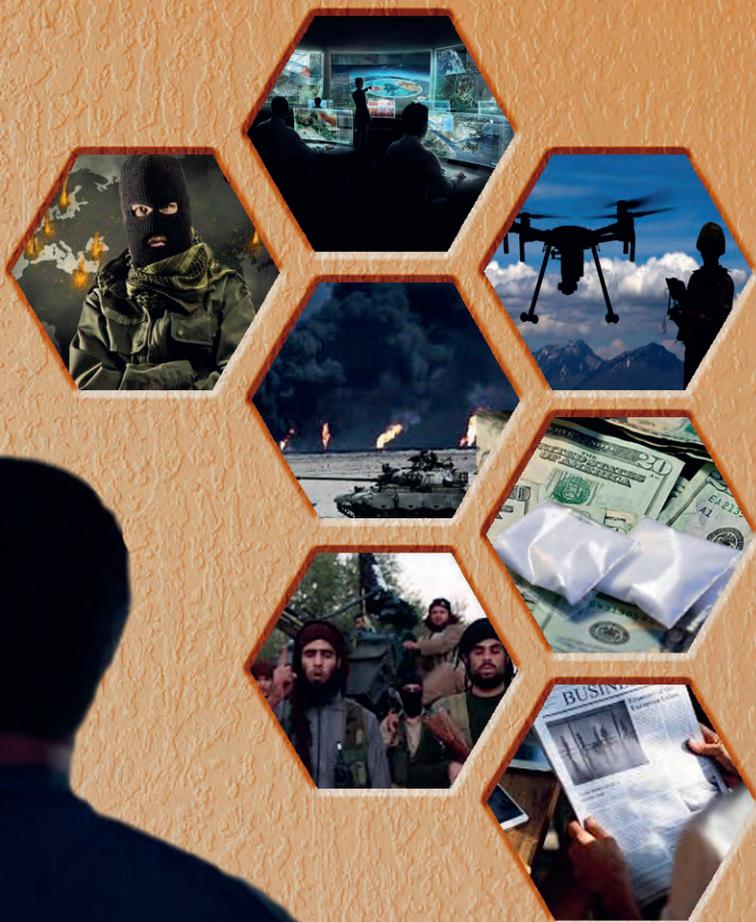




Academia de Guerra Ejército de Chile

# EL CONFLICTO HÍBRIDO Y SUS EFECTOS EN LA CONDUCCIÓN OPERACIONAL Y TÁCTICA







EL CONFLICTO HÍBRIDO Y SUS EFECTOS EN LA CONDUCCIÓN  
OPERACIONAL Y TÁCTICA



## EL CONFLICTO HÍBRIDO Y SUS EFECTOS EN LA CONDUCCIÓN OPERACIONAL Y TÁCTICA

© Derechos Reservados  
Centro de Estudios Estratégicos CEEAG

Primera edición, septiembre 2020  
100 ejemplares (tapa dura)  
200 ejemplares (tapa rústica)  
ISBN (tapa dura): 978-956-7734-14-6  
ISBN (tapa rústica): 978-956-7734-15-3  
Inscripción Registro de Propiedad Intelectual N° 2020-A-9578

Diseño de portada  
Francisco Lizama Delgado

Diseño y diagramación  
Andros Impresores

Impreso en Andros Impresores  
Hecho en Chile / Printed in Chile

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la portada, puede ser reproducida, almacenada o transmitida de manera alguna por ningún medio sin previa autorización del CEEAG.

Las ideas expresadas en este libro son de responsabilidad exclusiva de quienes las emiten y no reflejan ni comprometen al Ejército de Chile.

**EL CONFLICTO HÍBRIDO  
Y SUS EFECTOS EN LA CONDUCCIÓN  
OPERACIONAL Y TÁCTICA**



## COMITÉ ACADÉMICO

Presidente:

Coronel Álvaro Salazar Jara

Secretario:

Teniente Coronel Christian Barros Cruzat, Jefe del CEEAG

Dra. Sonia Alda, Instituto Universitario Gutiérrez Mellado, UNED (España)

Dr. Mario Arteaga Velásquez, Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra, CEEAG (Chile)

Dr. Rafael Caldusch Cervera, Universidad Complutense de Madrid (España)

Dr. R. Evan Ellis, U.S Army War College Strategic Studies Institute (Estados Unidos)

Dr. Joaquín Fernandois Huerta, Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile)

Dr. Javier Jordán Enamorado, Universidad de Granada (España)

Dr. Mauricio Olavarría Gambi, Universidad de Santiago de Chile (Chile)

Dr. Rodolfo Ortega Prado, Academia de Guerra del Ejército de Chile (Chile)

Mg. Marisol Peña Torres, Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile)

Dr. Ricardo Riesco Jaramillo, Universidad San Sebastián (Chile)

Dr. Raúl Sanhueza Carvajal, ANEPE (Chile)

Dr. Iván Witker Barra, ANEPE (Chile)

## COMITÉ EDITORIAL

Editor Responsable:

Dr. Mario Arteaga Velásquez, Coordinador Ejecutivo del CEEAG

Coordinadora Académica:

Andrea Gaete Moreno, Investigadora y Analista del CEEAG



# Índice

Prólogo	
<i>Coronel Álvaro Salazar Jara</i>	
<i>Director de la Academia de Guerra del Ejército de Chile</i>	13
Introducción	15
Capítulo 1: El conflicto híbrido. Una contribución para la incertidumbre	
<i>General de División (R) Mario Arteaga Velásquez</i>	19
Capítulo 2: La comunicación estratégica en un escenario híbrido	
<i>General de Brigada (R) René Leiva Villagra</i>	45
Capítulo 3: El escenario híbrido y su impacto en el nivel de la conducción operacional	
<i>Coronel (R) Juan Carlos Verdugo Muñoz</i>	61
Capítulo 4: El impacto de la guerra híbrida sobre las operaciones militares en el nivel táctico	
<i>General de División (R) Miguel Alfonso Bellet</i>	81
Capítulo 5: La importancia de la resiliencia militar en un ambiente híbrido	
<i>Andrea Gaete Moreno</i>	119
Capítulo 6: Una aproximación al escenario híbrido futuro	
<i>Coronel (R) Hernán Díaz Mardones</i>	133
Epílogo	157



Mario Arteaga Velásquez

General de División (R) del Ejército de Chile. Doctor en Relaciones Internacionales, Universidad Complutense de Madrid. Magíster en Ciencias Militares con mención en Política de Defensa, Academia de Guerra del Ejército de Chile. Magíster en Ciencias Militares con mención en Planificación y Gestión Estratégica, Academia de Guerra del Ejército de Chile. Diplomado en Gestión Educacional, Pontificia Universidad Católica de Chile. Coordinador Ejecutivo del CEEAG.

Miguel Alfonso Bellet

General de División (R) del Ejército de Chile. Oficial de Estado Mayor del Ejército de Chile. Profesor de Academia en la Asignatura de “Táctica y Operaciones”. Magíster en Gestión Estratégica de Organizaciones, Academia Politécnica Militar de Chile, ACAPOMIL. Asesor Departamento de Liderazgo, Academia de Guerra del Ejército de Chile.

René Leiva Villagra

General de Brigada (R) del Ejército de Chile. Oficial de Estado Mayor. Licenciado en Ciencias Militares y Magíster en Ciencias Militares con mención en Planificación y Gestión Estratégica, Academia de Guerra del Ejército de Chile. Especialista en Inteligencia y Guerra Electrónica. Investigador y Analista del CEEAG en el área de Ciber guerra.

Hernán Díaz Mardones

Coronel (R) del Ejército de Chile. Oficial de Estado Mayor del Ejército de Chile y de la Fuerza Aérea de Chile. Master of Business Administration (MBA)

in International Business, Universidad Gabriela Mistral. Magíster en Ciencias Militares con mención en Planificación y Gestión Estratégica, Academia de Guerra del Ejército de Chile. Ingeniero Comercial, mención en Marketing, UDLA. Certificado en MBTI – Myers and Briggs Type Indicator, HDS, México. Jefe de Planificación y Control, CEEAG.

