

Revista

AÑO II - N 3  
AGOSTO 2024  
URUGUAY

# TECEME



## Nivel Estratégico

Espejismo de la victoria

## Seguridad Multidimensional

Seguridad Humana

## Investigación Estratégica

Análisis Prospectivo en la educación Militar

## Nivel Operacional

Diseño Operacional  
Módulo Conjunto

## Nivel Táctico

Conflicto armado rusoucraniano

## Liderazgo

Pensamiento Crítico e Intuición aplicado al  
Liderazgo Militar

## Historia

General Edgardo Ubaldo Genta

REVISTA DIGITAL

Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército



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



**(REVISTA DIGITAL)**

**AÑO II - NÚMERO 3**

**AGOSTO 2024**

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

**Comisión editorial:**

**Curso de Estado Mayor (CEM)**

Mayor Cristian Aguallazo

Mayor Álvaro Boldrini

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

Mayor Pablo Torello

Mayor Guillermo González

Mayor Rodrigo Manzo

Mayor Pablo Sanguinetti



Foto de tapa: Análisis de las Líneas de Acción mediante la técnica de juego de guerra.

Autoría: Mayor Rodrigo Manzo, 2024.

**La REVISTA ECEME presenta información profesional.**

**Las opiniones expresadas en ella son propias de los autores y no necesariamente son de la E.C.E.M.E., del I.M.E.S., del S.E.E. o cualquier órgano del M.D.N.**

3	<b>E.C.E.M.E.</b>	
4	<b>NOTA EDITORIAL</b>	Cnel. Sergio DUARTE
7	<b>REVISTA E.C.E.M.E.</b>	
8	<b>NIVEL ESTRATÉGICO</b>	
	Estrategia Militar Terrestre: Seguridad Humana y Seguridad Multidimensional	Tte. Cnel. Héctor MÁRQUEZ
11	Reflexión sobre el espejismo de la victoria	May. Manuel ELGUE
14	<b>Investigación Estratégica</b> Enfoque por competencias en la Educación Militar.	Tte. Cnel. Guillermo PEREIRA
	<b>NIVEL OPERACIONAL</b>	
19	Diseño Operacional	Tte. Cnel. Edmar ABREU (RFB) Tte. Cnel. Julio CRUZ (EUM) May. Juan BERMÚDEZ (RA)
26	El valor del Planeamiento Conjunto XX Módulo Conjunto del ES. MA.DE.	May. Juan FAGUNDEZ
	<b>NIVEL TÁCTICO</b>	
29	Conflicto Ruso - Ucraniano	May. Juan SBARRA
	<b>LIDERAZGO</b>	
35	Pensamiento Crítico e Intuición aplicados al Liderazgo Militar	May. Nicolás SLESERIS
	<b>HISTORIA</b>	
38	General Ubaldo Genta	May. Juan SBARRA
40	<b>FOTOS DE ACTIVIDADES</b>	Comisión EDITORIAL

# Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército



## FINALIDAD

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

## MISIÓN

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

## VISIÓN

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



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

Estimados lectores de la Revista E.C.E.M.E., con gran alegría compartimos una nueva Edición de este suplemento digital que tanto nos llena de orgullo.

Transcurría el año 2022 y el Ministerio de Educación y Cultura reconocía al Instituto Militar de Estudios Superiores como Centro de Posgrado y aprobaba la realización de la Maestría en Estrategia Militar Terrestre (MEMT). Es así que transcurridos dos años, ansiosos estamos de que alumnos de nuestra Escuela, se gradúen como los primeros “Magisters en Estrategia Militar Terrestre” al finalizar el presente año lectivo.

De concretarse, se habrán cumplido con los anhelos no solo de los Oficiales Jefes alumnos cursantes, sino también de la E.C.E.M.E. y el I.M.E.S., Instituciones referentes dentro del Sistema de Enseñanza del Ejército.

Respecto a nuestra Revista, día a día los integrantes de la Comisión Editorial, todos Alumnos de los Cursos dictados en esta Escuela, se esfuerzan para llegar a presentar un trabajo de excelencia, un suplemento que aborda temas del pasado, del presente y del futuro en algunos casos, abordando la técnica prospectiva.

En esta Edición participaron como autores de los artículos, ex y actuales alumnos de la E.C.E.M.E. y los Oficiales Instructores extranjeros de nuestra Escuela, el Tte. Cnel. Julio Cruz Cruz del Ejército de los Estados Unidos Mexicanos, el Tte. Cnel. Edmar Abreu Lima del Ejército de la República Federativa del Brasil y el May. Juan Bermúdez Ávila del Ejército de la República Argentina, a todos ellos nuestro agradecimiento y las felicitaciones por la calidad de los artículos presentados.

Revista  
**ECEME**



**CORONEL**

**SERGIO M. DUARTE**

Oficial Superior del Arma de Caballería, actualmente Director de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército.

Es Diplomado en Estado Mayor, Licenciado en Ciencias Militares y egresado de Escuela de Perfeccionamiento de Oficiales (ESAO) del Ejército Brasileiro.

Prestó servicio en diferentes Unidades del Arma, en la Escuela de Equitación del Ejército, Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento para Oficiales como Instructor, Jefe de Curso de Caballería y Director; en la Escuela Militar como Instructor y Jefe de Cuerpo de Cadetes.

Participó en Misiones Operativas de Paz como parte del Contingente en la República Democrática del Congo.





## “TANTO MARTE COMO MINERVA”

En la mitología clásica, Minerva y Marte representan dos aspectos fundamentales en la formación de los Oficiales de Estado Mayor: la sabiduría y la estrategia por un lado, y la valentía y el coraje por el otro.

Minerva, diosa de la sabiduría, simboliza la necesidad de un conocimiento profundo, la reflexión estratégica y la capacidad de tomar decisiones informadas.

Marte, dios de la guerra, encarna el valor, la disciplina y la fortaleza necesarios en el campo de batalla.

Los alumnos de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército deben, por tanto, integrar estas dos virtudes en su formación.

Como Minerva, deben cultivar la inteligencia, la previsión y la comprensión de los complejos escenarios geopolíticos y tácticos.

Como Marte, deben estar preparados para actuar con decisión y coraje, liderando con firmeza en la defensa de la Patria.

Esta dualidad, donde la sabiduría guía la acción y la acción se enmarca en la sabiduría, es lo que define a un verdadero líder militar.

En cada decisión, en cada estrategia, el equilibrio entre Minerva y Marte asegura que las acciones en el campo de batalla no solo sean valientes, sino también prudentes y efectivas.

Así, los futuros líderes formados en esta Escuela están llamados a ser tanto sabios como guerreros, maestros en el arte de la guerra y guardianes del bienestar Nacional.



**“La guerra no es tanto una cuestión de fuerza, sino de estrategia; el más hábil en la toma de decisiones obtendrá la victoria.”**

**Tucídides**

---

Mayor Cristian Aguallazo

Mayor Álvaro Boldrini

Mayor Pablo Torello

Mayor Rodrigo Manzo

Mayor Guillermo González

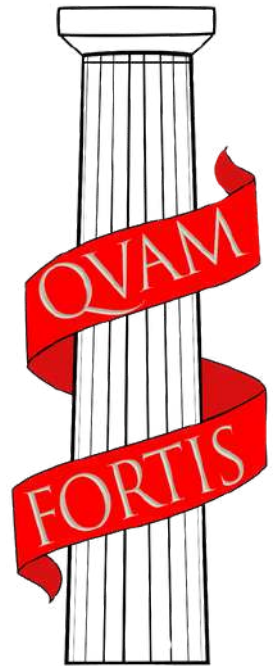
Mayor Pablo Sanguinetti

Revista  
**ECEME**

Marca de agua:

Representación de Marte y Minerva, de la mitología Romana.

Fuente: <https://enciclopedia.net>



**"EST LUX QUAM FORTIS"**

**"Sean los Orientales tan ilustrados como valientes"**

# Revista

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

## VALORES

- Integridad Académica
- Colaboración Multidisciplinaria
- Innovación en Educación Militar
- Formación Crítica y Reflexiva
- Accesibilidad y difusión

## MISIÓN

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

## VISIÓN

Constituirse en una publicación de referencia para las FFAA., a partir de un proceso editorial preciso, confiable, relevante y compendiado en forma atractiva. Erigirse en un elemento didáctico para todo miembro de la comunidad educativa del I.M.E.S., como centro de Postgrado del Ejército Nacional.

## OBJETIVO

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

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

## ESTRATEGIAS

- Constituir un órgano de difusión de trabajos de investigación parciales o definitivos. Su naturaleza es multidisciplinaria, por ello sus dos números anuales se estructuran en los siguientes campos: Estrategia, Táctica, Ingeniería Militar, Investigación y Administración Militar.
- Despertar interés por la creación de nuevos contenidos, desde una actitud positiva, motivada y curiosa hacia el aprendizaje.
- Realizar un proceso crítico de la información y las fuentes, así como la búsqueda y tratamiento de las mismas.
- Habituarse a los alumnos a producir, revisar y editar los documentos de tipo académico-científicos, contribuyendo al entrenamiento hacia el trabajo final de grado o de magister.
- Habilitar al alumno a desempeñar el rol de difusor del conocimiento



**ESTRATEGIA MILITAR TERRESTRE:****“SEGURIDAD HUMANA Y SEGURIDAD MULTIDIMENSIONAL”**

IMAGEN: Formación en el Campo Deportivo del Ejército, aniversario del Ejército Nacional.  
FUENTE: Departamento de Comunicación Institucional del Ejército

Este es un extracto de un trabajo realizado para cumplir con los requerimientos de la Materia Estrategia Militar Terrestre del Curso de Estado Mayor.

Los temas tratados en la materia Estrategia Militar Terrestre, la Seguridad Humana, Seguridad Multidimensional y su vinculación a planificación estratégica, son enriquecedores para un futuro Oficial de Estado Mayor.

En esta temática se visualiza cómo el concepto de seguridad de una Nación ha evolucionado más allá de su definición convencional. La Defensa de un Estado ha adquirido un concepto mucho más amplio al de brindar protección de fronteras o al concepto de enfrentamiento a un enemigo interno o externo. Este tipo de defensa es un componente más de lo que se denomina actualmente como Seguridad Multidimensional. (OEA, 2003)

Este enfoque toma en cuenta múltiples factores como por ejemplo cuestiones sociales, económicas, ambientales e incluso cuestiones en tecnología. Las amenazas que atentan contra los objetivos de los estados ya no actúan aisladamente.

Es así que las nuevas amenazas como el crimen organizado y la situación socioeconómica de sus habitantes, han llevado a un nuevo abordaje al concepto de seguridad, abordando la misma desde un enfoque radicalmente diferente. (OEA, 2003).

Este artículo procura construir el concepto de seguridad multidimensional en el contexto regional, exponiendo cómo el Ejército contribuye particularmente a través del cumplimiento de sus misiones subsidiarias en la consecución de los Objetivos de la Defensa Nacional.<sup>1</sup>

Revista  
**ECEME**



**TENIENTE CORONEL  
HÉCTOR MÁRQUEZ**

Oficial Jefe del Arma de Infantería, actualmente Director del Centro de Instrucción de Infantería.

Es Diplomado en Estado Mayor y Licenciado en Ciencias Militares.

Prestó servicios en diferentes Unidades del Arma y en la Escuela Militar como Instructor, se desempeñó como Segundo Jefe del Bn. “Cap. Manuel Artigas” de I. Mec. N° 6.

Participó en Misiones Operativas de Paz como parte de los Contingentes en la República de Haití y República Democrática del Congo.

**PALABRAS CLAVES***DEFENSA DE ESTADO**SEGURIDAD**MUTIDIMENSIONAL**LECCION APRENDIDA**MISIONES SUBSIDIARIAS**POLÍTICA DE DEFENSA**DEFENSA NACIONAL*

<sup>1</sup> Política de Defensa Nacional - Decreto 371/020

El papel del Ejército Nacional en sus Operaciones de Protección Civil (D. 29 - 36, Doctrina de Empleo del Ejército Nacional) se vincula con el logro de los objetivos que atienden la seguridad multidimensional y la seguridad humana.

A lo largo de este milenio el Ejército ha participado en múltiples tareas accesorias, donde muchas veces se hace muy complejo entender el efecto que causa el hecho de que una Unidad Básica concorra con sus medios materiales y humanos a participar en tareas que no son precisamente para las que entrena diariamente el personal; tareas como custodias de urnas, seguridad de perímetros carcelarios, apoyo en inundaciones, etc. Si bien esas misiones siempre finalizan con la satisfacción del deber cumplido, sobre todo las que se vinculan a solucionar vulnerabilidades de compatriotas, suele surgir la interrogante de: “¿Por qué lo hacemos?”. El tema desarrollado en el presente trabajo permite comprender este nuevo abordaje, aclarar conceptos y entender la importancia que tienen para el Ejército y las FF.AA. el cumplimiento de este tipo de tareas accesorias.

Si bien manuales como el RC 1-1 prevé “Otras Operaciones”, o documentos como el “Concepto Estratégico de Empleo del Ejército Nacional” establecen “Misiones Subsidiarias” como forma de apoyar con organismos correspondientes a otros factores del Poder Nacional, el curso de Estado Mayor y particularmente la materia Estrategia Militar Terrestre son herramientas fundamentales que permiten dimensionar la importancia de estas tareas y su impacto más allá de la solución práctica.

En este contexto el Ejército desempeña un papel relevante en la construcción de las condiciones necesarias para el cumplimiento de los intereses nacionales, más aún aquellos relacionados a la Seguridad y Defensa (Fuentes y Rojas, 2005).

Como base para ello encontramos en la Ley N° 18650 (Ley Marco de Defensa), que en su artículo N° 1 expresa:

*“La defensa nacional comprende el conjunto de actividades civiles y militares dirigidas a preservar la soberanía y la independencia de nuestro país, a conservar la integridad del territorio y de sus recursos estratégicos, así como la paz de la República en el marco de la Constitución y las Leyes; contribuyendo a generar las condiciones de bienestar social, presente y futuro de la población”.*

De esta norma emanan otras que van precisando y enmarcando funciones, responsabilidades, etc., como la Ley Orgánica de las FF.AA. y en particular la Política Militar de Defensa, donde se establece la forma en que el Ejército explota sus capacidades en el cumplimiento de los objetivos del Estado. Es así que el Ejército contribuye significativamente a generar las condiciones de seguridad para el desarrollo Nacional.

Uno de los ejemplos más claros para visualizarlo es el papel que tuvieron las FF.AA. y en concreto el Ejército Nacional, durante el combate al COVID-19, donde Uruguay fue un ejemplo a nivel mundial por su desempeño para contrarrestar el Estado de Emergencia Nacional Sanitario (Decreto 93/020), donde las FF.AA. tuvieron un papel crucial, más allá de la intervención de otros organismos del Estado. Aquí queda claro como el factor militar adquiere un valor elevado para hacer frente a las amenazas desde el enfoque multidimensional.

En el marco de la seguridad humana y la seguridad multidimensional, se puede concluir que la actuación del Ejército Nacional y las FF.AA. no solo se destaca como un componente esencial para el cumplimiento de su misión fundamental, sino que la dinámica de un mundo globalizado y la existencia de nuevas amenazas que desconocen fronteras, exigen el cumplimiento de Operaciones de Protección civil.

