idea de un acceso universal y sin restricciones. Del mismo modo varían sus audiencias, Berlín y Budapest tienden a dirigirse a una audiencia más amplia, que incluye las políticas y la financiación, mientras que Bethesda se centra más en los editores y los autores. Y al definir el concepto de *acceso*, aunque todas abogan por la eliminación de barreras, Budapest y Berlín enfatizan la importancia de la apertura desde el inicio del proceso de investigación, mientras que Bethesda se enfoca en la publicación.

A pesar de sus diferencias, todas juntas han logrado establecer normas que sirvieron para definir claramente qué constituye el acceso abierto y las condiciones que deben cumplirse. Además de fomentar la colaboración entre investigadores, instituciones y editoriales con la intención de impulsar políticas de financiación de la investigación. En conjunto, estas declaraciones han sido clave para transformar la manera en que se comparte el conocimiento científico, democratizando el acceso a la información y potenciando la difusión de la investigación.

CV

NANCY ERRIPA

Bibliotecóloga. Instituto Superior de Formación Docente y Técnica N°8 de La Plata. Actualmente se desempeña como bibliotecaria en la Biblioteca CF Teodoro Caillet Bois del Departamento de Estudios Históricos Navales dependiente de la Dirección de Relaciones Institucionales de la Armada.

ALEJANDRA CARLA CASTILLO

Bibliotecóloga especializada en repositorios digitales como recursos estratégicos de las unidades de información de la educación superior por la Universidad Nacional de Misiones. Actualmente, se desempeña como directora de la Biblioteca "Héroes de Malvinas" de la ESGC y es la coordinadora del Repositorio Digital Institucional "CEFA Digital" de la FMC. Preside la Comisión de Bibliotecas de la UNDEF y forma parte del Consejo Asesor del Sistema de Bibliotecas de dicha universidad. Representa a las bibliotecas del EMCO ante el Consejo de Cultura del Ministerio de Defensa.

Más recientemente, en 2015, la IFLA (Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas) se pronunció sobre el acceso abierto, subrayando la importancia de garantizar el acceso equitativo y sin restricciones a la literatura académica y la documentación de investigación. De este modo, afirma que el acceso a la información es un derecho humano fundamental y esencial para la educación, la investigación y la participación cívica, lo cual da un marco significativo que guía a bibliotecarios y profesionales de la información en la promoción del acceso abierto, ayudando a posicionar a las bibliotecas como defensores clave en la lucha por un acceso equitativo a la información científica y académica.

Sin embargo, la intencionalidad del acceso abierto va más allá de la simple disponibilidad de la información, también busca:

1. Eliminar barreras económicas:

El acceso abierto aboga por la eliminación de los costos de suscripción, que a menudo excluyen a investigadores de instituciones con menos recursos, especialmente en países en desarrollo.

2. Fomentar la transparencia:

Las prácticas de publicación tradicionales han sido criticadas por su falta de transparencia, ya que muchas revistas retienen los resultados de investigaciones importantes detrás de muros de pago. El AA promueve un modelo más transparente donde los resultados son accesibles y reutilizables.

3. Combatir el "Acceso Limitado":

El AA busca contrarrestar las prácticas abusivas de algunas editoriales que cobran tarifas exorbitantes por el acceso a la investigación, generando un modelo que prioriza el interés público sobre el lucro.

4. Impulsar la Innovación y Colaboración:

Al permitir



un acceso más amplio a la información, se estimula la colaboración entre investigadores y el avance del conocimiento, beneficiando a la comunidad científica en su conjunto.

El Acceso Abierto en la Argentina

En nuestro país, a partir del 2002 surge una serie de resoluciones de la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva (luego Ministerio) que empezaron a consolidar un marco legal que promueve el acceso abierto en Argentina. Las mismas son:

- > la Resolución N°253 del 27 de diciembre de 2002 de la entonces Secretaría De Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva;
- > y las Resoluciones del Ministerio De Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva N°545 del 10 de septiembre del 2008, la N°469 del 17 de mayo de 2011, la N°622 del 14 de septiembre de 2010 y la N°438 del 29 de junio de 2010.