Juan Carlos Verdugo Muñoz

Coronel (R) del Ejército de Chile. Oficial de Estado Mayor del Ejército de Chile. Magíster en Filosofía Política, Universidad Gabriela Mistral. Magíster en Ciencias Militares, mención en Planificación y Gestión Estratégica; y Magíster en Ciencias Militares, mención en Gestión Estratégica en Disuasión y Defensa, Academia de Guerra. Profesor de la Academia de Guerra en Historia Militar y Estrategia, Táctica y Operaciones. Graduado del Curso de Planificación Operacional Conjunta, Joint Forces Command.

Andrea Gaete Moreno

Socióloga, Universidad La República. Magíster en Ciencias Políticas, Universidad de Chile. Strategy and Defense Policy Course, William J. Perry Center for Hemispheric Defense Studies (CHDS). Diplomada en Análisis de Datos Cuantitativos, Universidad Católica de Chile. Investigadora y Analista del CEEAG en el área de Sociología Militar.

## Prólogo

Desde el año 2015, el Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra del Ejército de Chile (CEEAG) realiza una investigación multidisciplinaria anual denominada “Tema de Investigación Central de la Academia” (TICA), cuyo propósito fundamental es ofrecer a los alumnos y profesores de este Instituto de Educación Superior y a la comunidad académica nacional e internacional, un aporte significativo en el ámbito de la ciencia militar, que contribuya al debate, la docencia y al conocimiento de una problemática de contingencia significativa enmarcada en las áreas y líneas de investigación definidas por el Ejército.

En esta ocasión tengo el privilegio de presentar el libro titulado *El Conflicto Híbrido y sus efectos en la Conducción Operacional y Táctica*, donde el lector se encontrará con un texto que aborda el conflicto híbrido desde diferentes perspectivas académicas y que describe cómo las características especiales de este tipo de conflicto constituyen un desafío para los Estados y tienen efectos en los procesos de toma de decisión de los diferentes niveles de la conducción militar, centrándose este estudio de manera especial en el nivel operacional y táctico.

El resultado de la sexta investigación multidisciplinaria de la Academia de Guerra, tiene la particularidad de haber sido realizada de manera exclusiva por un equipo de investigadores militares y civiles del Centro de Estudios Estratégicos, los que, de manera inicial, realizaron una revisión integral de la literatura existente respecto del conflicto híbrido, para posteriormente analizarlo desde una perspectiva específica en cada uno de sus seis capítulos y, finalmente, proponer conocimiento útil con la finalidad de entregar herramientas a los diferentes actores participantes en este tipo de fenómeno

social, y hacer frente a los desafíos futuros que este tipo de conflicto plantea, especialmente en lo referido al empleo de la fuerza militar.

Junto con lo anteriormente descrito, los resultados obtenidos de la investigación realizada contribuyen a comprender de mejor manera las particularidades de este tipo de conflicto, cómo la variedad de medios empleados aumentan los niveles de incertidumbre que dificultan identificar la magnitud de la amenaza que se enfrenta, y a entender cómo, en el contexto interestatal, ha dejado de ser una opción exclusiva para los Estados que no poseen las capacidades suficientes para enfrentar un conflicto convencional, ya que en la última década ha sido empleado por potencias en busca de lograr sus propósitos políticos y estratégicos, sorprendiendo a su adversario y a la comunidad internacional.

La profundidad de los contenidos desarrollados en cada uno de los capítulos de este libro, es muestra de la motivación, capacidad profesional y compromiso de los autores para asumir la tarea entregada por la Academia de Guerra, entendiendo la necesidad institucional de contar con mayor literatura especializada y útil que sirva de referencia complementaria a nuestra doctrina, para planificar y ejecutar con mayor eficiencia el futuro empleo de la fuerza militar en un ambiente operacional que considere un escenario que incluya la variable híbrida.

Finalmente, como director de la Academia de Guerra del Ejército de Chile, pongo este libro a disposición de sus integrantes y de la comunidad académica en general, con el convencimiento de que una vez finalizada su lectura contarán con mayores certezas y herramientas para enfrentar los desafíos que impone esta nueva forma de conflicto, especialmente en el nivel operacional y táctico de la conducción militar.

Coronel Álvaro Salazar Jara  
Director de la Academia de Guerra del Ejército de Chile

## Introducción

El escenario internacional continúa en permanente evolución, lo mismo ocurre con las tendencias que impulsan los cambios políticos, económicos y estratégicos, por nombrar algunos. Al mismo tiempo, las amenazas incrementan su peligrosidad y, con ello, los Estados asumen retos para proveerse de la seguridad y defensa que requieren para la tranquilidad de su población, su crecimiento y su desarrollo, intentando interactuar con sus pares y otros actores internacionales con normalidad. Así, el Conflicto Híbrido se ha convertido en una preocupación estatal que radica, especialmente, en el ámbito político y estratégico del Estado, porque la complejidad y el alto nivel de incertidumbre que es propio de este tipo de conflicto, obliga a tomar decisiones en dichos niveles.

En el Conflicto Híbrido, las fases, propias del conflicto clásico, se alteran y se hacen más difusas. Es por ello que, probablemente, las tensiones iniciales o preconflicto correspondientes a la fase de inicio, sean más complejas y determinantes, haciendo que el nivel de conflictividad sea mucho mayor de lo que parece y que, en la realidad, las tensiones iniciales hayan sido superadas y el proceso se encuentre en la crisis. Esta situación no puede asumirse con ligereza, por el contrario, obliga al conductor político a realizar un proceso de análisis muy profundo de lo que está aconteciendo para evitar ser sorprendido; por otra parte, en el nivel estratégico, además de la asesoría al nivel superior, será indispensable comprender el ambiente híbrido con precisión, analizar más allá de lo convencional, mantenerse atento a cualquier situación donde se adviertan indicativos que alerten del accionar híbrido y, especialmente, tratar de adelantarse a cualquier intención ofensiva para así evitar, también, la sorpresa.

En la obra *Sociología del Conflicto* (1995), su autor, Julien Freund, expresa que el conflicto consiste en una confrontación de voluntades donde el poder se manifiesta de variadas maneras, tales como “el chantaje y la intimidación” y “la violencia directa o procedimientos más disimulados, incluso insidiosos, porque su objetivo es a largo plazo”. Estas expresiones, muy anteriores al debate respecto del Conflicto Híbrido, son coherentes con lo que ocurre en él, porque allí, los actores de la disputa, recurren a acciones tanto convencionales como asimétricas que son dispuestas por la autoridad política del Estado, atendiendo a que implican riesgos políticos y jurídicos en el contexto internacional, debido a que dichas acciones asimétricas corresponden, entre otras, a operaciones de desinformación, al accionar terrorista, a brindar apoyo a grupos opositores o disidentes del Estado contendor, a operaciones de desestabilización política, a ciberataques e, inclusive, al accionar vinculado con el crimen organizado.

Todo indica que la forma de confrontación a la que se refiere Freund ha tenido lugar en el siglo XXI y es probable que continúe ocurriendo en el futuro, porque los conflictos interestatales se mantendrán y porque los conflictos entre los Estados con actores no estatales, como es el caso de Israel contra el Hezbollah, también continuarán ocurriendo. Al respecto, algunos autores y organizaciones dedicadas al estudio del conflicto, inclusive algunos Estados, declaran que se estaría en presencia de algo nuevo, nunca visto; sin embargo, la práctica del pensamiento crítico con la colaboración de la Historia, ponen en dudas esas afirmaciones, porque existen antecedentes más que suficientes para sostener la tesis de que la práctica del conflicto híbrido y de la guerra con esa característica se ha practicado siempre. Tal vez, lo que ocurre es que no se le haya identificado y conceptualizado con la profundidad que hoy se hace, sumando a ello la identificación y participación de actores no tradicionales, como el crimen organizado, el empleo de mecanismos de acción asimétricos, los ciberataques y la desestabilización política; y, por sobre todo, la intervención del Estado que resuelve asumir ese camino para enfrentar el desafío del conflicto interestatal.

Como se aprecia, el conflicto es cada vez más complejo, incierto y atemorizante, y la teoría clásica del mismo está siendo impactada a tal punto que sus fases se difuminan, poseen otras características y se dificulta la realización de actividades para impedir que la situación se agrave, porque la aplicación de las medidas que cooperan a la prevención, la regulación y a la resolución de los conflictos son casi impracticables en el contexto híbrido. Esta realidad se transmite al conflicto armado, es decir, a la guerra, donde el empleo de las capacidades convencionales se ve postergado y, en su reemplazo, surge el manejo intensivo de las capacidades asimétricas con medios de acción cuyo actuar y los consecuentes efectos son más disimulados, como lo indica

Freund, facilitando el engaño, proporcionando tiempo, incrementando la incertidumbre y favoreciendo la obtención de la sorpresa política, estratégica y operacional, e inclusive, la sorpresa táctica.