El rol del Ejército durante la pandemia de COVID-19 es un claro ejemplo de cómo las Fuerzas Armadas pueden adaptarse y responder a este tipo de desafíos, promoviendo la seguridad y el bienestar de la ciudadanía.

Queda en evidencia que los temas de seguridad humana, y seguridad multidimensional, no solo tratan de proteger los intereses estratégicos del Estado contra las amenazas tradicionales, sino que sirven para el desarrollo sostenible y el bienestar de la población, donde es necesaria la integración de todos los medios que posee el mismo para hacer frente a las amenazas que se presentan a nivel regional y mundial. Éstas, desde la delincuencia organizada hasta las vinculadas a la salud, requieren enfoques innovadores y colaborativos.

El papel del Ejército en apoyo a la comunidad, abordándolo desde el concepto de seguridad multidimensional, refuerza el rol de las FF.AA. en el logro de los Objetivos de la Defensa Nacional y por consiguiente la preservación de los Intereses Nacionales Vitales.

La seguridad multidimensional es un desafío que exige mantener una visión integradora para enfrentar con éxito las amenazas en constante evolución.

### Referencias Bibliográficas

Doctrina de Empleo del Ejército Nacional, Directiva 29-36, 2003

Ley Marco de Defensa Nacional, N° 18650, 2010.

Política de Defensa Nacional, Decreto 371/20

Estado de Emergencia Nacional Sanitario, Decreto 93/020

Fuentes y Rojas. (2005). Promover la Seguridad Humana. UNESCO, 15.

Manual de Operaciones, RC 1-1, 1997

OEA. (2003). Conferencia Especial sobre Seguridad. Declaración sobre Seguridad de las Américas (págs. 2-43). Ciudad de México: OEA.

Poder Ejecutivo. (07 de enero de 2021). Decreto N°371/020. Política de Defensa Nacional. Montevideo, Uruguay: IMPO.

## ESCUELA DE IDIOMAS DEL EJÉRCITO



La Escuela de Idiomas del Ejército, tiene por misión:

Coordinar de la enseñanza del idioma Inglés en los diferentes centros de la Fuerza, bajo la supervisión de la Dirección General del Sistema de Enseñanza del Ejército. Dictar los Cursos de Idiomas para personal designado para el cumplimiento de misiones operativas en el extranjero y a su vez, otros cursos de interés para la Fuerza de acuerdo con los requerimientos.

Actualmente dicta los cursos de:

Idioma Inglés “American Language Course” (A.L.C.) de Lackland, Texas, a su vez cursos intensivos, avanzados y para principiantes, que quieran obtener certificaciones internacionales o desplegarse en Misiones Operativas de Paz.

Idioma Portugués básico e intermedio.

Idioma Francés principiante/básico y básico/intermedio.

Consultas al teléfono: 22094505 interno 125.

Correo Electrónico [eiie@ejercito.mil.uy](mailto:eiie@ejercito.mil.uy)

## REFLEXIÓN SOBRE EL ESPEJISMO DE LA VICTORIA

*“Corresponde a la responsabilidad de los gobernantes no perder nunca de vista la perspectiva de la post-guerra al perseguir el “espejismo” de la victoria”*

Imagen: 1947, Una foto de Basil Henry Liddell Hart estudiando una situación táctica.  
Fuente: <https://engelsbergideas.com/portraits/basil-liddell-hart-and-the-art-of-peace>

## Introducción

Sir Basil Henry Liddell Hart (1895-1970) fue un militar inglés, historiador y teórico de la guerra. Después de la Primera Guerra Mundial, a partir del 1920, Liddell Hart escribió una serie de trabajos sobre figuras militares destacadas basándose en acontecimientos de la historia. Gracias a sus profundos conocimientos y observaciones, logró escribir algunas teorías, particularmente defendiendo la guerra de maniobra y la aproximación indirecta para lograr los objetivos. Sus teorías generaron admiración en varios militares exitosos de la época, las cuales fueron llevadas a la práctica en posteriores conflictos bélicos.

Llamativamente, quienes mejor ejecutaron dichas ideas fueron importantes líderes alemanes como los Generales Guderian, Rommel y Von Maisten en el período de la Segunda Guerra Mundial. Estos adaptaron sus pensamientos llevándolos al campo de batalla mediante la predominancia de la *Bewegungskrieg*.

Este enfoque se destacó por su efectividad en la sorpresa y la velocidad, permitiendo a las fuerzas alemanas obtener victorias rápidas y decisivas en los primeros años del conflicto.

Para realizar este artículo seleccionamos el Libro “Estrategia de la Aproximación Indirecta” y la cita seleccionada fue la siguiente:

“Corresponde a la responsabilidad de los gobernantes no perder nunca de vista la perspectiva de la post-guerra al perseguir el “espejismo” de la victoria”

### Análisis de la Cita a Estudiar

El análisis de la frase anteriormente mencionada, resalta la importancia de que los líderes mantengan una visión clara y prudente durante los conflictos y que el deber de los gobernantes no solo se limita a la obtención de la victoria, sino también a considerar las consecuencias que podrían llegar a darse en el período posterior a la guerra.

Revista  
**ECEME**



**MAYOR MANUEL ELGUE**

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

Prestó servicios en diferentes Unidades del Arma.

Participó de Misión Operativa de Paz como parte de los Contingentes en la República de Haití y República Democrática del Congo.

### PALABRAS CLAVES

*ESTRATEGIA  
DISEÑO DEL EJÉRCITO  
EMPLEO DEL EJÉRCITO*



La responsabilidad de los gobernantes implica una obligación moral y estratégica de pensar más allá del campo de batalla y no dejarse llevar solo por el deseo de una victoria rápida o superficial.

Se presenta como un “espejismo”, haciendo referencia a una ilusión que puede desviar la atención de los problemas reales que surgirán una vez finalizado el conflicto. Este espejismo representa la tentación de centrarse exclusivamente en la victoria, olvidando las devastadoras consecuencias de la guerra, como las pérdidas humanas y materiales.

### Aplicación Práctica y Consideraciones

En síntesis, lo que quiere expresar en esta frase es que al llevar a cabo el liderazgo de un grupo durante un conflicto bélico y tener la marcada responsabilidad de tomar las mejores decisiones, no se debe dejar de lado la apreciación de lo que traerá aparejado esta, ya que en un intento de obtener la victoria a toda costa también se acarrea con el agotamiento y debilitamiento de las propias fuerzas y medios aun logrando la misma. Este agotamiento puede tener efectos duraderos en la capacidad operativa y en la moral de las fuerzas, afectando su efectividad en futuros conflictos.

La estrategia de guerra debe tener presente las condiciones de paz que se desean lograr, lo cual puede verse saboteado por decisiones que se toman sin tener en cuenta la amplia gama de posibles consecuencias. Por lo general, los gobernantes o líderes suelen tener dificultades a la hora de negociar los acuerdos de paz, manteniendo una postura que evite que se vean débiles, perdiendo de esta manera oportunidades que resultarían beneficiosas para ambas partes. Es algo utópico pensar en una victoria total sin sufrir pérdidas, por lo que es un factor que se debe tener presente en todo momento.

La intención de esta frase está muy relacionada con otra presente en el mismo libro, la cual expresa: “el objetivo de la guerra es conseguir una mejor paz, aunque más no sea desde el propio punto de vista. Por ello es esencial

conducir la guerra constantemente considerando la paz que deseas lograr”. Esta reflexión subraya la importancia de mantener la claridad de propósito y la alineación de los esfuerzos bélicos con los objetivos de paz.

### Conclusión

Durante un conflicto bélico, la tentación de obtener una victoria a toda costa puede llevar a tomar decisiones necias que ignoran las consecuencias a largo plazo. Los gobernantes y comandantes militares tienen la responsabilidad de mantener una visión amplia y a futuro, considerando no solo cómo ganar la guerra sino cómo lograr una paz duradera y favorable una vez finalizado el conflicto. Perder de vista esta perspectiva post-bélica con el fin de alcanzar el “espejismo” de la victoria total puede tener graves repercusiones. Decisiones como las de Hitler en Stalingrado, que ignoraron los consejos de sus generales, terminaron siendo factores clave en la derrota de Alemania.

En definitiva, la cita de Liddell Hart resalta la necesidad de que los líderes políticos y militares adopten una perspectiva estratégica amplia que considere tanto la victoria en el campo de batalla como las condiciones de la paz que se desea una vez finalizado el conflicto. Solo así podrán tomar decisiones acertadas que conduzcan a resultados duraderos y favorables.

La visión estratégica a largo plazo es esencial para asegurar que los logros obtenidos durante el conflicto no se vean comprometidos por una paz inestable y precaria.

### Referencias Bibliográficas

Liddell Hart, Basil. *Estrategia de la aproximación indirecta*. [www.librosmaravillosos.com](http://www.librosmaravillosos.com)

## FUNDACIÓN “GENERAL DE DIVISIÓN PEDRO SICCO”

*“Pequeñas colaboraciones, grandes realizaciones”*

La Fundación fue creada el día 13 de setiembre de 2001 con la finalidad de apoyar al Sistema de Enseñanza del Ejército. La aprobación de su Personería Jurídica por parte del Ministerio de Educación y Cultura se produjo por Resolución de fecha 6 de marzo de 2002.



La Fundación tiene por objeto contribuir y apoyar la función del Sistema de Enseñanza entre los Institutos del Ejército, especialmente el Instituto Militar de Estudios Superiores. Colaborando en forma gratuita con sus fines, cooperando con el suministro de bienes y servicios en especial con recursos humanos, técnicos, financieros y económicos de cualquier índole, propios de la Fundación o provenientes de terceros, en forma tal de facilitar su actuación.

Telefax: (598-2) 22094505 – 22094490

E-mail: [fundacionsicco@gmail.com](mailto:fundacionsicco@gmail.com)

## ENFOQUE POR COMPETENCIAS. EL TRÁNSITO DESDE LA CURRÍCULA CONTENIDISTA HACIA LAS COMPETENCIAS.



IMAGEN: Cadetes de la Escuela Militar en el salón de clase.  
FUENTE: <http://www.escuelamilitar.edu.uy/galeria.html>

El presente artículo se enmarca en el Proyecto Aldebarán del año 2022, llevado a cabo en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército (E.C.E.M.E.). En dicho proyecto, la investigación prospectiva se destaca como una metodología crítica en la capacitación del Oficial de Estado Mayor, esta pretende ser una herramienta esencial para anticipar y prepararse ante los desafíos futuros. Se propone explorar y evaluar una de las tendencias estratégicas que impactarán el sistema de educación militar de Uruguay en las próximas décadas.

El enfoque de la investigación desarrollada a lo largo del año 2022 se basa en un análisis sistemático de la tendencia estratégica identificada como el “tránsito desde la currícula contenidista hacia la de competencias”, con el objetivo de formular escenarios futuros que orienten y enriquezcan el análisis de los tomadores de decisiones educativas en el sector militar. La adecuación del Sistema de Educación Militar<sup>1</sup> a estas nuevas realidades es crucial para mantener la eficacia y la relevancia de las Fuerzas Armadas.

### Limitaciones del Enfoque Tradicional Contendista

El enfoque educativo tradicional en Uruguay, centrado en contenidos, presenta varias limitaciones en la era de la información y la globalización.

Este modelo se caracteriza por la fragmentación del aprendizaje, donde las asignaturas se enseñan de forma aislada, y el proceso de aprendizaje se basa en la memorización y la repetición. Esta metodología limita la capacidad de los estudiantes para aplicar conocimientos de manera integral y resolver problemas en contextos reales. Solo un tercio de los estudiantes finaliza la educación obligatoria y muchos abandonan sus estudios debido a la falta de motivación e incentivos para continuar aprendiendo.

### La Valorización de las Competencias

La transición hacia un enfoque basado en competencias responde a la necesidad de preparar a los estudiantes para un mundo dinámico y complejo. Las competencias incluyen no solo conocimientos teóricos, sino también habilidades prácticas, socioemocionales y la capacidad de adaptación continua. La Organización Internacional del Trabajo

Revista  
**ECEME**



### TENIENTE CORONEL GUILLERMO PEREIRA

Oficial Jefe del Arma de Ingenieros, actualmente Jefe del Bn.Ing. “Gral. Div. Roberto P. Riverós” de Ing. Cbte. N°1. Es Diplomado en Estado Mayor y Licenciado en Ciencias Militares. Prestó servicios en diferentes Unidades del Arma y en la Escuela Militar como Instructor. Participó en Misión Operativa de Paz en dos oportunidades como parte de los Contingentes en la República Democrática del Congo.

#### PALABRAS CLAVES

*EDUCACIÓN  
TRADICIÓN  
TRANSICIÓN  
ESTRATEGIAS  
FUTURO*



<sup>1</sup> Acorde al Art. 17 de la Ley No. 19188. “El Sistema de Educación Militar comprende al conjunto de los centros educativos militares y órganos educativos de las Fuerzas Armadas, bajo la conducción del Ministerio de Defensa Nacional.

(OIT) define la competencia profesional como la idoneidad para realizar tareas eficientemente, combinando conocimientos, destrezas y actitudes. Este enfoque promueve un aprendizaje más significativo y duradero, preparando a los estudiantes para enfrentar desafíos en diferentes contextos.

### **Ejemplo de Estado Mayor del Ejército**

En el estudio desarrollado, se identificaron dos ejemplos de potencial aplicación: uno en la formación básica militar y otro en la capacitación del Oficial de Estado Mayor. No obstante, para los fines de este artículo, se abordará exclusivamente el segundo caso.

Al desarrollar la competencia Estado Mayor, el Militar analiza y reflexiona sobre los procesos de toma de decisiones, con un pensamiento crítico para adaptarse o adaptarlos de acuerdo con la mejor opción en cada circunstancia. Para ello, incorpora y construye estrategias para un aprendizaje permanente, organiza y regula el aprendizaje individual y en grupo. Desarrolla la conciencia del proceso personal y de sus necesidades de aprendizaje, determina las oportunidades disponibles y es capaz de superar obstáculos con el fin de lograr el aprendizaje con éxito

El desarrollo de esta competencia implica la definición de metas personales que incluyen su monitoreo, de modo de redirigir su acción personal y planificar alternativas a partir de la evaluación de su actuación.

A partir de la posibilidad de adquirir los conocimientos que requiere un Oficial de Estado Mayor, el individuo mejora la transferencia del conocimiento, habilidades y actitudes a otros entornos y situaciones, lo que le permite trascender los límites de las circunstancias y los de las competencias. Tiene la capacidad de utilizar el razonamiento a través de la utilización de varias herramientas para poder llegar a solucionar un problema, en base a varias opciones que él mismo va desarrollando, llevando a cabo un análisis profundo de la situación que lo lleva a concluir en cuál es la mejor opción.