Mediante dichas resoluciones, se aseguró que la investigación financiada con recursos públicos estuviera disponible para la sociedad. Al enfatizar la creación de repositorios y la colaboración institucional, se establece un camino hacia una mayor transparencia y democratización del conocimiento. Este camino es el que llevó a la promulgación de la Ley 26.899 sobre Creación de Repositorios Digitales Institucionales de Acceso Abierto y sus decretos reglamentarios del 2013 y 2015, como cierre de todas las disposiciones gestadas desde el año 2001.

Conclusiones

A diez años de su creación, el Repositorio Digital Institucional (RDI) se ha consolidado como una herramienta de prestigio que maximiza el impacto de la producción científico-académica de las Fuerzas Armadas. Su implementación marcó un quiebre fundamental en la gestión

del conocimiento: permitió transitar de los archivos físicos de acceso restringido hacia una democratización y socialización del saber. Hoy, gracias a las nuevas tecnologías, la circulación de este capital intelectual es inmediata y exponencial, beneficiando no solo a la institución, sino también a los investigadores cuyos trabajos trascienden ahora el ámbito estrictamente interno.

Debido a la especificidad de sus contenidos —estrechamente ligados al quehacer militar y la defensa—, el Repositorio CEFA Digital se ha posicionado como un referente para otras áreas del conocimiento. Este estatus de consulta nacional e internacional exige un compromiso sostenido de las comunidades que lo integran para actualizar y expandir sus colecciones periódicamente. En este proceso, la labor de docentes, tutores y asesores es determinante; su guía es la que garantiza que la investigación militar genere nuevo conocimiento alineado con las exigencias académicas actuales.

Más allá de su función como archivo, el repositorio constituye la "memoria viva" del pensamiento militar argentino. Al analizar el conjunto de la producción de esta



década, es posible reconstruir una línea de tiempo que refleja cómo las reflexiones sobre la defensa se transforman y adaptan a las coyunturas locales y globales. El RDI permite identificar qué temáticas han perdido vigencia y qué nuevas líneas de investigación estratégica deben promoverse para responder a los desafíos del futuro.

En definitiva, en estos diez años el repositorio ha cumplido la

misión fundamental de conservar y exponer las ideas que dan forma a la identidad intelectual de nuestras instituciones. Al garantizar el cumplimiento de la Ley 26.899, el RDI no solo actúa como un soporte tecnológico de acceso abierto, sino como un espacio de análisis y una fuente de consulta indispensable para la construcción del pensamiento estratégico nacional y regional. ■

BIBLIOGRAFÍA

Alcaraz Martínez, R. (2023). *Dublin Core: Guía de uso*. Recuperado el 10 de octubre de 2024 de https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/203374/1/dublin_core_guia_uso_ruben_alcaraz.pdf

- Centro Educativo de las Fuerzas Armadas (s/f) *Reglamento del Repositorio Institucional CEFADIGITAL. Artículo 3.1.*

- Ley N°26.899. (2013). *Repositorios digitales institucionales de acceso abierto*. Boletín Oficial de la República Argentina.

-

Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación (s/f). *Glosario del Acceso Abierto*. Sistema Nacional de Repositorios Digitales. Recuperado el 10 de octubre de 2024, de <https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Content/glosario>

- Ministerio de Defensa (2014). *La formación de oficiales y suboficiales de la República Argentina: información estadística 2013*. Ministerio de Defensa de la República Argentina.