Por tanto, aun cuando la decisión de enfrentar un conflicto por la vía híbrida corresponde al nivel político, el accionar que demanda también se proyecta a lo estratégico, lo operacional y a lo táctico, especialmente durante la guerra. Esto tiene variados efectos, tanto en la fuerza, en el material, como en los procedimientos que se emplean, debido a que la incertidumbre, inestabilidad y la complejidad se transmite al entorno propio de los niveles de la conducción militar ya indicados.

Como ya se expresó, es muy probable que en el futuro se mantengan las rivalidades interestatales, como también aquellas que se producen entre los Estados con actores no estatales, obligando tanto a conocer y comprender la naturaleza, particularidades y características del conflicto híbrido, como sus implicancias desde lo político hasta el nivel táctico de la conducción militar. Para contribuir al logro de este desafío, el Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra del Ejército de Chile ha desarrollado una investigación cuyos hallazgos se entregan en seis capítulos contenidos en el libro titulado *El conflicto híbrido y sus efectos en la conducción operacional y táctica*.

Mario Arteaga, en el primer capítulo, profundiza el estudio del conflicto híbrido en el contexto interestatal, estableciendo los desafíos que surgen para el Estado. Para ello, inicialmente analiza las características y mecanismos de acción de esta modalidad de conflicto; a continuación analiza las particularidades que adquieren las fases del conflicto clásico a causa de los múltiples factores híbridos; posteriormente, se refiere a los efectos en asuntos como el poder nacional y la seguridad; y, finalmente, reflexiona respecto de los retos y desafíos que surgen para la seguridad y defensa nacional.

En el segundo capítulo, René Leiva aborda los requerimientos para la comunicación estratégica que surgirán al enfrentar un escenario híbrido. Para ello primero se refiere a las condiciones propias del escenario híbrido; posteriormente, establece los efectos comunicacionales; y, desde allí, orienta su esfuerzo a identificar los requerimientos que la comunicación estratégica deberá satisfacer en el citado escenario.

Juan Carlos Verdugo, en el tercer capítulo, examina la evolución de la guerra híbrida y su influencia en los niveles de la conducción militar, con énfasis en el nivel operacional; para esto inicialmente se refiere a los atributos críticos del escenario híbrido; posteriormente, determina variaciones que se producen en la conducción operacional, proponiendo algunas adecuaciones; y finaliza proporcionando una visión fundamentada del impacto de lo híbrido en el nivel operacional de la conducción militar.

Por su parte, en el cuarto capítulo, Miguel Alfonso se encarga de analizar el impacto de la guerra híbrida en la conducción táctica; en este cometido, inicialmente revisa las variables y factores asociados a ese nivel de la conducción; posteriormente, analiza el impacto de lo híbrido en los principios y procedimientos propios de la conducción militar; para finalizar su trabajo estableciendo el efecto de los asuntos híbridos en los elementos conceptuales de la conducción táctica.

Andrea Gaete, en el quinto capítulo, se refiere a la importancia de la resiliencia militar en un ambiente híbrido; para ello inicia su trabajo revisando la definición y uso de la resiliencia en el ambiente citado; posteriormente, analiza y propone factores de resiliencia que deben ser contemplados en la formación militar; concluyendo sobre la importancia de la resiliencia en el accionar militar en un escenario híbrido.

En el sexto capítulo, Hernán Díaz presenta una aproximación al escenario híbrido futuro y con ese propósito primero sitúa el estudio de escenarios en el contexto híbrido; a continuación reflexiona acerca de los conflictos futuros en el mismo contexto; posteriormente, establece tendencias referidas a la amenaza híbrida; y finaliza su trabajo mediante una propuesta para el desarrollo de escenarios híbridos futuros.

En el epílogo, se ofrece una síntesis de los principales aportes entregados por cada autor, destacando la complejidad del conflicto híbrido y sus implicancias en la conducción política y militar, especialmente en el nivel operacional y táctico, sumando a ello contribuciones que destacan la importancia de la resiliencia y de la comunicación estratégica, proponiendo valiosas ideas referidas al comportamiento híbrido en el futuro.

En este libro los autores ofrecen un interesante e importante ejercicio de pensamiento crítico, el que valida tanto sus análisis como sus respectivos aportes. El libro también entrega planteamientos aclaratorios referidos al conflicto híbrido, ya que en la actualidad el debate en torno a este se mantiene, advirtiéndose una confusión entre conflicto híbrido y guerra híbrida que, se estima, es dilucidado en este esfuerzo académico mediante el cual se aspira contribuir a los estudios que respecto del tema se desarrollarán en el futuro.

Se invita a los lectores a explorar el contenido de este libro, con la seguridad de que los hallazgos que encuentren les permitirán enfrentar un escenario híbrido con más certezas y conocimiento de la realidad.

## CAPÍTULO I

# El conflicto híbrido. Una contribución para la incertidumbre

*General de División (R) Mario Arteaga Velásquez\**

### ***Introducción***

El conflicto continúa siendo objeto de estudio en tanto mantiene su validez como forma de interacción entre los actores del sistema internacional, particularmente entre los Estados. Esto, debido a su permanente evolución en cuanto a sus planteamientos teóricos, a la forma en que se manifiesta ante la sociedad internacional y a las particularidades de su desarrollo.

Actualmente se debate respecto de la existencia del conflicto híbrido, de la guerra híbrida y de la guerra asimétrica. En este sentido, se advierte una suerte de equivalencia conceptual entre guerra híbrida y guerra asimétrica y, junto con ello, también se aprecia un escaso tratamiento del conflicto híbrido, porque se le describe y caracteriza de manera general pero sin la profundidad que se requiere; más aún, la tendencia es trasladar el análisis y la discusión académica a la temática de la guerra híbrida, lo que sugiere –a lo menos– la aceptación de una equivalencia conceptual entre conflicto y guerra híbrida. Lo expresado, motiva a revisar el planteamiento conceptual del conflicto híbrido.

\* Es General de División (R) del Ejército de Chile. Doctor por la Universidad Complutense de Madrid. Magíster en Ciencias Militares con mención en Política de Defensa, Academia de Guerra del Ejército de Chile. Magíster en Ciencias Militares con mención en Planificación y Gestión Estratégica, Academia de Guerra del Ejército de Chile. Diplomado en Gestión Educacional, Pontificia Universidad Católica de Chile. Integrante del Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra del Ejército de Chile. [marteagav@acague.cl](mailto:marteagav@acague.cl)

En la actualidad se entiende que el conflicto híbrido corresponde a una forma de interacción interestatal donde se desarrollan acciones que se sitúan tanto en el ámbito de lo convencional como de lo asimétrico. Respecto de lo último, los autores concuerdan en que ello se realiza mediante presiones económicas y diplomáticas, amenazas contra la infraestructura del Estado objetivo –incluyendo la de defensa– por medio del ciberespacio, operaciones de desinformación, empleo de grupos de poder no militares y ejercicio del terrorismo, entre otras muchas acciones destinadas a conseguir los propios objetivos políticos y estratégicos.

La existencia del conflicto híbrido implica aceptar la presencia de amenazas que se enmarcan en ese mismo contexto; por tal razón, es importante considerar lo establecido por la Comisión Europea en la “Comunicación conjunta sobre la lucha contra las amenazas híbridas”, donde se advierte que ellas “varían”, que se debe “tener en cuenta su carácter evolutivo” y que el asunto constituye una preocupación para la “defensa y la seguridad nacional” (2016: p. 2).

En cuanto a la guerra híbrida, se acepta que ella se inicia de manera encubierta y con la participación de medios que accionan para debilitar la estructura política-administrativa y la defensa del Estado objetivo, ello por la vía de la agitación social, las operaciones de información, cibertaqueos contra la estructura crítica y la estructura económica y financiera, cibertaqueos contra sistemas de defensa, acciones diplomáticas y bloqueos comerciales, entre otras acciones. Posteriormente, logradas las condiciones favorables pretendidas, considera la ejecución de acciones militares convencionales que pueden ser reforzadas mediante la continuación de los esfuerzos anteriores.