### **Síntesis Operativa denominada “Competencia Estado Mayor**

Analiza y reflexiona acerca de los procesos de toma de decisiones, con la intención de asesorar al superior sobre cuál es la mejor decisión a tomar, a través de su pensamiento para conocer, procesar y encontrar las mejores habilidades cognitivas para cada circunstancia y contexto. Incorpora y construye estrategias para un aprendizaje permanente. Organiza y regula el aprendizaje, tanto de forma individual como colectiva. Toma conciencia del proceso personal y de sus características de aprendizaje. Reconoce situaciones y herramientas disponibles para la accesibilidad superando barreras construidas. Define metas personales y las observa para redirigir su acción planificando alternativas. Piensa sobre su pensamiento y traslada el conocimiento sobre los procesos de sus aprendizajes de unos entornos y situaciones a otros y aplica lo aprendido.

En suma, el desarrollo de este ejemplo no implica que los Oficiales de Estado Mayor actuales no hayan adquirido éstos conocimientos, sino el hecho de que se estima necesario la modificación de la aplicación de enseñanza-aprendizaje.

Se trata de alcanzar una meta no solo a través de una evaluación estructurada, sino también mediante el cumplimiento del objetivo a través del empleo del razonamiento. Este ejemplo es solo una síntesis de cómo se podría desarrollar una competencia en la Enseñanza Militar.

### **Implementación en el ámbito militar**

La implementación de un modelo de competencias en la educación militar presenta tanto desafíos como oportunidades significativas. El Ejército Nacional enfrenta la necesidad de modernizar su currículo para alinearse con las demandas contemporáneas. La educación militar tradicional ha sido contenidista, lo que limita el desarrollo del razonamiento crítico y la capacidad de resolver problemas de manera autónoma.



La investigación sugiere que un cambio hacia un enfoque competencial puede motivar a los estudiantes militares, mejorando su desempeño y adaptabilidad.

### Factores Estratégicos y Dimensiones Culturales

El éxito de esta transición depende de varios factores estratégicos, incluyendo el compromiso de los educadores y la disponibilidad de recursos adecuados. La investigación identifica dimensiones clave como la cultural, social, económica y política, que influyen en la implementación de una estrategia de cambio educativo. Un enfoque integrado y contextualizado es esencial para desarrollar un currículo que responda a las realidades nacionales y globales.

### Tendencias Estratégicas y Futuras

La investigación propone dos escenarios estratégicos posibles para la educación militar.

El primero es una currícula híbrida que combina elementos del enfoque contenidista y de competencias, progresando gradualmente hacia un modelo competencial completo. El segundo escenario aboga por una adopción más rápida y total del enfoque de competencias, destacando los beneficios de una mayor flexibilidad y adaptabilidad en los estudiantes militares.

En el escenario de la currícula Híbrida (Progresista) la idea es mantener algunos aspectos del enfoque tradicional mientras se integran progresivamente las competencias necesarias para un aprendizaje más integral y contextualizado. Mientras que el escenario de Competencias (Transformador) aboga por una adopción más rápida y completa del modelo basado en competencias, dejando atrás el enfoque contenidista. La transformación es más radical, buscando que todos los aspectos del currículo y la metodología educativa se alineen con el desarrollo de competencias.

En la siguiente tabla se pueden apreciar los principales elementos diferenciadores:

	Híbrida (Progresista)	Competencias (Transformador)
Características	Introducción paulatina de competencias en el currículo, permitiendo una adaptación progresiva tanto de estudiantes como de docentes.	Rediseño completo del currículo para enfocarse en competencias transversales y específicas, adaptadas a las necesidades contemporáneas.
	Preparación y capacitación continua de los educadores para implementar y enseñar competencias, sin abandonar completamente el enfoque contenidista.	Formación intensiva de docentes y personal educativo para asegurar la efectiva implementación de la nueva metodología.
	Uso de métodos de evaluación que consideren tanto el conocimiento memorístico como las habilidades prácticas y de razonamiento.	Evaluaciones centradas en la demostración práctica de habilidades y competencias adquiridas
Ventajas	Reduce el choque cultural y metodológico al permitir una adaptación gradual.	Equipara a los estudiantes con las habilidades necesarias para enfrentar los desafíos contemporáneos y futuros.
	Permite ajustar y perfeccionar el proceso de transición en base a experiencias y resultados iniciales.	Asegura una formación uniforme y coherente en todas las áreas de aprendizaje.
Desafíos	Posible resistencia de algunos educadores y estudiantes acostumbrados al enfoque tradicional.	Requiere una reestructuración significativa de los sistemas educativos y de formación.
	Diferentes ritmos de adopción pueden generar desigualdades temporales en la calidad del aprendizaje.	Necesita una inversión considerable en recursos, formación y tiempo para ser efectivo.

### Conclusiones

El aprendizaje por competencia demuestra que genera una motivación en el alumno, inclusiva, lo que provoca que aquella persona que antes se encontraba desmotivada por no llegar a los requerimientos necesarios en el aprendizaje, ahora pueda llegar sin ser excluido de su grupo de aprendizaje. Una forma distinta de evaluación.

El aprendizaje por competencias crea una cierta confianza en el militar en el momento de tomar decisiones, llegando a una solución de un problema de forma rápida y eficaz.

Este modelo de proceso enseñanza-aprendizaje permite una rápida adaptación a los cambios tecnológicos, sociales y políticos.

La realización de un cambio en el enfoque supone aunar el interés superior en cada estudiante, sus necesidades y posibilidades y, a la vez, centrarse en el proceso de aprender, comprendiendo, entendiendo cómo se produce y cuáles son las prácticas de enseñanza que logran promoverlo en altos niveles.

Al Personal Militar que es educado por competencias le proporciona una cierta libertad y flexibilidad para poder entender el entorno civil, logrando de una cierta manera adaptarse de mejor forma a la sociedad.

Hay una necesidad de una ruptura de las dimensiones de espacio y tiempo en la Organización curricular para poder efectivizar de una vez este cambio curricular.

De acuerdo a la creación del Marco Curricular Nacional 2022, se considera que el cambio curricular en la Educación Militar se va a desarrollar de una manera progresiva, en el cuál la transformación por competencias se va a ver en un mediano a largo plazo.

A su vez se va a visualizar en el mediano y largo plazo egresados de los sistemas de educación, personas con un aprendizaje por competencias.

Existen en la actualidad muchas herramientas desarrolladas por la Educación Nacional, el cuál puede servir de instrumento e información para el desarrollo de una currícula por competencias en el Sistema de Enseñanza del Ejército (S.E.E.)

En base al estudio de investigación realizado en el Proyecto Aldebarán del año 2022, el grupo de analistas evaluó las Tendencias Estratégicas Posibles, concluyendo que el tema de investigación es de gran pertinencia y muy probable. O sea, que en un grupo de militares con estudios avanzados (realizando el Curso de Estado Mayor), lo consideró de interés para la Fuerza. Sin embargo, se indicó que es un tema relevante con excepciones, atribuyendo las mismas a la incertidumbre actual respecto al cambio en el Sistema de Enseñanza Nacional. No obstante, se deduce que, una vez implementado el cambio curricular, este también impactará en el Sistema de Enseñanza del Ejército.

Si bien se explica cómo podría llegar a desarrollarse una competencia en la Enseñanza Militar, este ejemplo de síntesis operativa puede ser útil como un modelo inicial para futuros estudios de investigación.

### **Propuestas**

Teniendo en cuenta las conclusiones expuestas y la posible aplicación de este modelo a todas las competencias del Ejército, se propone la creación de un Modelo Curricular basado en competencias para la Educación Militar.

Este modelo estaría ideado específicamente para cada uno de los institutos de formación, incorporando además las herramientas didácticas necesarias para cumplir con las competencias requeridas por cada institución.

Para poder llegar a realizar este cambio curricular en el S.E.E. es necesario un estudio más avanzado y por cada Instituto de formación, por lo que se recomienda que se continúe con éste estudio en la Fuerza y que se tome como referencia las Competencias desarrolladas por la Administración Nacional de la Educación Pública (A.N.E.P.).

Puede considerarse prudente esperar cómo se manifiesta el proceso de enseñanza-aprendizaje por Competencias en la Enseñanza Pública en el corto plazo, para poder planificar un Plan de Enseñanza en el Ejército Nacional en el mediano y largo plazo.

Es necesario una inversión en el S.E.E. para poder realizar éste cambio curricular, ya que se debe invertir en la educación de Docentes, en los materiales didácticos y también en la infraestructura que es necesaria para llevar a cabo éste proceso de enseñanza.

Se puede tomar cómo inicio los dos ejemplos desarrollados de competencia, pero son una pequeña parte del estudio que se debe realizar para configurar las competencias en la Enseñanza Militar, para ello se requiere un estudio más minucioso, en donde se deben de tomar en cuenta las competencias adquiridas para cada Instituto de formación y para cada Jerarquía (ya sea Personal Subalterno como Superior), en donde se deben incluir tanto tareas técnicas como especialidades en la carrera profesional. Asimismo es necesario que se desarrolle también la Progresión del Aprendizaje, tomando como ejemplo el establecido por la ANEP.

Este cambio va a ir evolucionando en el transcurrir del tiempo, debido a ello es que se recomienda que en el mediano y largo plazo se comience a establecer un cambio curricular en donde se puedan apreciar las competencias que deben de adquirir tanto el Personal Subalterno como el Personal Superior, estas competencias deben de contemplar lo que se quiere obtener en cada Jerarquía del Escalafón Militar, así como también lo que requiere cada especialidad.

Es importante un compromiso del Docente en este cambio curricular, ya que ésta modificación en el sistema de enseñanza le permite un constante seguimiento con el alumno, pero para que logre alcanzar las competencias necesarias, requiere que el docente le dé las herramientas correctas.

**EL PROCESO CONJUNTO DE TOMA DE DECISIONES Y EL DISEÑO OPERACIONAL  
LAS TRES PRIMERAS FASES DEL PROCESO CONJUNTO DE TOMA DE DECISIONES.**

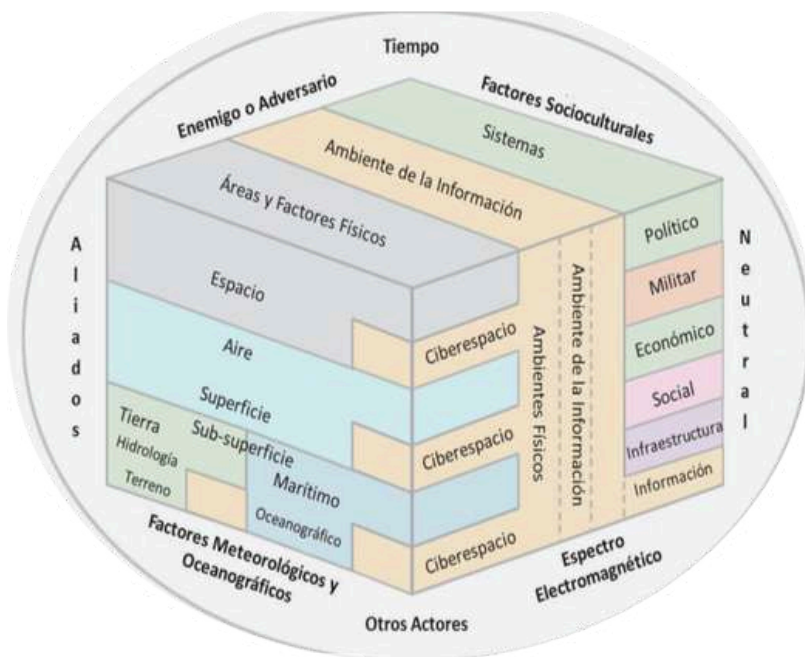


Imagen: Visión holística del Ambiente Operacional.  
Fuente: Planeamiento para la Acción Militar Conjunta, Argentina. 2023

**Introducción**

En el mundo contemporáneo, caracterizado por su volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA, por sus siglas en inglés), las Fuerzas Armadas enfrentan desafíos sin precedentes. La naturaleza de los conflictos modernos y las amenazas emergentes requieren una respuesta ágil y coordinada, donde la interoperabilidad entre las Fuerzas Armadas Conjuntas se convierte en una necesidad imperativa. En este contexto, el Proceso Conjunto de Toma de Decisiones (PCTD) y el Diseño Operacional emergen como herramientas fundamentales para la planificación y ejecución de operaciones militares efectivas.

El PCTD es un marco metodológico que guía a los Comandantes y sus Estados Mayores a través de un proceso estructurado para la toma de decisiones en entornos operacionales complejos. Este proceso se divide en varias fases, siendo las tres primeras: Orientación, Establecimiento de Cursos de Acción y Decisión del Comandante. Cada una de estas fases desempeña un papel crucial en la configuración de las Operaciones Militares

y en la alineación de los objetivos estratégicos con las capacidades tácticas disponibles.

Por otro lado, el Diseño Operacional (DO) es una metodología que permite a los planificadores militares desarrollar una comprensión profunda del entorno operacional y formular estrategias coherentes para alcanzar los objetivos deseados. Este enfoque se centra en la identificación de los problemas operacionales, la formulación de soluciones creativas y la integración de múltiples dominios de combate para lograr efectos sinérgicos.

El Diseño Operacional se entrelaza en el proceso de planeamiento para completar los vacíos de información u orientación y proveer un marco de referencia dentro del cual planificar. El DO permite a los planificadores interpretar la complejidad del Ambiente Operacional (AMBOP), apoya el análisis de la misión, el desarrollo de los Cursos de Acción (CDA), y facilita la elaboración de un Concepto de Operaciones (CONOPS) del Comandante con mayor probabilidad de éxito. Además, ofrece una estructura lógica para coordinar en



**TENIENTE CORONEL ABREU LIMA**

Oficial Jefe del Arma de Infantería del Ejército Brasileiro. Actualmente Instructor invitado de la E.C.E.M.E. Es diplomado en Estado Mayor. Posee una Maestría en Ciencias Militares Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de Brasil.



**TENIENTE CORONEL JULIO CRUZ**

Oficial Jefe del Arma de Ingenieros del Ejército Mexicano. Actualmente Instructor invitado de la E.C.E.M.E. Es diplomado en Estado Mayor y Licenciado en Administración Militar por la Universidad del Ejército y Fuerza Aérea.



**MAYOR JUAN CRUZ BERMUDEZ**

Oficial Jefe del Arma de Caballería del Ejército Argentino. Actualmente Instructor invitado en la E.C.E.M.E. Es diplomado en Estado Mayor. Posee una Maestría en Estrategia y Geopolítica de la Escuela Superior de Guerra "Tte. Gral. Luis María Campos".

espacio y tiempo las operaciones y actividades de una Fuerza Conjunta, asegurando que se alineen con los objetivos operacionales y estratégicos impuestos. Este enfoque integral no solo mejora la comprensión situacional, sino que también optimiza la utilización de recursos y capacidades, permitiendo una respuesta más efectiva y adaptativa a las condiciones dinámicas del Teatro de Operaciones.

El objetivo de este artículo es correlacionar el PCTD en sus tres primeras fases con el Diseño Operacional, basado en los manuales doctrinales y en las experiencias de Oficiales Diplomados en Estado Mayor de los Ejércitos Brasileño, Argentino y Mexicano, quienes actualmente son instructores en la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército (ECEME) de Uruguay. A través de esta correlación, se busca proporcionar una visión integral que facilite la comprensión y aplicación de estos conceptos en la planificación y ejecución de operaciones conjuntas.