- Real Academia Española (s/f) *Diccionario Panhispánico del Español Jurídico*,

"Metadato" [entrada de diccionario]. Consultado el 17 de octubre de 2024, de <https://dpej.rae.es/lema/metadato>

- Sistema Nacional de Repositorios Digitales (SNRD) (s/f). *Ecyt-Ar. La Enciclopedia de Ciencias y Tecnologías en Argentina*. Recuperado el 21 de septiembre de 2024, de https://cyt-ar.com.ar/cytar/index.php?title=Sistema_Nacional_de_Repositorios_Digitales&mobileaction=toggle_view_desktop

REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

Para acceder a la producción científica de docentes, investigadores, alumnos, egresados y colaboradores que integran las comunidades repositorio institucional de las Fuerzas Armadas (en español e inglés), ingrese en: <http://www.cefadigital.edu.ar>

NORMAS DE PRESENTACIÓN DE COLABORACIONES PARA LA REVISTA *VISIÓN CONJUNTA*

Para la selección y análisis de los trabajos a considerar para su publicación:

- > Comité de Referato: Su función es garantizar la calidad de los trabajos presentados.
- > Comité Editorial: Su función es resguardar la línea editorial institucional, la pertinencia y utilidad de su publicación en el ámbito educativo de las tres Sedes Educativas que integran la FMC.

La Secretaría de Extensión y Comunicación seleccionará los artículos propuestos por las instancias evaluadoras previas.

El material publicado en formato analógico y/o digital, queda amparado por la Ley de Propiedad Intelectual Nro. 11723. Todos los derechos están reservados y los contenidos son de propiedad de la FMC y Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, sin perjuicio de los derechos morales de los autores. Las citas y uso de imágenes obrantes en el dominio privado, deben ser debidamente autorizadas, y en

todos los casos con mención completa de la fuente.

Estructura del artículo

- > Título
- > Nombre y apellido del autor, acompañado por un breve currículum de, aproximadamente, 700 caracteres.
- > Resumen: 200 a 300 palabras en idioma español.
- > Palabras clave: máximo 4.

Requerimientos

- > Los artículos podrán ser de opinión, resultados de investigación, traducciones y reseñas, comentarios u otras fuentes de consulta.
- > Tendrán una extensión máxima de 35.000 caracteres con espacio, en página A4, interlineado sencillo.
- > Numeración en cada página.
- > Artículo realizado en Word, letra Arial, tamaño de fuente 11 para todo el texto, en una sola columna.
- > Cursivas (itálica o bastardilla) se utilizarán sólo para palabras de otro idioma. Las citas textuales deben ser realizadas entre comillas o con san-

gría, de modo de poder diferenciar lo expuesto por autor del texto respecto del citado, con mención completa de la fuente a pie de página.

- > Las abreviaturas, siglas o acrónimos, deben ser aclaradas en oportunidad de su primer uso.
- > Inclusión de gráficos, mapas o material histórico se permitirán solo dos (2) por artículo y se citará la fuente correspondiente. Los gráficos deben estar en idioma español.
- > Las citas y notas se incluirán al pie de página.

Toda la correspondencia relacionada con publicaciones de la Editorial Universitaria de la Facultad Militar Conjunta (FMC), será dirigida a la Secretaría de Extensión y Comunicación:

Av. Luis María Campos 480, PB, Edificio Videla, C1426BOP, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

publicaciones@fmc.undef.edu.ar



FMC

**Facultad Militar
Conjunta**

MISIÓN

Formar y capacitar profesionales nacionales y extranjeros, militares y civiles, con un alto nivel académico y comprometidos con la formación continua, a través de carreras de grado, carreras y cursos de posgrado en el campo de la Estrategia Operacional, de la Estrategia Militar, de la Producción y Gestión de la Información/Inteligencia en el Nivel Táctico, Operacional y Estratégico Militar, de la Ciberdefensa y Operaciones Militares Cibernéticas, y de todas las ramas del saber relacionadas con ellas, que permitan mantener el ritmo de evolución de los conocimientos científico-tecnológicos y desarrollar actividades de investigación y extensión.