Al relacionar los dos párrafos anteriores, se infiere que tanto en el conflicto híbrido como en la guerra híbrida participan las capacidades convencionales y las capacidades asimétricas del Estado; y, como consecuencia de lo mismo, se puede afirmar que la guerra híbrida corresponde al empleo de las capacidades ya señaladas, con el propósito de generar condiciones favorables para la obtención de los propios objetivos, postergando el empleo de las capacidades militares convencionales, generando superioridad política y estratégica, provocando vulnerabilidades al oponente y disminuyendo el esfuerzo operacional propio. De lo anterior se deduce que se está en presencia de una necesaria decisión política y estratégica del Estado, atendiendo a las complejidades que implica actuar convencional y asimétricamente de manera casi simultánea. En consecuencia, y como antecedente complementario, se concuerda con el Centro de Doctrina del Empleo de la Fuerza del Ejército de Tierra de Francia en cuanto a que los conflictos armados asimétricos “no son nuevos”, que “siempre han

formado parte del conjunto de elementos guerreros de la humanidad y en todas épocas” y que se suele hablar de asimetría cada vez que aparece algo nuevo “fuera del espectro tradicional del combate militar y temporalmente sin respuesta adecuada” (2007: pp. 14-16)<sup>1</sup>. Esta referencia es importante, cuando se intenta aclarar asuntos en el contexto de lo político y de lo militar y se pretende hacer realidad el principio de la “simpleza” al que se refiere el Centro de Desarrollo, Conceptos y Doctrina del Ministerio de Defensa del Reino Unido, señalando que contribuye a “minimizar malentendidos y confusiones” (2014: p. 51).

En cuanto al escenario híbrido, se propone asumirlo como aquel donde se desarrollan acciones tanto convencionales como asimétricas, conforme con una decisión política que genera implicancias estratégicas, las que se proyectan a lo operacional y a lo táctico, exigiendo esfuerzos mayores de mando y control especialmente para la coordinación y sincronización de las acciones cuando se emplean las capacidades convencionales y asimétricas de manera simultánea. En este tipo de escenario, las acciones que se desarrollan en los niveles inferiores pueden provocar efectos que se proyectan hasta en el nivel político.

Lo expresado en los párrafos anteriores servirá como punto de partida para la elaboración de este artículo, teniendo presente que el conflicto ha evolucionado y lo más probable es que esa evolución continúe en el futuro. *A priori*, se advierte que este, además de híbrido, se hace cada vez más complejo por el aumento progresivo del nivel de incertidumbre, por la complejidad para identificar los actores, por la dificultad para atribuir responsabilidades políticas en la generación de tensiones y por la intervención de actores que anteriormente no participaban en el conflicto.

En el estudio del conflicto híbrido no se evidencia, con nitidez, el análisis de las implicancias que se generan a causa del empleo de elementos asimétricos, especialmente en asuntos tan importantes como el dilema de seguridad que tensiona las relaciones interestatales en la fase de preconflicto. Lo mismo ocurre con la escalada del conflicto y los esfuerzos para impedir la y se repite respecto del reto o desafío que da origen a la crisis, a su escalada y –finalmente– a la resolución de ella.

<sup>1</sup> Numerosos autores, varios de ellos considerados en la Bibliografía, concuerdan con lo manifestado por el Centro de Doctrina del Empleo de la Fuerza del Ejército de Tierra de Francia. Al respecto, existe la idea de que lo que se asume como novedad no es más que la consecuencia del desconocimiento histórico y de la falta de análisis en ese contexto. Coincidiendo con dichos planteamientos, se estima que profundizar el estudio del Conflicto Híbrido es necesario porque sus implicancias son mucho más potentes, al parecer, en la actualidad.

Se suma a lo anterior, que aún falta decir algo más para evitar confusiones respecto de la guerra como fase del conflicto y que poco o nada se ha expresado en relación con el postconflicto. Todos estos son argumentos que justifican la necesidad de profundizar el tratamiento del conflicto híbrido, considerando inclusive la prevención y solución del mismo.

Considerando lo expuesto, el propósito del presente artículo es profundizar el estudio del conflicto híbrido en el contexto interestatal, estableciendo los desafíos que se derivan para el Estado. Para lo anterior, primero se analizan las características y mecanismos de acción empleados en el conflicto híbrido; posteriormente, se analizan las particularidades que adquieren las fases del conflicto en un contexto híbrido; a continuación se analizan los efectos de dicha modalidad del conflicto en asuntos como el poder nacional, la disuasión y la seguridad estatal; finalmente se concluye respecto de los desafíos que se originan para la seguridad y defensa del Estado.

### ***Particularidades del conflicto híbrido***

El conflicto híbrido presenta elementos que le agregan más complejidad e incertidumbre a esta forma de interacción entre actores internacionales, ello es consecuencia de acciones que combinan la voluntad política para emplear los recursos del poder nacional con otras capacidades que surgen del variado catálogo asimétrico que ofrece, entre otros productos: acciones clandestinas, presión política, intervención política y económica, terrorismo, ataques cibernéticos y operaciones de información.

Aun cuando lo anterior parece novedoso, es pertinente acentuar y reiterar que ello ha estado siempre presente en la historia de la humanidad obligando a quienes deben tomar las decisiones políticas, especialmente en presencia del conflicto, no solo a convivir con las particularidades que se mencionan en el párrafo anterior, sino que también a detectarlas, identificarlas, asignarlas a algún contendor y a intentar entender por qué se están empleando y con qué propósito.

Cuando se hace referencia a que un conflicto híbrido lleva implícita la voluntad política del Estado o de otros actores del sistema internacional, ello se debe a que se está optando por una modalidad de conflicto que implica, a lo menos, riesgos políticos, jurídicos y económicos que pueden producir rechazo, desprestigio e inclusive sanciones en el contexto internacional. Sin embargo, y como la realidad lo demuestra, todo depende de la estatura del Estado, es decir, si este es una potencia mundial, un Estado intermedio o un Estado pequeño. En términos más simples, es muy probable que una potencia mundial que opte por desarrollar un conflicto híbrido no tenga que

sufrir, mayormente, la presión política de otras potencias ni de organismos internacionales; caso totalmente opuesto a lo que ocurriría con un Estado pequeño con alta dependencia política y económica<sup>2</sup>.

Los intentos para caracterizar, conceptualizar el propósito del conflicto híbrido y para entender sus mecanismos de acción, son muchísimos. No en vano Guillem Colom Piela advierte acerca de la existencia de “una larga serie de expresiones” para referirse al conflicto híbrido, donde se le reconoce como “conflictos de cuarta y quinta generación”, como conflictos “de tres bloques” y “conflictos no lineales” (2014: p. 3), solo por dar cuenta de algunas de las denominaciones que se le atribuyen y que no proporcionan claridad respecto del asunto confundiendo al lector. A esto se suma que Colom –al igual que otros– tiende a asemejar el concepto de guerra híbrida con el de conflicto híbrido, repitiéndose el fenómeno que ya fue advertido en la introducción de este artículo, olvidando lo que se establece en la teoría del conflicto donde la guerra constituye solo una de sus fases<sup>3</sup>.

En cuanto al tratamiento académico de las características del conflicto híbrido, en este artículo se hará referencia a aquellas respecto de las cuales se advierte consenso, debido a que ello representa mayor validez y confiabilidad para asumirlas en el debate conceptual.

Una primera característica se refiere a que en el citado conflicto se intenta **economizar recursos del poder nacional**, lo que significa retardar el empleo de las capacidades militares del Estado articulando acciones que se desarrollan en el contexto político y económico como presión política ante la comunidad y organismos internacionales para afectar la posición del Estado objetivo, operaciones de desinformación para reducir la unidad nacional y debilitar la moral de la población, desprestigio en los mercados internacionales, intervención indirecta en asuntos internos del oponente, ataques encubiertos a la infraestructura crítica y acciones políticas para debilitar la estabilidad política y económica y la gobernanza del otro Estado. Esta característica implica la participación de todos los poderes del Estado

<sup>2</sup> La anexión de Crimea por parte de Rusia, el 2014, es un ejemplo que respalda lo afirmado. Allí se constata la voluntad política de Putin, la utilización combinada de los productos del catálogo asimétrico ya mencionado y la **ausencia de la sanción internacional efectiva**, porque algunos intentos existieron, prueba de ello es la declaración de la Cumbre de Taormina (Italia, mayo del 2017) donde el Grupo de los 7 solicita que Rusia dé cumplimiento a los acuerdos de Minsk. La interrogante que surge es: ¿qué ocurriría si algún Estado sudamericano optara por algo similar en solitario sin el apoyo de alguna potencia?