## Desarrollo

### 1. Fase de Orientación

La Fase de Orientación en el PCTD es la etapa inicial donde se establece el marco conceptual y contextual para la planificación de operaciones militares. Esta fase se enfoca en la comprensión profunda de la Misión, el Análisis del Ambiente Operacional (AMBOP) y la interpretación de la Intención del Comandante del Mando Conjunto (CTEMC). Los objetivos principales de esta fase son:

- **Análisis de la Misión:** Desglosar y entender la Misión asignada, identificando sus componentes críticos y los requisitos necesarios para su cumplimiento. (Manual Provisorio de Estado Mayor Conjunto, Apéndice N°1 del Anexo N°1, p. 110).
- **Análisis del Ambiente Operacional:** Evaluar el entorno en el que se llevará a cabo la operación, considerando factores geográficos, políticos, sociales, económicos y militares. (Manual Provisorio de Estado Mayor Conjunto, Apéndice N°1 del Anexo N°1, p. 111).

Factores a considerar en el Análisis del AMBOP	
Factor	Descripción
Geográficos	Evaluación del terreno, clima, infraestructura y otras características físicas del Área de Operaciones. Esto incluye la identificación de obstáculos naturales, rutas de acceso, zonas de despliegue y áreas críticas que puedan influir en las operaciones.
Políticos	Análisis de la situación política local, regional y global que pueda afectar la operación. Esto incluye la estabilidad del gobierno, relaciones diplomáticas, leyes y regulaciones, y la actitud de la población local hacia las fuerzas militares.
Sociales	Estudio de la estructura social, cultura, idioma, religión y otros aspectos sociales de la población en área de operaciones. Esto ayuda a entender las dinámicas sociales que pueden influir en las operaciones, como el apoyo o resistencia de la población local, y la identificación de líderes clave y grupos de interés.
Económicos	Evaluación de la economía local y regional, incluyendo recursos naturales, infraestructura económica y la situación financiera general. Esto puede afectar la capacidad de sostenimiento de las operaciones, así como la identificación de posibles fuentes de apoyo o resistencia económica.
Militares	Análisis de las capacidades y limitaciones militares propias y del adversario en el área de operaciones. Esto incluye la evaluación de fuerzas, armamento, logística, entrenamiento, moral y otras capacidades militares. También se considera la identificación de centros de gravedad, fortalezas y debilidades, y la integración de diferentes dominios de combate (terrestre, aéreo, marítimo, cibernético, etc.).

- **Análisis de la Intención del Comandante:** Interpretar y clarificar la orientación y las expectativas del CTEMC para alinear los esfuerzos de planificación con su visión estratégica. (Manual Provisorio de Estado Mayor Conjunto, Apéndice N°1 del Anexo N°1, p. 118).

Empleando el Diseño Operacional, los planificadores militares pueden:

- **Comprender la Directriz Estratégica:** Determinar el Estado Final Deseado (EFD) y los objetivos que lo materializan, asegurando que las operaciones estén alineadas con las metas estratégicas.
- **Desarrollar un Concepto Operacional:** Formular estrategias coherentes que integren múltiples dominios de combate para alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales.

El Diseño Operacional facilita la identificación de problemas operacionales y oportunidades mediante un análisis detallado del entorno. Este análisis incluye:

- **Evaluación de Amenazas y Oportunidades:** Identificar las amenazas potenciales y las oportunidades que pueden ser explotadas para obtener ventajas tácticas y estratégicas.
- **Desarrollo de Soluciones Creativas:** Formular soluciones innovadoras que aborden los problemas identificados y maximicen el uso de los recursos disponibles.
- **Integración de Múltiples Dominios:** Considerar la interacción entre diferentes dominios de combate (terrestre, aéreo, marítimo, cibernético, etc.) para lograr efectos sinérgicos.

En esta 1ra Fase, la comprensión profunda del entorno operacional y la misión permite a los comandantes y sus estados mayores desarrollar estrategias efectivas y coordinadas.

## 2. Fase de Establecimiento de los Cursos de Acción (CDA).

La segunda fase del PCTD, la del Establecimiento de los Cursos de Acción, tiene como finalidad última la de brindar respuestas/soluciones Aptas, Factibles, Aceptables, Diversas e Íntegras al problema militar operativo planteado por el nivel superior de la conducción, o sea, el Nivel Estratégico Militar y Nivel Estratégico Nacional. Implica, en otras palabras, determinar un plan para cumplir con la Misión (impuesta o deducida), definido en términos generales y detallado durante la fase previa de análisis, con los medios a disposición y en función de un Estado Final Deseado (EFD). Ahora bien, antes de continuar será necesario definir estas características particulares que deben poseer estos Cursos de Acción probables soluciones.

La primera de ellas será de la Aptitud, cualidad que se atribuye al CDA, en cuanto su adecuación a la tarea de la Misión.

El eje de este análisis será el “Qué”, y estará a cargo del área funcional de operaciones. La aptitud comprende:

- **Naturaleza:** el efecto inmediato debe ser afín al cumplimiento de la tarea de la misión.
- **Oportunidad:** implica cumplir la tarea en tiempo.
- **Integridad:** mide en qué grado el logro significará el cumplimiento de la tarea.

Tanto la naturaleza como la oportunidad deben ser dos características que, de no cumplirse, harán que el CDA sea descartado por completo. En cuanto a la integridad, puede ser íntegro parcialmente y ser reservado para una futura consideración.

La segunda y tercera característica van de la mano y se determinan como parte de un mismo proceso y son la factibilidad y aceptabilidad. Pero, antes que nada, habrá que definir cada uno de los términos por separado. En tal sentido, hablar de factibilidad implica determinar si con los medios que se dispone, puede cumplirse la Misión; mientras que la aceptabilidad buscará determinar si la relación costo beneficio es aceptable para el mismo fin (con relación al Derecho Internacional Humanitario, a los daños colaterales, al cumplimiento de las Reglas de Empeñamiento, etc.).

El análisis de ambos factores, antes, durante y después de la ejecución del Juego de Guerra/Confrontación, dará, previa intervención de todos los integrantes del EM, la factibilidad y aceptabilidad inicial y definitiva de los CDA.

El tercer aspecto para considerar es la diversidad. Los Cursos de Acción que hayan pasado por el Juego de Guerra/Confrontación, deberán ser lo suficientemente diferentes entre sí para ser considerados como probables soluciones. Se diseñarán tantos como sean posible (dependerá fundamentalmente del tiempo disponible para el planeamiento).

La dirección del Esfuerzo Principal (EP), el esquema de la maniobra y su secuencialidad o simultaneidad, la Organización para el Combate o el empleo de las Reservas son solo algunos de los aspectos a ser tenidos en cuenta en su diferenciación.

Por último, los CCDA propuestos deberán ser íntegros, a la vez que deben incluir objetivos (y sus tiempos), efectos, tareas, fuerzas requeridas e indicadores de éxito, deben responder a los interrogantes:

- **¿Qué?:** es el efecto inmediato a través del objetivo operacional seleccionado, direccionado hacia el Centro de Gravedad (CDG) y en la búsqueda del cumplimiento del Estado Final Operacional (EFO). Ej.: MO ofensiva, defensiva, directa, etc.
- **¿Cuándo?:** oportunidad de ejecución de la tarea (desde/hasta).
- **¿Dónde?:** área o zona donde se ejecuta el qué.
- **¿Cómo?:** forma en que se emplean los medios. Ej.: un Esfuerzo Operacional Principal (EOP) para... y dos Esfuerzos Operacionales Secundarios (EEOOSS) para...

Para desarrollar Cursos de Acción, en principio eficaces y luego eficientes, el EM deberá entender la relación tarea propósito, es decir, la finalidad de la operación, conocer las capacidades militares disponibles y seguir una serie de pasos para establecer las potenciales soluciones al problema militar:

1. Desarrollar un Plan de Maniobra Estratégico Operacional (MEO).
2. Determinar la composición de los esfuerzos, el comando y medidas de coordinación.
3. Preparar el Diseño Operacional de los CDA.

En este último punto en particular, es necesario realizar un alto para establecer una consciente y criteriosa relación entre el diseño operacional y esta etapa del proceso de planeamiento conjunto, basado no solo en el PCTD sino también en doctrina extranjera y experiencias recolectadas durante el módulo de Diseño Operacional en la ECEME 2024.

Si bien debe estar en condiciones de preparar el Diseño Operacional de cada uno de los CCDA, lo conveniente será tener un esbozo de tal diseño previo al inicio del planeamiento y adecuar, posteriormente, las diferentes opciones/combinaciones de maniobras operacionales en dirección hacia el CDG, y por ende al cumplimiento del Objetivo Operacional. De esta manera, el Estado Final Deseado (EFD), el Objetivo Operacional (OO), el Centro de Gravedad (CDG) con su correlativo análisis de los factores críticos y su vinculación con los Puntos Decisivos, serán los elementos fundamentales que darán sentido a la maniobra.

El Diseño Operacional podrá variar en cuanto al desarrollo propio de las operaciones o a la aparición de nuevos elementos de juicio brindados por el escalón superior o por la propia inteligencia, sin embargo, es conveniente, luego de la comprensión inicial del problema, ejecutar la menor cantidad de cambios posibles y, por el contrario, ejecutar los ajustes necesarios que conduzcan de manera innovadora a la

Pregunta	CDA 1	CDA 2
¿Qué?	Maniobra Ofensiva por líneas Exteriores	Maniobra Ofensiva por Líneas Interiores
¿Cuándo?	NAD <sup>1</sup> 181200JUL	NAD 181200JUL
¿Dónde?	AO <sup>2</sup> Santa Virginia	AO Santa Virginia
¿Cómo?	Con Esfuerzo Principal (EP) en la Línea de Operaciones para neutralizar, Esfuerzo Secundario (ES) Línea de Operaciones Especiales para degradar, apoyadas con dos LE para controlar e influenciar.	Con Esfuerzo Principal (EP) en la Línea de Operaciones Especiales para degradar, Esfuerzo Secundario (ES) Línea de Operaciones (LOO) para neutralizar, apoyadas con dos LE para controlar e influenciar.

Fuente: PC 20 – 01 - Planeamiento Para La Acción Militar Conjunta Nivel Operacional

<sup>1</sup> No antes de

<sup>2</sup> Área de Operaciones

consecución del EF a través de CCDA claramente diferenciables.

Esa diferenciación será la que se ponga a prueba durante el juego de guerra/confrontación que someta al buen juicio y criterio de los integrantes del EM y dará los elementos necesarios que ayudarán a perfeccionar la maniobra: el Centro de Gravedad en cada fase de la campaña, la magnitud de fuerzas necesarias y el diseño logístico en apoyo a las operaciones.

De alguna manera, la confrontación permitirá completar el Diseño Operacional esbozado antes del inicio del planeamiento y complementado durante el análisis de la misión, ya que se podrán corroborar los posibles puntos decisivos, determinar nuevas vulnerabilidades, establecer el alcance operacional de la maniobra y sus esfuerzos y, principalmente, las operaciones complementarias que configurarán las diferentes líneas de operaciones. Cuanto mayor sea el grado de detalle de este paso, menor será la incertidumbre a la que se enfrenten los comandos subordinados. Podemos decir, en otras palabras, que este paso completa los CCDA y los traduce en acciones concretas con objetivos claros, definidos y decisivos, bien diferenciados, sin dejar de tener en cuenta que toda decisión conlleva un riesgo asociado, aquellas circunstancias inherentes a la misión que pueden afectar su cumplimiento.

La valorización del riesgo puede tener un gran impacto en la selección de los CDA, porque indica cuáles son los factores que lo generan y las medidas para disminuirlo o mitigarlo.

Asumir los riesgos de cada uno de los CCDA, será una responsabilidad indelegable del Comandante, para ello, deberá contar con los elementos de juicio necesarios para fundamentar su decisión final y transformarlo en la Resolución/Decisión que dará inicio al planeamiento de los comandos subordinados.

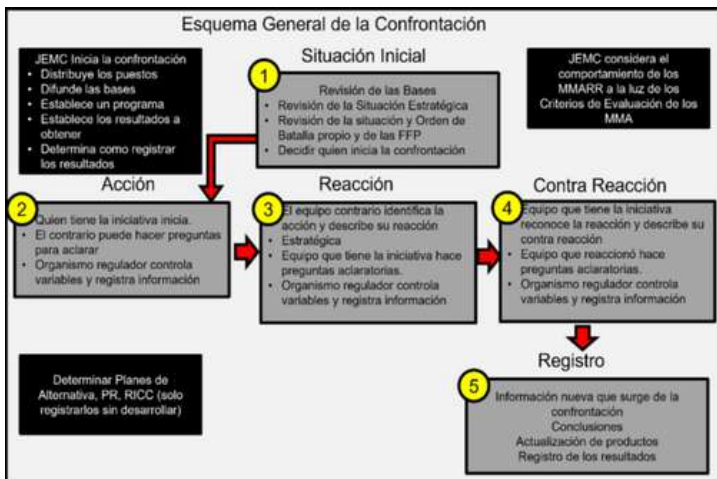


Imagen: Esquema General de la Confrontación

Fuente: PC 20 - 01 - Planeamiento para la Acción Militar Conjunta Nivel Operacional

### 3. Fase de Decisión del Comandante.

#### • La Importancia de la Decisión del Comandante.

La toma de decisiones es un proceso innato y cotidiano en los seres humanos, esencial para resolver problemas y satisfacer necesidades. En el ámbito militar, la toma de decisiones adquiere una relevancia crítica para los Comandantes que lideran tropas. La correcta y oportuna decisión de un Comandante es vital para capturar, retener y explotar la iniciativa, configurando el ambiente operacional para cumplir con la misión y así alcanzar la victoria.

Dentro del PCTD, el Comandante sigue un enfoque analítico, ordenado y lógico para analizar una misión, seleccionar el mejor Curso de Acción y producir un plan u orden de operaciones. La Decisión del Comandante, basada en las propuestas del Estado Mayor y ajustada según su juicio y experiencia, proyecta cómo resolver el problema militar que cumpla con la misión. Esta decisión orienta al Estado Mayor en la elaboración de planes y órdenes, coordinando y cooperando esfuerzos.

#### • Diseño Operacional y Planificación.

El Diseño Operacional es un componente crucial que respalda la planificación de una campaña u operación.

Según el General James Mattis<sup>3</sup>, "el diseño no sustituye a la planificación, pero la planificación es incompleta sin el diseño". El diseño operacional proporciona la estructura necesaria para entender el problema y guiar la planificación hacia los objetivos estratégicos.

**• Interrelación del Diseño Operacional y la Decisión del Comandante**

Una vez que el Comandante toma una decisión, el diseño operacional guía las etapas siguientes del PCTD. Los productos de las fases subsiguientes deben alinearse con el diseño inicial o sus modificaciones, adaptándose a los cambios en el ambiente operacional. La decisión del Comandante y el Diseño Operacional son insumos valiosos para la planificación detallada de la campaña u operación, determinando el "qué", "cómo", "cuándo", "quiénes", "dónde" y "cuándo" hacer.

El Comandante y su Estado Mayor conciben un diseño operacional que identifica puntos decisivos que afectan el Centro de Gravedad adversario y protegen el propio. Se elige la manera más conveniente de afectar estos puntos, se elaboran los planes y órdenes, y se coordina y sincroniza la ejecución para concentrar la potencia de combate en los Puntos Decisivos (PD), alcanzando el Estado Final Deseado.

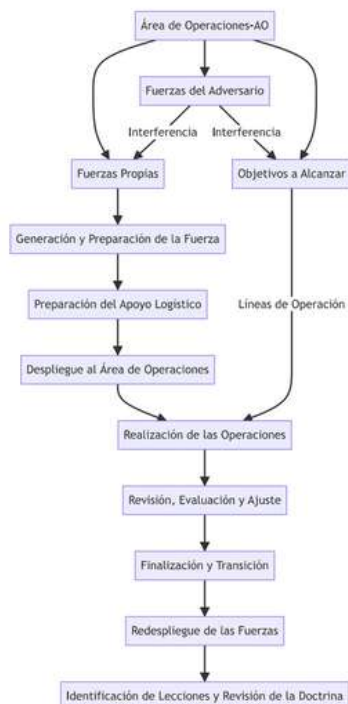


IMAGEN: Diagrama de la dinámica del diseño operacional y Planeamiento Conjunto  
 FUENTE: Elaboración propia.

Este diagrama simplificado muestra la relación entre los diferentes elementos del diseño operacional y cómo se interconectan para alcanzar los objetivos estratégicos y operacionales.

Por fin, no es prudente planificar sin un Diseño Operacional, ya que este proporciona el marco de respaldo y guía del PCTD y de la operación. Permite al Comandante tomar decisiones con una visualización adecuada del ambiente operacional y una comprensión idónea del problema, manteniendo la interrelación y la influencia durante todo el proceso y la ejecución de las operaciones.

**Conclusión**

El artículo muestra cómo cada fase del Proceso Conjunto de Toma de Decisiones (PCTD) se relaciona intrínsecamente con el Diseño Operacional, desde la fase de Orientación hasta la fase de Decisión del Comandante. La interrelación de ambos se mantiene en todo el proceso hasta sus fases finales y su influencia persiste inclusive durante la ejecución misma de las operaciones. La fase de Orientación establece el marco conceptual y contextual, la fase de Establecimiento de los Cursos de Acción proporciona soluciones aptas, factibles y aceptable, y la fase de Decisión del Comandante integra múltiples dominios de combate, alineando decisiones con los objetivos estratégicos.

En conclusión, la integración del PCTD y el Diseño Operacional es esencial para la planificación y ejecución de operaciones militares en el entorno complejo y dinámico actual. La interoperabilidad, la capacitación continua y la adaptación tecnológica son claves para el éxito y futuras investigaciones pueden seguir mejorando estas metodologías para enfrentar los desafíos futuros.

<sup>3</sup> General estadounidense que sirvió en el USMC (United States Marines Corp). Fue Secretario de Defensa de los Estados Unidos desde el 2017 al 2019.





IMAGEN: Curso de Estado Mayor realizando la confrontación por efectos de un Curso de Acción desarrollado.  
 FUENTE: Mayor Gerardo Araújo, 2024.

### Referencias Bibliográficas

- Departamento de Defensa de los Estados Unidos. (2017). Joint Publication (JP) 5-0: Joint Planning. Washington, D.C.: Departamento de Defensa de los Estados Unidos.
- Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas. (2020). Manual de Operações Conjuntas (MD30-M-01). Brasília, Brasil: Ministério da Defesa.
- Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. (2023). Planeamiento para la acción militar conjunta: Nivel operacional (Edición 2023). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Defensa.
- Ministerio de Defensa Nacional, Estado Mayor de la Defensa (ESMADE). (2018). Manual Provisorio de Estado Mayor Conjunto. Uruguay: Ministerio de Defensa Nacional.
- Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA). (2017). Manual de Planeamiento Operacional Conjunto de las Fuerzas Armadas. México: Secretaría de la Defensa Nacional

**EL VALOR DEL PLANEAMIENTO****CONJUNTO****Lecciones del XX Módulo Conjunto de los Cursos de Estado Mayor.**

IMAGEN: Estado Mayor de la Defensa

FUENTE: Ministerio de Defensa Nacional - Estado Mayor de la Defensa. <https://www.gub.uy/ministerio-defensa-nacional/esmade>

Este artículo fue realizado con el fin de transmitir las lecciones aprendidas por parte del CEM en el Módulo Conjunto de Estado Mayor 2023.

El 30 de octubre del año pasado durante el desarrollo del nonagésimo quinto Curso de Estado Mayor, comenzaba en la Escuela de Comando y Estado Mayor Aéreo (ECEMA), un nuevo desafío, pero que prontamente se transformaría en una oportunidad para adquirir nuevas herramientas como futuros Oficiales de Estado Mayor.

El Módulo Conjunto de Estado Mayor es organizado por el Estado Mayor de la Defensa y está integrado por alumnos de los Cursos de Estado Mayor de las tres Fuerzas (Ejército, Armada Nacional y Fuerza Aérea Uruguaya), con el fin de integrar el planeamiento de estas.

El Jefe del Estado Mayor de la Defensa (ESMADE) luego de la ceremonia protocolar de apertura, hizo hincapié en la importancia de la interoperabilidad de las Fuerzas, aprovechando la oportunidad para interpelar al auditorio sobre cómo resolver una determinada situación.

Esto llevó a que los alumnos consultados arrastraran la solución a lo conocido y por ende construyeran su respuesta empleando medios y ejecutando actividades propias de cada Fuerza. En base a un rápido análisis de lo ocurrido, los alumnos empezaban a entender la importancia del intercambio entre las distintas Fuerzas.

El ESMADÉ se había propuesto para ese año el ambicioso objetivo de que los integrantes del curso realizaran una Planificación Conjunta sobre una situación determinada utilizando la doctrina disponible. Lo que iba a requerir una detallada coordinación entre los distintos actores del Estado Mayor Conjunto, compartiendo capacidades, costumbres, conocimiento y el desempeño de las distintas funciones dentro del mismo.

Las primeras jornadas en la ECEMA lo alumnos tuvieron la oportunidad de profundizar en diferentes conceptos del Manual del Estado Mayor Conjunto (nivel Operacional) publicado en el año 2016 y el Manual Conjunto de Reglas de Enfrentamiento, manuales ya utilizados anteriormente en el Curso de Planeamiento y Diseño Operacional dictado por la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército.

Revista  
**ECEME**

**MAYOR JUAN  
FAGÚNDEZ**

Oficial Jefe del Arma de Infantería, actualmente Segundo Jefe del Batallón "Florida" de Infantería N° 1.

Es Diplomado en Estado Mayor, Licenciado en Ciencias Militares y egresado de Escuela de Perfeccionamiento de Oficiales (ESAO) del Ejército Brasileiro. Prestó servicios en diferentes Unidades del Arma y en la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de Oficiales como Instructor.

**PALABRAS CLAVES**

*ESTADO MAYOR CONJUNTO  
PLANEAMIENTO CONJUNTO  
INTEROPERABILIDAD  
ESTRATÉGICO  
OPERACIONAL  
CAPACITACIÓN ADECUADA*





IMAGEN: Escuela de Comando y Estado Mayor Aéreo

FUENTE: Recuperado de Anuario 2023 Escuela de Comando y Estado Mayor Aéreo. <http://www.ecema.edu.uy/Anexo/Anuarios/Anuario2023.pdf>

En tal sentido, términos como: Estado Final deseado, Objetivos Estratégicos, Centro de Gravedad, Capacidades críticas, vulnerabilidades críticas, Puntos Decisivos, entre otros, que estaban allí contenidos, ya habían sido abordados por los alumnos del CEM unos meses atrás, lo que los posicionó con una relativa ventaja al momento de asimilar la instrucción, por lo que podríamos decir que fue un acierto la planificación cronológica por parte de la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército.

En la Escuela de Guerra Naval (ESGUE) se formaron dos Estados Mayores Conjuntos, cada uno con sus funciones respectivas, dando comienzo a un ejercicio de Planeamiento Conjunto que llevaba el nombre de “Juego de Guerra Estratégico Operacional Conjunto”. El mismo tenía como propósito completar la capacitación de los futuros Oficiales de Estado Mayor, en el análisis de situaciones de crisis, y en la toma de decisiones en el nivel de conducción Estratégico Operacional en forma conjunta. Mientras que el objetivo principal del ejercicio buscaba aplicar los conocimientos recogidos durante los respectivos cursos de Estado Mayor para resolver una situación de crisis simulada, planificando y conduciendo a las diferentes fuerzas en un ambiente de múltiples amenazas, a cargo de un solo Comandante del Teatro de Operaciones. Sin importar el origen de su Fuerza.

Las jornadas de intercambio y exposiciones fueron poco a poco desentrañando las primeras dificultades, algunas propias de la naturaleza de cada Jefe frente a cuestiones hasta ese momento desconocidas y otras asociadas al conocimiento necesario que deben tener entre sí los integrantes de un Estado Mayor Conjunto, es decir, cuanto se conocen unos a otros. Lógicamente empezaban a trabajar juntos por primera vez, buscando entendimientos, fluidez en los procesos, unificaciones de criterios y, por supuesto, cumplir con la consigna propuesta.

Se siguió el procedimiento de planeamiento operacional de los manuales de referencia y, por otra parte, constantemente se recibían por parte de los instructores, actualizaciones de inteligencia, informes de prensa, anexos, etc. Todo lo cual aportaba un dinamismo particular al ejercicio y del mismo modo, quienes lo dirigían, procuraban evacuar dudas, corregir los productos al final de cada jornada y validar el acceso al siguiente paso del proceso.

El ejercicio finalizó en la ESGUE con la exposición de los alumnos frente al Jefe del Estado Mayor de la Defensa. En donde el Jefe del Teatro de Operaciones y sus principales asesores tienen, con suerte, una sola y finita oportunidad para que sea aprobado el curso de acción propuesto. Donde se debe expresar con claridad lo realmente importante, a la vez de estar preparados para responder preguntas relativas a los riesgos, daños y costos asociados a una determinada operación. Posteriormente se entregaron los productos finales exigidos a cada Estado Mayor Conjunto.

El módulo finalizó con las últimas dos jornadas en el IMES donde se desarrolló otra exposición, una revisión posterior a la acción (RPA) y la clausura del módulo con la correspondiente entrega de certificados.

La oportunidad de trabajar en equipo permitió el intercambio de detalles de planificación, conocer en profundidad las capacidades y vulnerabilidades de los componentes aéreos y marítimos, así como abordar aspectos relativos a infraestructuras críticas, radares, aeropuertos, rutas fluviales y aéreas, e incluso trabajar



IMAGEN: Escuela de Guerra Naval

FUENTE: Recuperado de Escuela de Guerra Naval - <https://www.esgue.edu.uy/>

sobre cartas topográficas y planimétricas publicadas por el Servicio de Oceanografía, Hidrografía y Meteorología de la Armada, que enriquecieron la capacitación y experiencia de cada alumno y ampliaron el horizonte de lo que deben conocer.

La historia militar primero con ejemplos exitosos de planificación y empleo conjunto de las Fuerzas que cambiaron el curso de la historia, así como también, con ejemplos de consecuencias devastadoras ocasionadas por la carencia o eventualmente, por la renuncia a la integración conjunta de las fuerzas. Y la ciencia después, han demostrado que al menos en estos tiempos, cada vez más, el planeamiento ha de ser conjunto.

Es de esperarse que en el presente año el módulo conjunto se desarrolle de forma similar a la del año pasado, y en lo sucesivo, la tendencia no se desvíe de este itinerario.

La complejidad de las amenazas y, por ende, de las operaciones militares en la actualidad, requiere de una interpretación integral del problema y, por tanto, se hace necesaria una adecuada planificación y ejecución de operaciones, empleando todos los medios disponibles para la Defensa Nacional, lo que exige la integración, planificación y empleo conjunto de las Fuerzas. Los objetivos estratégicos militares no tienen Arma ni Fuerza, no se ciñen necesariamente a tal o cual componente, a pesar de que podrían ser alcanzados por uno de ellos.

Los esfuerzos aislados han escrito páginas de hazañas y de glorias, pero esa época ya agotó sus páginas. Ahora, vence el que puede gestionar y encausar todos los recursos disponibles y potenciales de la Nación hacia sus objetivos estratégicos. Por tal motivo, cobra absoluta relevancia la preparación del futuro Oficial de Estado Mayor en todos estos aspectos.



IMAGEN: Ceremonia de clausura de Módulo Conjunto de Estado Mayor 2023.

FUENTE: Recuperado de Anuario 2023 Escuela de Comando y Estado Mayor Aéreo - <http://www.ecema.edu.uy/Anexo/Anuarios/Anuario2023.pdf>

**LECCIONES TÁCTICAS EN EL CONFLICTO RUSO - UCRANIANO**



IMAGEN: Soldado Ucraniano libera un dron cerca de Bakhmut, Ucrania.  
 FUENTE: Inna Varenysia/Reuters



**MAYOR JUAN SBARRA**

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

Es Licenciado en Ciencias Militares y realizó el Engineer Captain Career Course en Fort L. Wood, MO, EE.UU.

Prestó servicios en diferentes Unidades del Arma, en la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de Oficiales como Instructor, se desempeñó como Segundo Jefe del Bn. "Gral. Celestino Bové" de Ing. Cbte. N° 4.

**PALABRAS CLAVES**

*GUERRA DINÁMICA  
 COMPLEGIDAD  
 TIEMPOS DE DECISIÓN  
 TECNOLOGÍA*



El presente artículo se desprende del observatorio integrado por los Mayores Juan Sbarra, José Machado, Diego Facello, Gonzalo Madeiro, Darío Fajardo y Pablo Torello. El mismo es elaborado por los Mayores Juan Sbarra y José Machado, con el fin de realizar en esta primera parte de la publicación, un análisis de las lecciones tácticas que hasta el momento se han dado en la Guerra Ruso Ucraniana, para posteriormente en segunda instancia, realizar un racconto de ciertos eventos sucedidos en los que se fundamentan las lecciones tácticas.

**PRIMERA PARTE**

**Introducción**

La guerra en Ucrania ha enfrentado a dos Fuerzas con paridad en preparación, tecnología e inteligencia, diluyendo las diferencias numéricas iniciales. Este conflicto, mayormente convencional, permite observar cambios tácticos significativos. Las lecciones tácticas extraídas son relevantes por su resultado, pero deberá el lector, considerar que dado que el conflicto está aún en desarrollo la permanencia en el tiempo de esta validez.

Todas las funciones de combate se ven afectadas por los nuevos desarrollos tecnológicos y tácticos. La implementación de unos y otros en el campo de batalla, provocan cambios a la aplicación de las funciones. Las lecciones observadas son ordenadas de la siguiente forma para facilidad de comprensión, pero se debe considerar que todos son sinérgicos.