<sup>3</sup> Se estima que lo que se atribuye a la Guerra Híbrida, por ser ella una fase del conflicto –en este caso híbrido–, es totalmente transferible a dicho conflicto. Además, se debe considerar que el accionar híbrido comienza cuando se producen las tensiones iniciales o el pre-conflicto, como también se conoce a esta fase, con la particularidad de que ella se lleva a efecto durante el período de paz.

y la voluntad política para resolver y autorizar la actuación en los términos establecidos, sumándose a ello el apoyo de la población e, idealmente, el apoyo internacional generado con anterioridad.

Otra característica es el **empleo de capacidades para accionar en el ciberespacio mediante herramientas cibernéticas** capaces de intervenir los sistemas de control de la infraestructura vital (como las comunicaciones, la distribución de energía eléctrica, la distribución de agua potable); de afectar los sistemas financieros públicos y privados, incluyendo los internacionales para así afectar el prestigio del Estado objetivo; de degradar y neutralizar los sistemas de alarma nacional y de alerta temprana para reducir la libertad de acción y la capacidad de mando y control en todos los niveles; y con capacidad para incrementar la incertidumbre y el estrés político y estratégico. Esta característica explota la dificultad para localizar e identificar al agresor, condiciones que impiden o dificultan la asignación de los hechos y las denuncias internacionales.

Una característica clave es el **empleo intensivo de las operaciones de información**, cuyo propósito es influir en los habitantes del Estado contrario. Esto considera actividades de desinformación, presión psicológica sobre los grupos de poder, generación de desconfianza y descrédito de las autoridades de gobierno e integrantes del poder legislativo y del poder judicial, apoyo a grupos y organizaciones disidentes, fomento del desorden social, desobediencia a la autoridad, desconocimiento de las leyes instituidas e inclusive de la Constitución Política del Estado y ataque a las fortalezas vitales de las Fuerzas Armadas y de Orden y Seguridad. Esta característica también requiere de voluntad política para activarla y llevarla a la práctica, sumando ello apoyos provenientes de la propia población y de organizaciones de orden internacional que deben hacerse parte de los mensajes transmitidos.

Otra característica es el **cambio de intensidad del accionar**, que se relaciona con el desarrollo de actividades que inicialmente pueden ser poco coercitivas pero que, posteriormente, transitan al desarrollo de acciones más ofensivas; también se relaciona con la frecuencia del accionar, lo que se traduce como el desarrollo intensivo de actividades contra el oponente, las que disminuyen en un determinado momento, para recuperar e inclusive aumentar la intensidad cuando ello se estime necesario. Este cambio de intensidad también acrecienta la incertidumbre, confunde al otro actor pudiendo generarle la sensación de que su actuar está resultando, puede generar confianza indebida y, con ello, se favorece la sorpresa política y estratégica. Al respecto, se concuerda con lo que sostiene Christopher S. Chivvis en el sentido de que “la realidad de la guerra híbrida es la intensidad cambiante del conflicto” y que ello constituye persistencia en la obtención del objetivo que justifica el tránsito a “operaciones de combate convencionales” (2017, p. 2), si ello

fuera necesario. Aun cuando Chivvis se refiere a la guerra híbrida, se infiere que ello es transferible al conflicto de esa característica (conflicto híbrido), porque, como se sabe, la guerra es una de las fases del conflicto.

Se suma a las características anteriores el **empleo del componente militar del poder nacional**, que aun cuando inicialmente se evita recurrir a él o se retarda intencionalmente su empleo, sí se considera utilizarlo en el desarrollo de un conflicto híbrido en la fase “guerra”. Esto último, no significa el cese de la aplicación de las otras características, muy por el contrario, su práctica se mantiene y se complementa con el empleo de la capacidad militar. Un ejemplo de esto lo constituye la anexión de Crimea a la Federación Rusa, el 2014, donde se advierten acciones como la desacreditación del gobierno ucraniano, la degradación de la imagen internacional del mismo, la fragmentación de la sociedad ucraniana, el apoyo a grupos de poder prorrusos, y el desarrollo de operaciones militares mediante fuerzas especiales, entre otros.

El conflicto híbrido, en el contexto político y estratégico, también se caracteriza por constituir una opción disponible para el Estado (sin que importe si es una potencia mundial, un Estado intermedio o un Estado pequeño); también es opción, como lo afirma Miguel Peco, para otros actores que se autodenominan como tal (ejemplo el Estado Islámico) o para actores no estatales como Hezbollah (2017: p. 40). Lo expresado es posible porque en el conflicto híbrido se explotan capacidades que generan amenazas que sobrepasan lo convencional (asimétricas), lo que permite compensar la inferioridad, economizar recursos e impedir o dificultar la autoría para así retardar o negar la atribución de los hechos.

Una característica respecto de lo que no se aprecia consenso, se refiere **al empleo intencional, por parte de un Estado para afectar a otro, de la combinación del accionar terrorista con el accionar del crimen organizado**, lo que según Mariano Bartolomé permite acceder a importantes recursos financieros, a impulsar la corrupción al interior del Estado, a desconocer las leyes vigentes, a degradar la capacidad de las instituciones fundamentales, a desacreditar la acción policial y de las fuerzas armadas, a fomentar el desorden social, a atentar contra la infraestructura vital del Estado y a socavar la institucionalidad, entre otros efectos, con lo que se infiere que todo lo expuesto favorece el debilitamiento del Poder Nacional del Estado y contribuye a las intenciones del agresor; sin embargo, es necesario considerar que ello atenta contra el Derecho Internacional Público y, en alguna medida, contra el Derecho Internacional de los Conflictos Armados, razón por la que la decisión de llevar a la práctica esta característica corresponde al nivel político del Estado quien asume el riesgo de ser acusado de constituir un Estado Criminal ante la sociedad internacional. Esto último es coherente con

la afirmación de Enrique Cubeiro Cabello, quien sostiene que una actuación como la descrita “favorece al que menos escrúpulos tiene” (2019: p. 63).

Un hecho que demuestra la voluntad de recurrir a la aplicación de algunas o de la totalidad de las prácticas que caracterizan al conflicto híbrido, se advierte en el reto político y estratégico de Vladimir Putin a Estados Unidos con ocasión de su discurso del 20 de febrero de 2019 ante el Parlamento, donde señaló que un probable despliegue de misiles de alcance medio en Europa por parte de Norteamérica, sería respondido de manera simétrica y asimétrica en contra de los centros de toma de decisiones norteamericanos.

Conceptualmente, en el conflicto híbrido se puede recurrir a diferentes mecanismos de acción, cada uno de ellos tiene uno o varios propósitos que, sumados, producen los efectos requeridos para conseguir el objetivo político o estratégico que se pretende. Algunos de esos mecanismos de acción son los siguientes:

- Las **acciones de desestabilización**. Orientadas a degradar la gobernabilidad, el Estado de Derecho y la Unidad Nacional, para así generar vacíos de poder y otras condiciones que contribuyan a reducir el poder nacional del Estado y que favorezcan el accionar de grupos anarquistas, organizaciones separatistas o grupos de poder que promuevan apoyos al Estado agresor.
- **Ciberataques**. Con el propósito de obtener información crítica, generar alteración de datos, afectar la entrega de servicios a la población (energía eléctrica, agua potable, gas, apoyo sanitario, entre otros), impedir el funcionamiento de los sistemas de alarma o de alerta y, también, interferir los sistemas de mando y control políticos y estratégicos idealmente. Esto, a la vez, cumple un doble propósito, cual es generar desconfianza, producir confusión y afectar la credibilidad respecto de la autoridad política y militar.
- **Apoyo a grupos opositores**. Para que adquieran capacidades que le permitan influir en el resto de la población y presionar políticamente al gobierno en ejercicio, pudiendo –inclusive– generar condiciones orientadas a la lucha armada y al fomento del separatismo. En la práctica, se trata de producir una disputa del poder político para debilitar al Estado adversario. Un ejemplo de esto es lo ocurrido en Ucrania, el 2014, donde el gobierno se vio obligado a enfrentar “un movimiento armado separatista apoyado por Moscú” (Peco, 2017: p. 40).
- **Operaciones de información y desinformación**. Este mecanismo de acción tiene como propósito afectar “los corazones y las mentes” (Baqueés, 2015: p. 46) de la población adversaria, de tal manera que la realidad sea puesta en duda, se produzcan discrepancias y distanciamiento entre

los sectores de la sociedad, se debilite la moral y el compromiso de las organizaciones permanentes del Estado (entre ellas las instituciones de las fuerzas armadas) e, idealmente, se produzca la desobediencia y la rebelión en cualquier grado. En la práctica, se busca fragmentar la unidad nacional, desmoralizando al adversario a la vez que se potencia la situación propia.