<b>Función de combate</b>	<b>Lecciones tácticas de la guerra</b>
Comando, control y comunicaciones	Un tiempo de decisión menor
Inteligencia	Un campo de batalla transparente
Maniobra	Un contacto más ancho y profundo
Movilidad y supervivencia	Una composición de fuerzas compleja y dinámica
Apoyo de fuego	
Logística	Éxito de la defensa, fracaso de la ofensiva

## Un campo de batalla transparente

La visión del campo de batalla (y su comprensión) dada por los drones y otros medios de colección de información (satélites, airborne warning and control system -AWAC-) ha afectado en forma considerable la disponibilidad de información, volviendo al campo de batalla “transparente”. Los sensores actuales tienen la habilidad de observar el campo de batalla varios kilómetros a ambos lados del contacto y reportar esa información en tiempo real (Jones, McCabe, & Palmer, 2023).

### Concentración:

Este aspecto no es menor, afectando en forma considerable a la táctica convencional. Las maniobras exitosas son caracterizadas por la concentración y desplazamiento de tropas desde retaguardia para ser masificadas en los puntos débiles de la defensa enemiga. La visión actual del campo de batalla vuelve muy difícil realizar estas concentraciones y desplazamientos; siendo el defensor capaz de verlos en tiempo real y realizar los ajustes a su dispositivo.

### Pérdida de la sorpresa:

La sorpresa es uno de los principios para la conducción de las operaciones. El RC 1-1 establece que se logra mediante la “aplicación de los medios en un lugar, momento y forma inesperados o que permitan un escaso tiempo de reacción para impedir sus efectos” (pág 19, 2.7.8, 1997). Es normalmente destacado como necesario en operaciones ofensivas. En un estudio realizado por Lawrence (2017), de 292 casos, solamente 29 de ellos obtuvieron una sorpresa sobre el enemigo y de estos 25 resultaron en ataques exitosos. En cambio, de los 263 restantes casos sin sorpresa, solamente 132 fueron exitosos (pág. 133).

En la guerra Ruso - Ucraniana, obtener la sorpresa, se ha vuelto muy difícil. Más allá de algunas sorpresas operacionales (nuevo frente norte, amenaza de SUMI, etc.), al nivel táctico, el campo de batalla transparente impide que las fuerzas puedan concentrarse y masificarse para lograr la sorpresa.

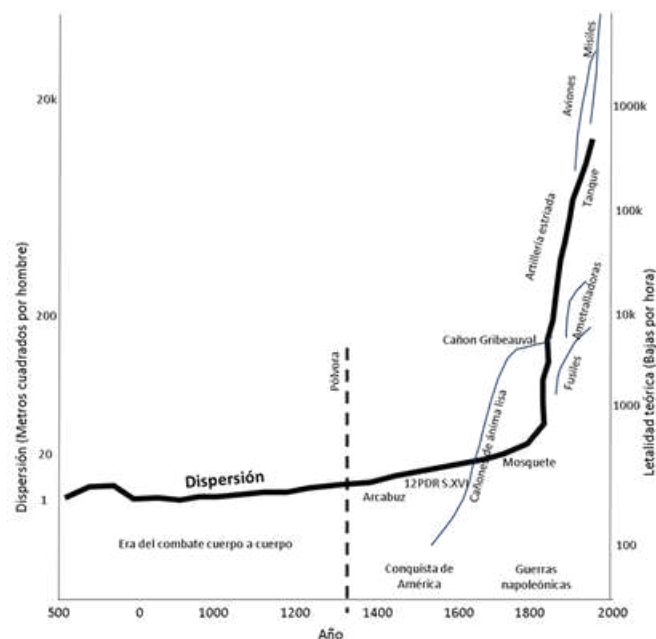
## Un contacto mayor frente y profundidad

El contacto en propias palabras, puede ser definido en términos generales como el área o la ubicación del campo de batalla donde fuerzas opositoras se encuentran y que permanece contestado por éstas fuerzas. En esta área una o más de las formas de contacto tiene lugar (observación, fuego, QBRN, etc.). Aunque la profundidad depende de muchos factores, tradicionalmente, esta área

tenía una profundidad regulada por las armas de tiro tenso y la observación.

### Evolución histórica:

La extensión de esta área ha tenido un incremento con la evolución tecnológica durante siglos. La guerra Ruso-Ucraniana no está exenta a ese proceso evolutivo. Como se muestra en la figura 1 el campo de batalla ha evolucionado drásticamente a partir de la invención de la pólvora volviéndose más disperso (Helmbold & Khan, 1985).



Confeción propia a partir de (Helmbold & Khan, 1985, págs. 7-6)

Figura 1. Evolución de la dispersión de la guerra

### Drones:

Se han explotado hasta un máximo desconocido el uso drones. Esto le ha dado la capacidad al soldado individual de atacar al enemigo a distancias muy superiores (antiguamente restringido por las armas portátiles). Dependiendo del tipo de dron, la carga (explosiva, observación, armamento), las condiciones meteorológicas, el tipo de banda de transmisión, entre otros factores, un dron FPV (First Person View) puede alcanzar distancias de más de 15 kilómetros.

### Artillería:

La artillería también ha mostrado su potencial en este conflicto. La combinación de alcance, precisión y letalidad se ha visto combinado con las nuevas tecnologías aplicadas a la inteligencia, vigilancia y reconocimiento, dando como resultado enfrentamientos a una distancia no antes vista.

### Armas AT:

Las armas AT mostraron su valor al comienzo del conflicto. Una variedad de modelos de armas marcó el

comienzo del conflicto, caracterizado por una defensa férrea contra grandes proyecciones de blindados. El FGM-148 Javelin, por ejemplo, usado por Ucrania tiene un alcance de más de 4000 metros con miras térmicas y un sistema de “fire and forget” que permite a su operador buscar un blanco, “lockeralo”, dispararle y cambiar de posición. Este tipo de armas, forzó a que las fuerzas rusas abandonaran la práctica del uso de grandes masas de blindados.

#### Tanques:

Los tanques han encontrado un nuevo rol proporcionando apoyo de fuego contra posiciones fortificadas, francotiradores y contrataques locales con vehículos. Utilizando municiones de alto explosivo (HE) y espoletas con detonación en el aire, ejecutan fuego indirecto en apoyo a la infantería. A menudo se coordinan con drones para mejorar la precisión de los ataques, empleándose como un escalón intermedio del apoyo de fuego de menor alcance que los morteros o la artillería, pero superior a las armas colectivas de la infantería. Los tanques también emplean misiles guiados antitanque para ataques precisos de largo alcance contra otros tanques cuando se dan los escasos enfrentamientos tanque-tanque (Cranny-Evans, 2024).

#### Un tiempo de decisión menor

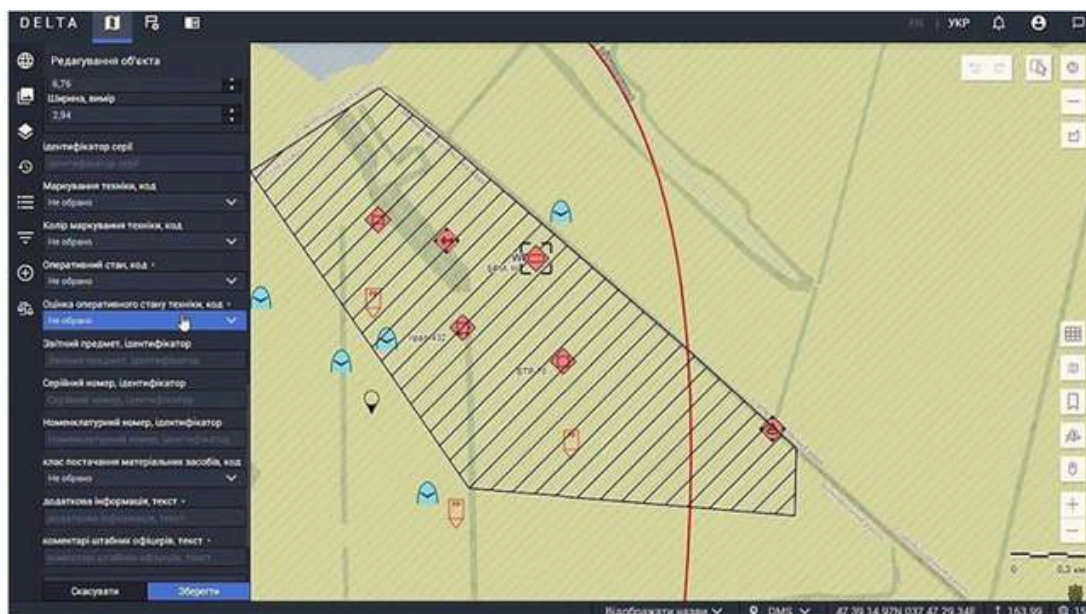
Los sistemas de gestión del campo de batalla también han tenido un impacto significativo. Son una red integrada de hardware y software diseñada para mejorar la comprensión situacional y apoyar la toma de decisiones. Permite a los mandos coordinar y ejecutar operaciones más efectivamente, reduciendo la "niebla de guerra" y acelerando el ciclo de toma de decisiones OODA (Observar, Orientar, Decidir, Actuar), aprovechando tecnologías avanzadas y datos de múltiples fuentes (Villanueva, 2024). Ver la figura 2.

El proceso descrito por Jhon Boyd (OODA) donde el decisor debe observar, orientarse, decidir y actuar se ve reducido notoriamente. El tiempo entre que se obtiene una información (y que el adversario la obtiene) reduce considerablemente los tiempos para la posterior orientación y decisión. Incluso la acción (dado por el incremento en el alcance de las armas), reduce los tiempos para el reinicio del ciclo.

Los tiempos para reaccionar a los acontecimientos de combate se han reducido. Con el volumen de información disponible, producto de los múltiples medios de obtención de información, los sistemas de gestión del campo de batalla y la habilidad de transmisión de forma directa entre el sensor y el sistema de armas; los decisores se ven enfrentados a la necesidad de reaccionar en forma rápida. Sin embargo, esta reacción, continúa dándose en forma lenta (desplazamientos, escurrimientos, etc.)

#### Una composición de fuerzas compleja y dinámica

En un manual de la Federación Rusa del año 2022 se describen cambios a las prácticas ofensivas tradicionales a partir de las lecciones aprendidas durante el conflicto. En ella se priorizan ataques a través áreas que antiguamente serían catalogadas como restrictivas (o muy restrictivas) y que canalizarán o limitarían la movilidad de medios mecanizados y blindados. Sin embargo, producto de los avances tecnológicos estas avenidas de aproximación ya no son adecuadas para las tradicionales acciones ofensivas blindadas.



Fuente (Villanueva, 2024)

Figura 2. Sistema de gestión del campo de batalla “Delta”

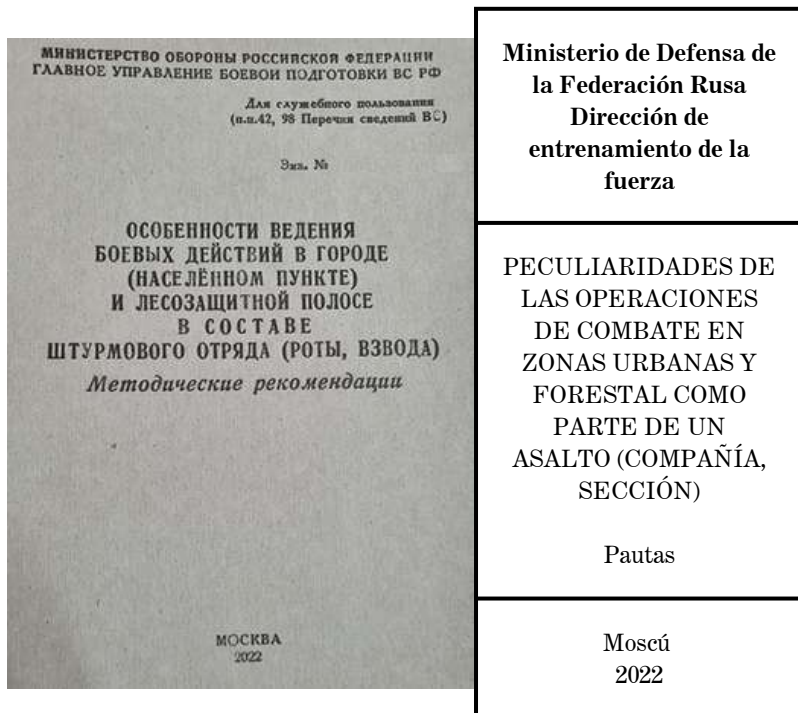
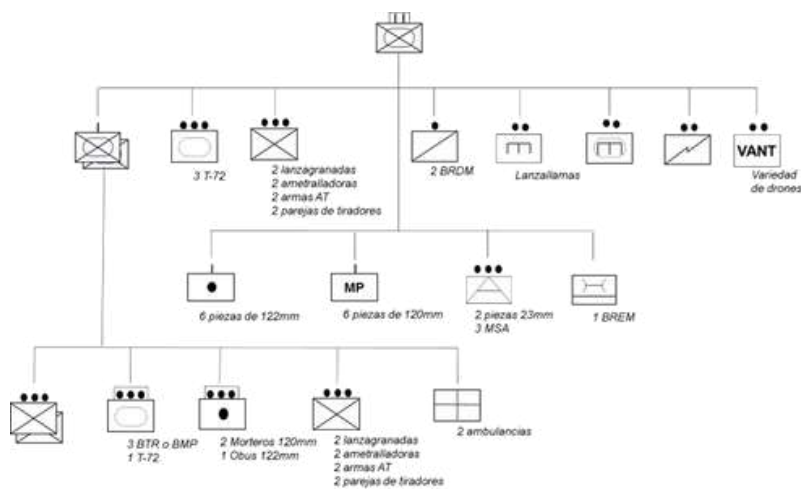


Figura 3. Manual con lecciones aprendidas de la guerra de Ucrania

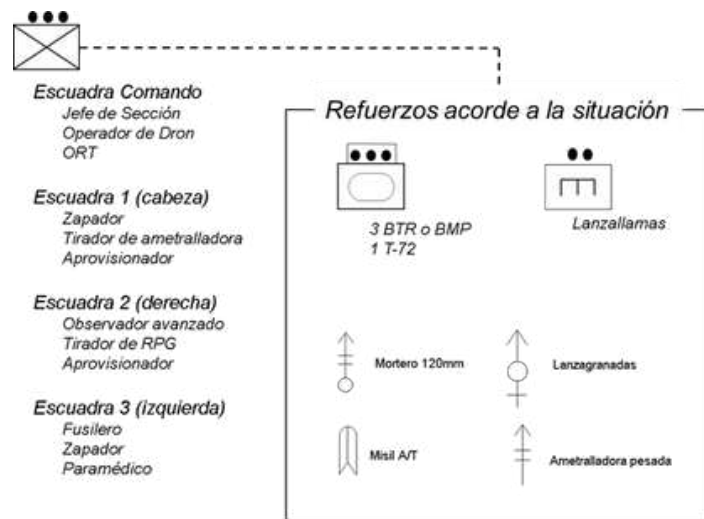
El manual establece el uso de “destacamentos de asalto” valor Batallón (BTGs) con fracciones reorganizadas a nivel Compañía o Sección como forma normal de atacar a través de estos terrenos restrictivos. Con una base de infantería, pero fuertes en blindados, mecanizados y elementos de apoyo.



Confección propia a partir de p.5 y 6 (Federación Rusa, 2022)

Figura 4. Organización teórica del Destacamento de Asalto

Acorde al manual, los destacamentos de asalto emplean sus Secciones como principal elemento de maniobra para llevar adelante las operaciones. Estas Secciones, poseen una organización a base de cuatro Escuadras de infantería (solo 12 personal). De estos, destaca un operador de dron dedicado. Además, el manual sugiere que la sección sea reforzada con medios (del BTG o la Compañía). Pudiendo recibir mecanizados, tanques, armas antitanque y morteros. Ver la figura 5.



Confección propia a partir de p.7 (Federación Rusa, 2022)

Figura 5. Organización teórica de una Sección – Destacamento de Asalto

La organización propuesta destaca un tamaño menor y una especialidad mayor. Se puede observar que se emplean como base medios valor Grupo (12 individuos), liderados por un Jefe de Sección. Pero a su vez, son capaces de encuadrar medios de importancia y variados como tanques, mecanizados, morteros y otras fracciones o grupos especiales. Es normal la integración (o el apoyo directo) de una pieza de artillería a una Sección durante los ataques.

### Éxito de la defensa, fracaso de la ofensiva

La guerra parece haber mostrado un fracaso en las operaciones ofensivas en general y un éxito de las acciones defensivas. Este argumento debe considerarse desde una óptica táctica (y no operacional) donde las acciones ofensivas han sido costosas y en muchos casos han logrado éxitos reducidos o nulos.

La contramovilidad en apoyo a las operaciones defensivas a evolucionado cuantitativamente. La capacidad de producción de los equipos (militares y civiles) y la capacidad logística (y de producción) permiten la realización de trabajos extensivos y complejos en grandes porciones del terreno que otrora hubiera sido imposible. Rusia, por ejemplo, aumentó la profundidad de sus campos de minas de 120 metros a 500 metros a la vez que aumentaba también la densidad de minas. Para complejizar estos obstáculos, se agregaron zanjas antitanque y dos hileras de dientes de dragón (de tres filas cada uno). Ver la figura 6.





Traducido y adaptado de (Jones, McCabe, & Palmer, 2023)

Figura 6. Trabajos de contramovilidad y protección previos a la contraofensiva ucraniana

Las operaciones de brechado fueron un fracaso. Las operaciones realizadas como parte de la contraofensiva de 2023 no lograron su objetivo de romper las líneas defensivas rusas. Las razones de este fracaso (además de los aspectos ya desarrollados) se encuentra en una aplicación incorrecta de los fundamentos del brechado (suprimir, oscurecer, asegurar, reducir, asaltar). Ver la figura 7.



Traducido y adaptado de (Jones, McCabe, & Palmer, 2023)

Figura 7. Fracaso de la operación de brechado en Robotyne

Las operaciones ofensivas exitosas han sido dadas por el combate metódico. La opción metódica (la guerra de atrición) no son conceptos para nada nuevos. Los ataques se dan, además de lo esperable (reconocimientos exhaustivos, gran volumen de fuego de artillería, asaltos repetitivos bien apoyados, etc.) por avenidas de aproximación que en principio podrían considerarse restrictivas o muy restrictivas. Ver la figura 8. Cuando se logra la sorpresa, la profundidad de las penetraciones se multiplica. Se puede destacar del ejemplo:

- Velocidades de avance reducidas (4-5km en dos meses y medio).
- Frente reducido (3 Brigadas/Regimientos en 7km).
- Rotación de unidades (solo 1 de las tres permanece).
- Avance por ciudades y zonas de bosque.

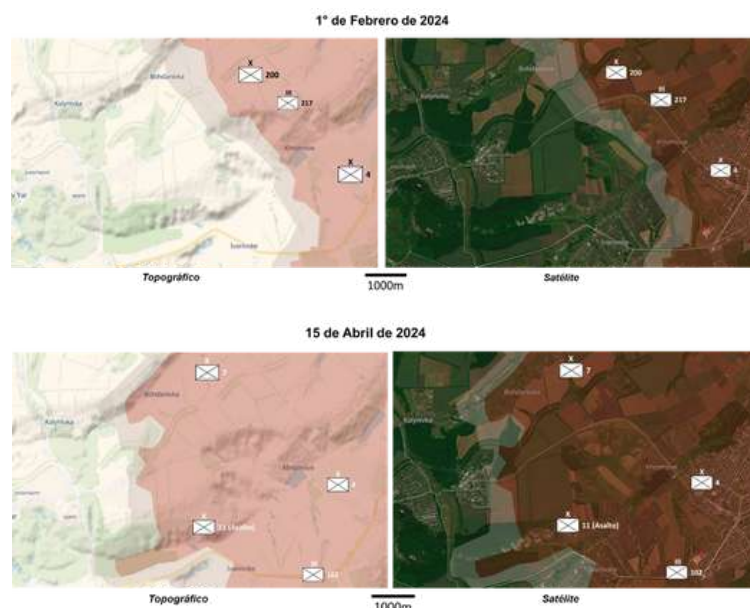


Figura 8. Ofensiva metódica

## Conclusiones

La guerra en Ucrania ha mostrado cómo la paridad en preparación, tecnología e inteligencia puede diluir las diferencias numéricas iniciales. Este conflicto, revela también cambios tácticos significativos que afectan todas las funciones de combate.

La transparencia del campo de batalla ha dificultado la concentración de fuerzas, la masa y la obtención de sorpresa, al tiempo que ha vuelto el contacto más extenso y peligroso. Para contrarrestar esto, las fuerzas deben ser más modulares y operar con mayor dispersión evitando las concentraciones tradicionales (posiciones de ataque, zonas de reunión, etc.), operando en terrenos que otrora se consideraría restrictivos y empleando técnicas sofisticadas de engaño y desinformación para tratar de lograr la sorpresa.

El tiempo de decisión se ha visto reducido. Los líderes en todos los niveles se ven forzados a tomar decisiones rápidas para responder a las acciones del enemigo, para esto, se debe insistir en la descentralización del comando dotando a comandantes de pequeñas fracciones de herramientas de inteligencia, vigilancia y reconocimiento que sean necesarias, además de emplear sistemas avanzados de gestión del campo de batalla a todos los niveles.

Las acciones ofensivas han tenido un alto costo y resultados limitados. Para contrarrestar esto las operaciones ofensivas deben ser metódicas con avances lentos y cuidadosamente coordinados. Se debe emplear una combinación de manobra a través de terreno restrictivo con fuerte apoyo de ingenieros y artillería coordinada con drones, para detectar blancos y batirlos eficientemente.

## Referencias Bibliográficas

- Cranny-Evans, S. (2024, Abril 11). Armoured Fury: Analysing Large Calibre Ammunition in the Ukraine Conflict. Retrieved from Euseoan Security and Defense: <https://euro-sd.com/2024/04/articles/37608/armoured-fury-analysing-large-calibre-ammunition-in-the-ukraine-conflict/>
- Federación Rusa. (2022). PECULIARIDADES DE LAS OPERACIONES DE COMBATE EN ZONAS URBANAS Y FORESTAL COMO PARTE DE UN ASALTO (COMPAÑÍA, SECCIÓN). Moscú: Dirección de entrenamiento de la Fuerza.
- Helmbold, R., & Khan, A. (1985). Combat History Analysis Study Effort. Bethesda: U.S. Army.
- Jones, S., McCabe, R., & Palmer, A. (2023, Octubre 12). Seizing the Initiative in Ukraine: Waging War in a Defense Dominant World. Retrieved from Center for Strategic and International Studies: <https://www.csis.org/analysis/seizing-initiative-ukraine-waging-war-defense-dominant-world>
- Lawrence, C. (2017). War by numbers. Nebraska: Potomac Books.
- Lawrence, C. (2019, Setiembre 24). The Evolution of Weapons and Warfare? Retrieved from The Dupuy Institute: <https://www.dupuyinstitute.org/blog/2019/09/24/the-evolution-of-weapons-and-warfare/>
- The OODA Loop Explained: The real story about the ultimate model for decision-making in competitive environments. (2023). Retrieved from OODA Loop : <https://www.oodaloop.com/the-ooda-loop-explained-the-real-story-about-the-ultimate-model-for-decision-making-in-competitive-environments/>
- Villanueva, C. (2024). Los sistemas de gestión del campo de Batalla en la Guerra de Ucrania. Revista Ejércitos.

# PENSAMIENTO CRÍTICO E INTUICIÓN APLICADOS AL LIDERAZGO MILITAR



FUENTE: Departamento de Comunicación Institucional del Ejército

El presente trabajo fue realizado para cumplir con las exigencias de la materia Liderazgo en el año 2022.

“*El oficial es aquel cuya profesión consiste en mandar. Si no sabe mandar, no es sino un simulacro de oficial, un porta galones.*”

Así rezan los primeros renglones de la vieja obra del Capitán André Gavet (1891) “El Arte de Mandar”.

¿Conceptos como éste, se mantienen vigentes? ¿Qué atributos poseen los líderes militares de hoy?

En la actualidad, las referencias doctrinarias atribuidas a la materia mando, liderazgo o toma de decisiones en el Ejército Nacional, quizá no sean suficientes, de modo que algunos conceptos introducidos durante el Curso de Estado Mayor, ameritan al menos una reflexión.

Tal es el caso del “pensamiento crítico” y de la “intuición” como instrumentos cruciales para lidiar con la incertidumbre y de esa forma lograr una mayor eficiencia a la hora de tomar decisiones.

En primer lugar es perentorio referirse al pensamiento crítico como elemento “sine qua non” en la concepción moderna de la teoría de liderazgo.

El Coronel (USAF) Michael Guillot (2007), en su ensayo “Pensamiento Crítico para el Profesional Militar”, se refiere a este como la destreza esencial más importante para los líderes estratégicos, y más adelante, en una definición más acabada lo detalla textualmente como “la capacidad de evaluar de manera lógica la calidad de nuestro pensamiento y el de los demás para lograr consistentemente un mayor entendimiento y lograr juicios sabios”. Guillot, M. (2007). Pensamiento Crítico para el Profesional Militar. Air & Space Power Journal - Español Cuarto Trimestre.

Conjuntamente, Peter Facione (2007) asegura que los buenos pensadores críticos además de interpretar, analizar, evaluar e inferir, pueden explicar qué piensan y cómo llegaron a esa decisión, y poseen

Revista  
**ECEME**



## MAYOR EDUARDO SLESERIS

Oficial Jefe del Arma de Artillería, actualmente Segundo Jefe del Grupo “Las Piedras” de Artillería 105 mm N°3.

Es Diplomado en Estado Mayor y Licenciado en Ciencias Militares.

Prestó servicios en diferentes Unidades del Arma y en la Escuela de Equitación del Ejército.

### PALABRAS CLAVES

*PENSAMIENTO CRÍTICO  
PENSAMIENTO EFECTIVO  
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS  
AMBIENTE V.U.C.A.  
ANDRÉ GAVET*



autorregulación, es decir su propia capacidad de mejorar sus opiniones previas. Lo considera una forma de juicio serio o de toma de decisión reflexiva. Sostiene que el pensamiento crítico será necesario en la medida que la gente tenga propósitos y desee pensar cómo lograrlos, y mientras las personas se pregunten qué creer y qué no. Facione P. A. (2007). “Pensamiento Crítico: ¿Qué es y por qué es importante?”.

Del mismo modo, para las Fuerzas Armadas Españolas (2019), el pensamiento crítico comprende la actitud de evaluar y analizar afirmaciones tanto en tiempo de paz como de conflicto, una actitud de no conformismo, de no creer todo lo que se dice. Su función principal no es la de generar ideas sino revisarlas, por lo que constituye una herramienta útil para tomar decisiones relevantes.

Al mismo tiempo se plantea, que los intentos de manipulación están en muchos medios de comunicación y redes sociales, dándole una mayor relevancia a esta competencia.

La necesidad de diferenciar la información veraz de la falsa, requerirá una gran capacidad de pensamiento crítico en el líder militar futuro. Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN) (2019). “Cómo preparar el liderazgo militar futuro”. Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE).

Por otra parte, Facione en su obra “Pensamiento Crítico: ¿Qué es y por qué es importante?” (2007), incluye una síntesis que denomina “Seis Pasos para el Pensamiento Efectivo y la Solución de Problemas”. En ese sentido, nuestra doctrina posee un documento que establece una serie de pasos similar, el Manual RT. 29-2 “Métodos para Solución de Problemas” (1980). Difieren únicamente en el último punto, ya que nuestro manual prevé tomar una decisión, en lugar de cuestionar las razones por las cuales se hace esa elección y exigir una auto corrección, es decir evaluar qué faltó considerar.

Además, en su prólogo se pueden encontrar una serie de consideraciones que incluyen la necesidad de saber diferenciar los hechos reales de la ficción.

En resumen, se destaca que si bien la concepción del Pensamiento Crítico que expresan los autores referidos, no se encuentra explícitamente incluida en el proceso de formación y capacitación de nuestros líderes, esta idea está parcialmente introducida en un documento que a pesar de su antigüedad, se mantiene vigente y es de gran utilidad en más de una oportunidad para quien lo utilice.

En segundo lugar, como herramienta fundamental del mando, cabe reflexionar sobre el procedimiento empleado a la hora de comandar, el Proceso Militar de Toma de Decisiones (PMTD).

Para el Mayor John F. Schmitt (1995), el modelo analítico empleado por Estados Unidos para la toma de decisiones a nivel táctico, el cual es en gran medida similar al nuestro, presenta algunas características que reducen su eficacia. Particularmente el tiempo que toma identificar el problema, desarrollar, analizar y comparar las opciones, más el tiempo que insume alcanzar el alto nivel de certidumbre requerido, es demasiado. Este procedimiento se vale del razonamiento y no de la experiencia. Los criterios de juicio y la intuición no se toman en cuenta porque son factores que no pueden ser cuantificados. Por estos motivos, agrega Schmitt, raramente se aplica el procedimiento según lo previsto. Schmitt, J.F. (1995). “Cómo tomamos decisiones”.

Según Schmitt esto obedece a que los seres humanos simplemente no toman decisiones de esta manera; el PMTD tiene poco en común con la forma que funciona el cerebro humano en la mayoría de las circunstancias.

Por su parte, Chet Miller y R. Duane Ireland (2005) afirman que basados en investigaciones previas, la intuición es un factor clave en la efectividad de la toma de decisiones. Ésta obedece a conclusiones producidas a través de procesos mentales subconscientes.

A su vez, reconocen que el uso de la intuición como herramienta conlleva muchos riesgos, pero que es utilizada porque acelera el proceso y facilita la toma de decisiones, lo que es crítico en un mundo complejo y cambiante. Miller C.C. y Ireland R. D. (2005). Intuición en la toma de decisiones estratégicas:

¿Amiga o enemiga en el acelerado siglo XXI? *Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 1.

En el Ejército Nacional, el PMTD doctrinario, explicado en profundidad en el RC 15-1 Manual del Oficial de Estado Mayor (2005), es estudiado y desarrollado en profundidad en los Institutos de capacitación, pero en la práctica, rara vez se realiza el proceso de forma completa, ya que ello implica por sus características, una cantidad significativa de tiempo.

Previendo este tipo de contingencias, el manual en su Tomo III prevé un “proceso abreviado”, para aquellos casos en los que no se dispone del tiempo requerido para desarrollar el proceso completo.