- **Acción diplomática.** Destinada a desacreditar al oponente ante la opinión pública internacional; de tal manera que los gobiernos, las organizaciones internacionales y la prensa, entre otros, lo censuren y sometan a presiones políticas, jurídicas y económicas. Paralelamente, la acción diplomática intentará fortalecer la posición, prestigio y el nivel de influencia internacional del agresor.
- **Empleo de fuerzas irregulares.** Para realizar acciones asimétricas por la vía del terrorismo, el espionaje, la guerrilla, la insurgencia y el sabotaje. El propósito que orienta el empleo de estas fuerzas es desarticular la estructura política y estratégica del adversario, mediante el incremento de la incertidumbre que ocasiona el accionar de un adversario en el propio territorio, de manera clandestina, afectando la toma de decisiones y colocando a prueba la capacidad de resiliencia.
- **Empleo de grupos que se relacionen con el crimen organizado.** Mediante este mecanismo de acción se busca potenciar el empleo de los otros mecanismos por la vía del soborno, las extorsiones, el narcotráfico y otras formas de delincuencia, explotando las debilidades políticas y jurídicas. Con ello se intenta afectar la gobernanza y la estabilidad política del Estado adversario, para generarle vulnerabilidades que favorezcan la obtención del objetivo. Este mecanismo de acción puede emplearse de manera combinada con el accionar de fuerzas irregulares y de grupos opositores.
- **Empleo de fuerzas especiales.** Para neutralizar objetivos de alto valor político y estratégico, mediante operaciones precisas y de corta duración que sorprendan al adversario, produzcan confusión y dañen temporal o de manera permanente los sistemas de su infraestructura vital.
- **Empleo de fuerzas y capacidades convencionales.** Este es el mecanismo de acción que se intenta preservar, reservando su empleo para la decisión del conflicto y para las acciones posteriores como la ocupación del territorio adversario, la reorganización política del Estado y para evitar cualquier reacción de fuerzas convencionales o asimétricas remanentes. Su empleo no implican el cese del accionar de los otros medios de acción, especialmente de las operaciones de información y de la acción diplomática que deberá generar el apoyo internacional y promover la legitimidad del accionar propio.

Como se ve, la variedad de mecanismos de acción del conflicto híbrido es amplia, correspondiendo a esfuerzos políticos, militares, en el campo económico y en el contexto diplomático, los que pueden combinarse con actividades propias del crimen organizado; considerando, además, que su escenario de acción es tremendamente amplio<sup>4</sup>, ya que las actividades que dichos mecanismos cumplen se llevan a su efecto tanto al interior como al exterior del Estado adversario. Esta situación induce a pensar que será muy difícil coordinar la acción de los citados mecanismos, no solo por el asunto espacial, sino que, también, debido a la variedad de capacidades que se emplean y lo disímil de ellas. A esto se suma que la sola consideración de empleo del crimen organizado representa un enorme riesgo para quien decida recurrir a él. Indudablemente, la capacidad de conducción política y, en menor grado, la estratégica, serán sometidas a enormes esfuerzos que pondrán a prueba las capacidades de mando y control desarrolladas con mucha anterioridad, sumándose a ello las capacidades personales para resolver con oportunidad asumiendo riesgos políticos, diplomáticos y jurídicos.

El conflicto híbrido implica el empleo de todas las capacidades del Estado, recurriendo inclusive a la utilización de capacidades adicionales que actúan como multiplicadores de poder y que se consiguen recurriendo a actores tremendamente irregulares. Asumir la práctica del conflicto híbrido, empleando todos sus mecanismos de acción y aplicando sus características, además de corresponder a una decisión política, requiere la participación y apoyo de todos los sectores del Estado. En esta modalidad de conflicto se cumple lo que Frank G. Hoffman (2007) sostiene respecto de la guerra híbrida, en el sentido de que allí convergen las capacidades convencionales y las capacidades asimétricas restándole nitidez a la frontera que separaba a la guerra regular de la irregular. Adicionalmente, dicha falta de nitidez se incrementa y se hace compleja cuando intervienen otros actores que actúan mediante la práctica del terrorismo o del crimen organizado.

### ***Las fases del conflicto en el contexto híbrido***

Las características y mecanismos de acción del conflicto híbrido tienen implicancias en las fases del conflicto tradicional, sin embargo, ellas no se

<sup>4</sup> Esto se relaciona con lo que Erik Reichborn-Kjennerud y Patrick Cullen sostienen respecto de que en la Guerra Híbrida se produce una “expansión del campo de batalla”, afirmación que es coherente y transferible al conflicto híbrido cuyo escenario es multidimensional y sus efectos se producen en lo político, lo económico, lo militar, en la seguridad, en la infraestructura del Estado y en su seguridad.

han tratado suficientemente y, como lo sostiene Baqués, “los Estados están teniendo dificultades para gestionar conflictos” (2015: p. 45), donde se emplean capacidades que se alejan de lo convencional.

En este acápite se analizarán dichas implicancias, considerando que las fases del conflicto corresponden al preconflicto o tensiones iniciales, el conflicto declarado (o abierto), la crisis, la guerra y el postconflicto; teniendo presente, además, que la crisis se debería desarrollar mediante las siguientes tres fases: el reto, la escalada y la resolución. La condicionalidad del cumplimiento de las fases del conflicto y de la crisis se deriva de que los actores, orientados por sus propósitos políticos y estratégicos, es probable que opten por cumplir solo algunas de ellas, especialmente cuando se desee sorprender al contendor. Por lo demás, no se debe olvidar que la estructura teórica del conflicto es una creación académica destinada a facilitar su análisis y a comprender los hechos después que ellos han ocurrido.

El conocimiento de las características del conflicto híbrido así como también la familiarización con los mecanismos de acción que se emplean en su desarrollo, son suficientes para inferir que en el citado conflicto existe espacio para que se produzca una peligrosa combinación de un accionar altamente dinámico, sorpresa, incertidumbre y de prevalencia del anonimato; los que ponen a prueba las previsiones de la seguridad del Estado con mucha mayor intensidad que en el caso de un conflicto tradicional.

Lo anterior puede resultar novedoso, como se expresó anteriormente. Pero se propone no olvidar las advertencias expuestas en la Introducción, las que invitan a considerar que la práctica del conflicto híbrido y de su fase, la guerra, en especial, es muy antigua. Esto se respalda en antecedentes históricos que alimentan el pensamiento crítico y que en la actualidad han servido para que notables autores los empleen para argumentar “que todos los conflictos a lo largo de la historia han sido, en cierta manera, híbridos” y que su fase, la guerra, es “algo tan antiguo como la guerra misma” (Colom, 2014: pp. 11-12). Tal vez lo novedoso no es la aparición de una nueva modalidad de conflicto, sino que la novedad se encuentre en el empleo de tecnología avanzada, de explotar otras dimensiones de acción (espacio y ciberespacio), de economizar más aún la fuerza militar convencional, de utilizar con mayor intensidad las capacidades asimétricas y de combinar el empleo de todas ellas con el terrorismo y con el crimen organizado, sumando especialmente la voluntad política para disponer el accionar en el contexto descrito.

Lo anterior invita a reflexionar para establecer ¿cuáles son las implicancias de las características y mecanismo de acción del conflicto híbrido en las fases del conflicto clásico?

En cuanto al “preconflicto, o tensiones iniciales” como también se conoce esta fase, la controversia que le caracteriza, derivada de intereses

contrapuestos, puede ser acompañada de operaciones de información y de acciones desarrolladas en el ciberespacio que afectan las comunicaciones, interrumpen la distribución de la energía eléctrica o intervienen los sistemas de control financiero, entre otros, explotando el anonimato y la dificultad para atribuir los hechos a algún actor. Dependiendo de la intención del agresor, es probable que estas acciones sean limitadas en cuanto a efecto y duración y que su propósito sea dejar en evidencia las vulnerabilidades y limitaciones del agredido, las que podrían colaborar –más adelante– a la generación de incidentes durante la crisis o a la selección de blancos de alto valor para ser atacados durante la guerra.

Respecto de la fase “conflicto declarado”, donde la controversia se incrementa y los actores comienzan a formular con mayor fuerza sus exigencias, en la que la práctica del diálogo político comienza a escasear y donde también se identifican con mayor claridad las causas del asunto, los mecanismos de acción cobran mayor protagonismo porque se alinean con la práctica de la disuasión, generando espacio y oportunidad para que ellos sean empleados tanto por el agresor como por el agredido que, a lo menos, sospecha quién lo está atacando. En este ambiente, la estrategia de empleo de dichos mecanismos es vital para evitar que el conflicto escale, si es eso lo que se desea, o para que escale con rapidez cuando sea ese el propósito. En el primer caso, los mecanismos de acción deberían ser empleados manteniendo el anonimato y dificultando la atribución de los hechos, debiendo para ello variar la intensidad, relevar los mecanismos periódicamente y privilegiar aquellos que sean menos letales. Por el contrario, en el segundo caso, la prioridad de empleo debería corresponder a aquellos con mayor capacidad para degradar al adversario, asumiendo el riesgo de que se pierda el anonimato antes de lo previsto.

Por su parte, durante la crisis, el empleo de los mecanismos de acción debería ser asociado a las fases de ella, es decir, al reto, la escalada y la resolución. En tal sentido, el retador podría desafiar a su contendor presionándolo económicamente y obstaculizándoles el acceso a mercados internacionales, lo que podría potenciarse interviniendo en asuntos internos del Estado y con acciones de propaganda para debilitar la unidad y la moral nacional del mismo Estado. Por su parte, el actor objetivo podría recurrir a mecanismos de acción que le permitieran responder el ataque y sustraerse a la pérdida de la libertad de acción, pudiendo emplear para aquello sus capacidades que le permitan actuar en el ciberespacio, potenciadas con intensa acción diplomática, operaciones de información e, inclusive, empleando sus capacidades irregulares para afectar la estructura política de su agresor.

En cuanto a la escalada de la crisis, que se caracteriza por la dinámica acción-reacción y que algunos autores destacan como la zona más gris del

conflicto híbrido, donde la intensidad de empleo de los mecanismos se incrementa, como lo señala Mikael Weissmann (2019: pp. 22-25) y con lo que se concuerda, el actor que desee producir el escalamiento rápido de la crisis podría optar por el empleo de la totalidad de los mecanismos de acción; sin embargo, si el propósito fuera producir un escalamiento regulado, se tendrían que utilizar los mecanismos de acción menos ofensivos pero que demuestren perseverancia y persistencia, pudiendo recurrir, por ejemplo, a ciberataques limitados, a operaciones de información y al reforzamiento de los anteriores con una acción diplomática intensificada para así generar apoyos en el contexto internacional. En esta fase de la crisis, la gran tarea del agredido es continuar sus intentos para disuadir al agresor, siendo fundamental que en la dinámica acción-reacción intente recuperar la iniciativa y degradar la libertad de acción de su oponente<sup>5</sup>.

En la resolución de la crisis, que conceptualmente puede llegar al punto de no retorno con un acuerdo que evite la guerra, es probable que algunos de los mecanismos de acción como la acción diplomática y las operaciones de información continúen en aplicación, con el propósito de que los contendores mantengan su nivel de prestigio e influencia internacional, sumado a generar condiciones para impedir que la unidad nacional y la confianza de la sociedad nacional en el gobierno del Estado no resulten degradadas. Por el contrario, en el caso de que el punto de no retorno conduzca a la guerra, lo más probable es que los contendores empleen la totalidad de los mecanismos de acción del conflicto híbrido, de manera simultánea, con el propósito de degradar a su contendor, fortalecer su posición internacional, fortalecer la propia unidad nacional y moral nacional y, en conjunto, configurar el escenario más favorable para asumir el desafío de la guerra, considerando inclusive la configuración que podría requerir una acción anticipada empleando fuerzas convencionales previo al empleo de la totalidad del potencial bélico. Lo anterior, basta para sostener que en la fase “guerra” del conflicto, los mecanismos de acción interactúan y constituyen un importante apoyo para las operaciones convencionales destinadas a conseguir el objetivo de guerra bélico y el objetivo político de la guerra.

Respecto del postconflicto, en el caso de que no se haya producido la guerra y aun cuando se establezcan acuerdos para continuar las conversaciones, es probable que los contendores persistan en sus propósitos políticos

<sup>5</sup> Se estima que el empleo de los mecanismos de acción del conflicto híbrido durante las crisis y su escalada, por la forma y propósito de su accionar, complicarán muchísimo los esfuerzos para la gestión de crisis, pudiendo producirse equívocos que tengan implicancias en la maniobra política de ella (la crisis), los que podrían acelerar la escalada y acercar anticipadamente el punto de no retorno.

y estratégicos y, en ese contexto, también es probable que las tensiones se mantengan y que se continúe recurriendo a los mecanismos de acción del conflicto híbrido, especialmente a la acción diplomática respaldada por operaciones de información, por ejemplo. Por el contrario, en el caso de que la guerra haya tenido lugar, el postconflicto sería más complejo, ya que el cese de hostilidades no significa, necesariamente, que las partes hayan perdido su capacidad de acción asimétrica ni que tengan la disposición para inhibirse de emplearlas, más aún si muchos de los mecanismos de acción que ya se conocen se desarrollan explotando el anonimato y la dificultad para atribuir las responsabilidades. Derivado de lo anterior, se infiere que la fase postconflicto asimétrico se caracterizaría por la presencia de la inestabilidad de la relación política interestatal, manifestaciones o amenaza latente de empleo de capacidades asimétricas y altos niveles de incertidumbre. En el escenario descrito, el actor derrotado podría continuar la resistencia valiéndose de la mayoría de los mecanismos de acción; en el caso de que existiera algún acuerdo para la solución del conflicto, el mismo actor derrotado podría recurrir a la acción diplomática y a las operaciones de información para intentar recuperar lo perdido o parte de ello y para generar apoyos de terceros actores.

Todo indica que las fases más complejas del conflicto híbrido, a juicio propio y respaldado por algunos autores como Weissmann (2017) y Colom (2018), son el conflicto declarado y la crisis, porque allí se genera una “zona gris” donde la pretensión de una ordenada curva de la escalada del conflicto y de la escalada de la crisis, junto con las interacciones, se transforma en un desordenado cruzamiento de líneas de acción y de actividades, que no solo dificulta el control sino que también acrecienta la incertidumbre y el riesgo de cometer errores que podrían acelerar una resolución violenta como lo es la guerra que, en coherencia con el caso en estudio, también tendría características híbridas.

Retomando lo que advertía Baqués, respecto de que “los Estados están teniendo dificultades para gestionar conflictos” (2015: p. 45) y considerando lo expuesto a lo largo de este acápite del artículo, se deduce que los Estados deben prepararse para enfrentar un conflicto de características híbridas como un conjunto, donde las iniciativas deberían converger en una política de Estado que se oriente a la seguridad del mismo, ya que para ser exitoso en un conflicto como el que se viene tratando, la estrategia que se adopte debería reunir el accionar y capacidades de todos los sectores, siguiendo los lineamientos de la citada política y aplicando el principio de la sinergia con la mayor efectividad posible.

En la línea de lo expresado en el párrafo precedente, el esfuerzo del Estado será mucho mayor cuando el empleo de mecanismos de acción híbridos

proviengan de actores no estatales, porque regularmente ellos disponen de mayor libertad de acción política y jurídica, en tanto no se encuentran sujetos a la práctica de regulaciones como las contenidas en el Derecho Internacional Público o en el Derecho Internacional de los Conflictos Armados, menos aún, si esos actores no reconocen a organismos internacionales como el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, la Corte Internacional de Justicia o la Corte Penal Internacional. En este caso, las dificultades de los Estados para gestionar conflictos híbridos son mucho mayores, exigiendo, por lo mismo, regulaciones más específicas y particulares y una cuota extraordinaria de voluntad política para actuar en beneficio del Estado, asumiendo los riesgos que correspondan.