En un mundo Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, donde la inmediatez y la incertidumbre son moneda corriente en el devenir de las decisiones en todos los niveles, resulta evidente e imponderable la necesidad de desarrollar una capacidad legítima y reconocida de tomar decisiones a través de un proceso más intuitivo, respaldado por la experiencia.

Por lo anteriormente expuesto, y a efectos de mejorar los procedimientos, se entiende necesario contemplar el pensamiento crítico y la intuición en forma sistematizada. En pocas palabras, no en vano expresa el refrán que a veces... “más sabe el diablo por viejo, que por diablo”.



**IMAGEN:** Curso de Liderazgo en el Batallón de Infantería Mecanizado N°10.  
**FUENTE:** Departamento de Comunicación Institucional del Ejército .

### Referencias Bibliográficas

- Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN) (2019). “Cómo preparar el liderazgo militar futuro”. Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE).
- Comando General del Ejército (1980). Manual RT. 29-2 “Métodos para Solución de Problemas”. Imprenta del Ejército
- Comando General del Ejército (2005). RC 15-1 Manual del Oficial de Estado Mayor, Tomo III. Imprenta del Ejército
- Facione P. A. (2007). “Pensamiento Crítico: ¿Qué es y por qué es importante?”. Versión en Español. <http://www.eduteka.org/PensamientoCriticoFacione.php>
- Gavet, A. (1981). El Arte de Mandar. Volumen N°54. Biblioteca General Artigas.
- Guillot, M. (2007). Pensamiento Crítico para el Profesional Militar. *Air & Space Power Journal* - Español Cuarto Trimestre.
- Miller C.C. y Ireland R. D. (2005). Intuición en la toma de decisiones estratégicas: ¿amiga o enemiga en el acelerado siglo XXI? *Academy of Management Executive*, Vol. 19, No. 1.
- Schmitt, J.F. (1995). Cómo tomamos decisiones.



## General Edgardo Ubaldo Genta Director de I.M.E.S. (1947-1948)

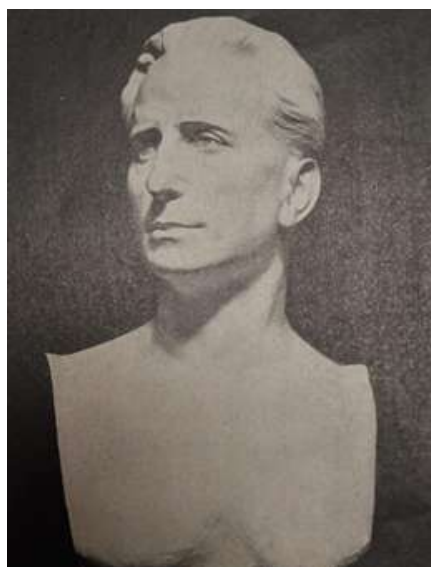
### Actor clave en la creación de la Escuela de Estado Mayor (actual E.C.E.M.E.)

“Soldado y poeta, cultiva la gaya ciencia como Santillana y maneja la espada y el laúd como Quevedo y el Duque de Rivas”

Carlos Roxlo

IMAGEN: Gral. Ubaldo Genta  
FUENTE: C.G.E. - Departamento de Estudios Históricos

El General Gerardo Ubaldo Genta fue una figura prominente en la historia militar y artística del país que precisa poca presentación. Tuvo una larga carrera marcada por su dedicación al servicio militar, su producción técnica-doctrinaria y su contribución a las letras del país.



Busto de Genta del Escultor D'Aniello

Como Oficial General fue Director del I.M.E.S. desde el 16 de enero de 1947, hasta el 6 de diciembre de 1948. Su pasaje al frente del Instituto, estuvo marcado por numerosos cambios, incluyendo una nueva visión y organización de cara a la segunda parte del siglo XX.

### De Alférez a General

Nacido en Montevideo el 30 de agosto de 1894, Genta ingresó a la Escuela Militar el 20 de febrero de 1911, donde dejó una huella temprana al componer durante su pasaje por ese Instituto, el "Himno de los Cadetes". Egresó en el año 1916 como Alférez de Artillería.

Inmediatamente de su egreso fue destinado al Batallón de Ingenieros N°1, tomando su carrera un giro significativo que se ve potenciado cuando, el 1° de febrero de 1921, solicitó el pase del escalafón de Artillería al de Ingenieros. Esta solicitud estuvo acompañada de la comisión de realizar un curso de Ingeniería Militar en la 'Ecole Militaire du Genie' en Versailles (Francia) en marzo de 1921. Cabe resaltar que la Francia de 1921 había sido la ganadora de la Gran Guerra y que en ella, la Artillería y los Ingenieros habían tenido un rol fundamental (Del Pino, 2015).

La calificación provista por la Escuela de Ingeniería Militar Francesa destaca, además de sus buenas calificaciones, su gran interés por la ingeniería militar y su aplicación al factor técnico. Genta había estado realizando estudios de arquitectura (en la Facultad de Arquitectura, Uruguay), y esto le permitió avanzar directamente al segundo año del curso francés.

Revista  
**ECEME**



## MAYOR JUAN SBARRA

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

Es Licenciado en Ciencias Militares y realizó el Engineer Captain Career Course en Fort L. Wood, MO, EE.UU.

Prestó servicios en diferentes Unidades del Arma, en la Escuela de Capacitación y Perfeccionamiento de Oficiales como Instructor, se desempeñó como Segundo Jefe del Bn. "Gral. Celestino Bové" de Ing. Cbte. N° 4.

### PALABRAS CLAVES

*HISTORIA*

*I.M.E.S.*

*MODERNIZACIÓN*

*DOCTRINA*



El impacto sobre el joven Teniente fue de importancia, absorbió significativos conceptos técnicos, tácticos y doctrinarios que tendrían aplicación durante toda su carrera (Legajo del General Edgardo Ubaldo Genta, 1950).

A su regreso, fue destinado a la Escuela Militar como Jefe del Curso de Ingenieros (1923). Además, dictaba clases en otros Institutos, a fin de explotar los conocimientos adquiridos en el exterior y potenciar aquellos realizados en la Universidad, mientras proseguía sus estudios de arquitectura.

En los años siguientes participó en numerosas actividades en el extranjero, destacándose entre otras, la participación en maniobras del Ejército Argentino en Mendoza, donde a su regreso, realizó múltiples notas, comentarios y apuntes sobre lo observado. (C.G.E. - Departamento de Estudios Históricos, 1950)

El 14 de octubre de 1926 es destinado al Estado Mayor del Ejército y al siguiente año como ayudante del Ministro de Guerra y Marina. En esta posición, cumplió además funciones de producción doctrinaria dentro de la Fuerza. Su producción literaria y profesional es destacable y como Capitán ya tenía en su haber más de 37 notorios trabajos. En lo que refiere a la temática militar se destacan:

- Manual de Fortificaciones.
- Manual de Explosivos.
- Manual de Organización del Terreno.
- Reglamento General del Comando – Reglamentación del Consejo Superior de Guerra y Marina.
- Varios capítulos del Manual la Táctica como ser ‘El Comando’ – ‘La organización’ – ‘Los Estados Mayores (Organización y funcionamiento)’ – ‘La Batalla Defensiva’ – ‘El estacionamiento’ – ‘El Movimiento’.
- Varios temas tácticos a ser empleados en la instrucción de Oficiales.
- Himnos de la Escuela Militar, el Arma de Ingenieros y el Himno a la Libertad. (C.G.E. - Departamento de Estudios Históricos, 1950).

Alcanzado el grado de Mayor en febrero de 1928, es nombrado 2º Jefe del Batallón de Ingenieros N°4 (Telegrafistas) el 17 de mayo, cargo que ocupó hasta el 10 de abril de 1931. Destacándose durante este período tanto por su destacado nivel técnico, profusa producción literaria y calidad como instructor, dictando clases en la Escuela Militar, Escuela de Armas y Escuela Naval (Del Pino, 2015, pág. 141).



Coronel Genta

Ascendió a la jerarquía de Teniente Coronel en 1932 y luego de ocupar cargo en el Ministerio de Guerra, fue designado como Director de la Escuela de Especialización de Ingenieros. Este rol le permitió influir directamente en la formación de futuros Oficiales en el ámbito de la ingeniería militar (Del Pino, 2015, pág. 141).

Genta fue promovido a Coronel el 1º de febrero de 1938, y desempeñó el cargo de Inspector del Arma de Ingenieros hasta el 1º de julio del mismo año, cuando pasó a ser Jefe de Estado Mayor de la Región Militar N°2.

Durante 1940, lanzó la "Campaña Artigas de Bronce" desde San José, una iniciativa que tuvo repercusión continental, destacándose por su habilidad en la organización y liderazgo militar (Del Pino, 2015).

El 1º de febrero de 1945, Genta fue ascendido a General, continuando en su cargo como Inspector del Arma de Ingenieros.

### Director General del I.M.E.S.

El 16 de enero de 1947, fue designado Director del Instituto Militar de Estudios Superiores. Durante su gestión comienza a diseñarse lo que hoy es la Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército, mediante la creación de una comisión destinada a tales efectos.

Finalizado el primer año de su gestión al frente de la Dirección, el General de División Pedro Sicco (Inspector General del Ejército), destaca al referirse al Comando de Genta:

*“De excepcionales dotes de inteligencia, de gran preparación profesional y de concepto preciso de su función, desempeña su cargo de Director del Instituto Militar de Estudios Superiores con autoridad y competencia, habiéndole impreso una acertada orientación logrando crear un ambiente de estudio y trabajo. De arraigado sentimiento patriótico, de obra positiva y constante, su nombre es contemplado con alto concepto dentro y fuera de fronteras”.*

(C.G.E. - Departamento de Estudios Históricos, 1950, pág. 798)

En 1948, los cambios realizados comenzaron a prender en el Instituto, destacándose entre otros, la formalización de la creación de la Escuela de Estado Mayor (Decreto del Poder Ejecutivo N° 11.881) actual ECEME. A fin de año es nuevamente destacado por el General Sicco, quien resalta las “pruebas frecuentes de iniciativa” y destacando que el importante cargo de comando del IMES, ha “puesto en evidencia sus singulares capacidades para el mando, gobierno y administración” (C.G.E. - Departamento de Estudios Históricos, 1950, pág. 804).

En los dos años de comando, el General Edgardo U. Genta le dio orientación y propósito al IMES ayudando al avance del Instituto. Nuevas materias, organización interna y orientación general cambiaron por completo, dándole un carácter más técnico y universitario acorde a lo que las tendencias del momento y el avance de la tecnología imponían.

La gestión de Genta fue fundamental para el desarrollo del IMES y los primeros pasos de la ECEME, logrando una transformación que preparó al Instituto para enfrentar los desafíos del futuro y consolidar su posición como la institución educativa de vanguardia en el ámbito militar nacional.

### Referencia Bibliográfica

- C.G.E. Departamento de Estudios Históricos (1950) Legajo del General Ubaldo Genta.



Revista

**ECEME**

Test de Educación Física realizado en la Sede del Liceo Militar "General Artigas"



Preparación de una maqueta del terreno por parte de los alumnos del C.C.P.JJ.



Exposición del Oficial S-2 durante la resolución de un Tema Táctico.





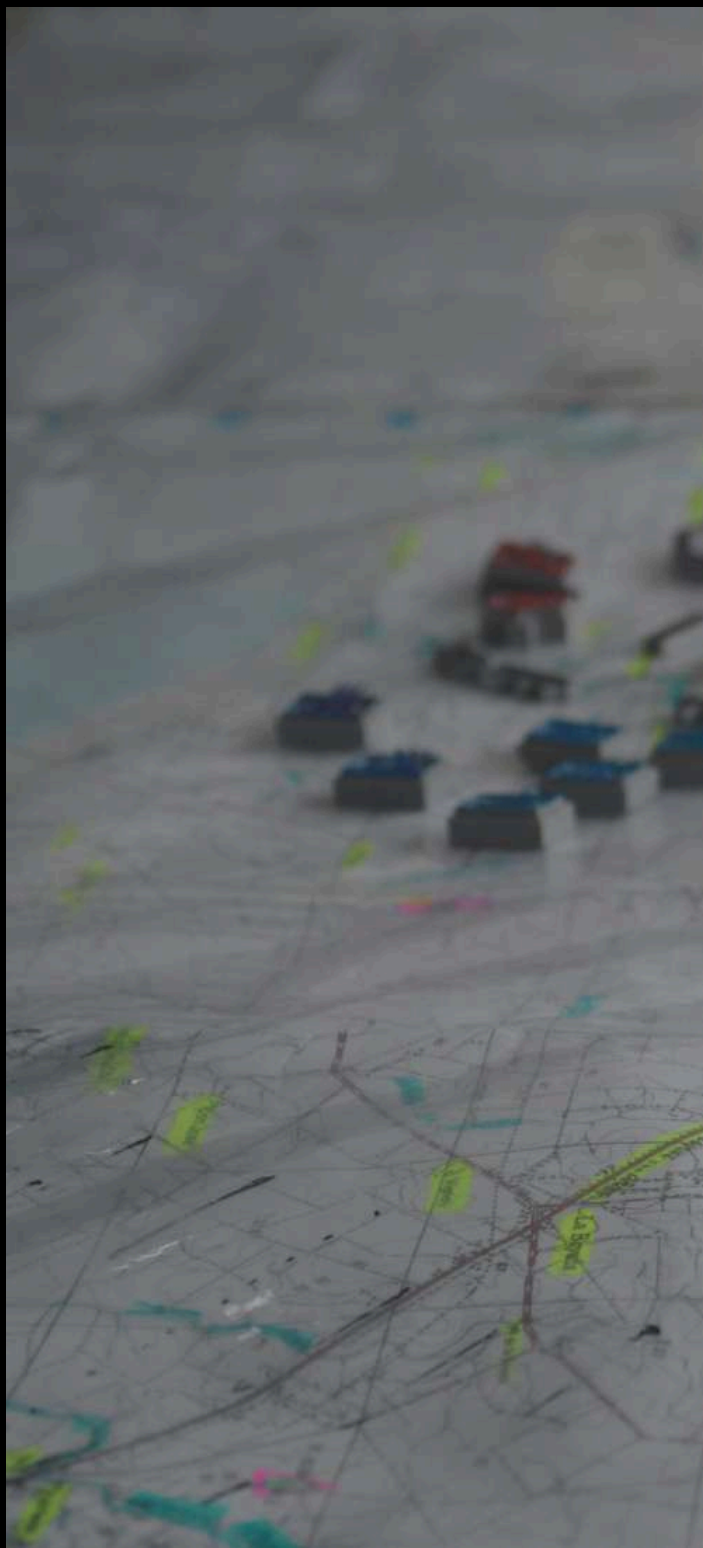
Curso de Estado Mayor  
exponiendo el Curso de  
Acción desarrollado en el  
marco de la Maniobra de  
Cartas.

C.C.P.JJ. realizando un  
juego de guerra  
durante un Tema  
Táctico.

C.E.M. y C.C.P.JJ.  
luego de realizar  
Educación Física en la  
Rambla de Montevideo



# Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército



Revista

# ECEME

MONTEVIDEO / URUGUAY

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