### ***Otras implicancias del conflicto híbrido***

#### Respecto del poder nacional

Según Klaus Knorr, el poder del Estado se “vuelve importante en situaciones conflictivas”; y Michael P. Sullivan sostiene que “el poder puede estar presente en situaciones donde la fuerza no se usa” y que el poder puede estar representado en “el control psicológico de los demás”; por su parte, Hans J. Morgenthau afirma que el poder contribuye al control de “la mente y acciones de otros hombres” (Dougherty y Pfaltzgraff, 1990: pp. 94-95). Al relacionar lo anterior con las características y mecanismos de acción que se manifiestan en el conflicto híbrido, se advierte que ellos cumplen con los postulados de los tres autores citados, ya que, en primer lugar, es indudable que ellos son importantes al momento de enfrentar una situación de conflicto interestatal y también con actores no estatales, debido a que fortalecen y se complementan con otros elementos del poder, como la capacidad económica, la calidad de la diplomacia y el poder militar.

Adicionalmente, esas características y mecanismos de acción cumplen con la condición de estar presente donde la fuerza no se usa debido a que, como ya se ha señalado, lo que se intenta realizar en el conflicto híbrido es postergar, todo lo que sea posible, el empleo de las capacidades militares, como uno de los elementos más representativos del poder duro de un Estado y, tal vez, uno de los más difíciles de recuperar en el corto plazo, situación que obliga a realizar todos los esfuerzos políticos y estratégicos que sean necesarios para economizarlo.

En relación con lo que sostiene Morgenthau, no cabe duda que las operaciones de información, las acciones de desestabilización, la acción diplomática y las acciones propias del terrorismo, entre algunos otros mecanismos de

acción, se alinean con el postulado morgentiano y contribuyen a influir sino controlar la mente y acciones de otros hombres, tanto al interior del Estado como en el contexto internacional.

Lo expuesto facilita el esfuerzo para sostener que las características y capacidades de los mecanismos de acción del conflicto híbrido son generadores de poder para el Estado y, por lo mismo, pueden ser la causa de la ruptura del equilibrio de poder que, como lo afirma Fulvio Attina, cumple con la invaluable tarea de facilitar la buena relación entre actores estatales (1999). Pero esto no es todo, porque el desequilibrio de poder, por lo general, es la causa de la aparición del Dilema de Seguridad que produce incertidumbre, desconfianzas, tensiones y finalmente conflictos, como lo indica Javier Jordán (2013).

Teniendo a la vista lo expresado, quedan en evidencia tres implicancias que surgen de la aplicación de las características del conflicto híbrido y de sus mecanismos de acción: la primera de ella es que contribuyen al incremento del poder nacional del Estado por la vía de capacidades asimétricas; la segunda, se refiere a que pueden romper el equilibrio de poder y, con ello, constituirse en generadoras de tensiones políticas interestatales o potenciadores de un conflicto en desarrollo que puede provocar la crisis y la escalada de ella; y la tercera, es que el anonimato y la dificultad de atribución de la práctica de los mecanismos de acción dificulta la restauración del equilibrio de poder mediante los reclamos por la vía diplomática y aumenta la inseguridad y la incertidumbre del Estado que se ve afectado, aumentando la probabilidad de que el conflicto escale hasta la guerra.

### Respecto de la disuasión

Preliminarmente, es importante recordar que, según André Beaufre, a ella le corresponde impedir la acción de un adversario, limitar la extensión y la intensidad de un conflicto y paralizar la resistencia enemiga, constituyendo –por tanto– un “resultado psicológico” y, a la vez, una “amenaza”. Para realizar lo anterior, Beaufre sostiene que se puede recurrir a una estrategia directa de disuasión, la que se aplica en el contexto de lo económico y lo industrial; o una estrategia indirecta de disuasión que explota las situaciones de inestabilidad política y económica del adversario (1966). Aun cuando el citado estratega no lo manifiesta explícitamente, la aplicación simultánea y combinada de ambas estrategias es factible, ya que además de amenazar al oponente, lo que se busca es que él perciba la voluntad de asumir el enfrentamiento, la existencia de un equilibrio de poder, la capacidad para defender los propios intereses y señalarle que de producirse un enfrentamiento ambos sufrirán pérdidas y podrán obtener ganancias.

En el contexto descrito, sin importar los desequilibrios que pudieran existir en cuanto a la estatura política, económica y estratégica de los actores; la manifiesta voluntad para recurrir a los mecanismos de acción que se aplican en el conflicto híbrido, influyen en la toma de decisiones debido a que ellos constituyen una amenaza que puede originar pérdidas para uno y ganancias para el otro. En el caso del agresor, lo más probable es que su actitud disuasiva basada en sus capacidades asimétricas, consiga degradar la resistencia de su oponente sin que ello signifique que este no se opondrá al ofensor, pero sí que deberá ser capaz de enfrentar amenazas que superan sus capacidades y producen desequilibrio de potencial y que ello tendrá un alto costo que, tal vez, no esté dispuesto a asumir.

Por el contrario, si la actitud disuasiva basada en la amenaza asimétrica la asume el actor más débil, su oponente debería entender que existe la voluntad para oponerse a sus pretensiones compensando el desequilibrio de potencial mediante las pérdidas y la astringencia psicológica que producen las acciones no convencionales. En tal sentido, el actor más fuerte debería considerar la pérdida y la ganancia que resultaría de su actuar, siendo probable que opte por un objetivo más limitado, que retrase su accionar o que desista efectuarlo.

Los mecanismos del accionar híbrido se ajustan tanto a los propósitos de la estrategia de disuasión directa como a los de la estrategia de disuasión indirecta. En el caso de la primera, los ciberataques, las operaciones de información, el empleo de fuerzas irregulares, el accionar de fuerzas especiales y la amenaza de emplear las capacidades convencionales, contribuyen efectivamente al propósito disuasivo. En cuanto a la estrategia de disuasión indirecta, el apoyo a grupos de poder opositores, las acciones de desestabilización, la acción diplomática y los ciberataques, facilitan el accionar indirecto que se ve potenciado por el anonimato al que ya se ha hecho referencia.

Anteriormente se expresó que existe la factibilidad de recurrir a ambas estrategias de disuasión, en el caso de que se resuelva hacerlo, lo más probable es que ello se realice teniendo en consideración la fase del conflicto en desarrollo; siendo así, en las tensiones iniciales y hasta antes de que se produzca el reto de la crisis, se podría recurrir a la estrategia indirecta, en un intento por evitar la escalada del conflicto. En el caso de que el reto se haya producido y si la intención política fuera mantener el *statu quo* o distender, la estrategia indirecta continúa siendo recomendable. Si es que la intención política fuera escalar la crisis, la estrategia directa es coherente con dicho propósito, más aún si se desea que la resolución de la crisis conduzca a la guerra.

Como se aprecia, los mecanismos de acción del conflicto híbrido contribuyen a disuadir, siendo factible que tanto el actor más fuerte como el más débil puedan recurrir a ella, considerando la existencia de tres principios que orientan la resolución de hacerlo; el primero, es la “credibilidad” de que

ese accionar impondrá un alto costo al adversario; el segundo se refiere a la “capacidad”, entendida como la suma de la aptitud y de capacidad técnica para infringir daño de alto costo al adversario; y el tercero es la “comunicación” para que exista conciencia, en los contendores, de que el empleo de la capacidad de infringir generará costos y beneficios (MCDC, 2019: p. 35).

En el conflicto híbrido la disuasión no solo es aplicable, sino que también adquiere mayores fortalezas que la hacen más creíble, conduciendo al indispensable cálculo del costo-beneficio que producirá la percepción de amenaza y el efecto psicológico al que se refiere André Beaufre, impidiendo que el adversario persista en su propósito, que limite dicho propósito o que decida no resistirse a la intención de su oponente<sup>6</sup>.

### Respecto de la seguridad del Estado

El conflicto híbrido, con sus características y mecanismos de empleo, pone a prueba los diferentes enfoques de seguridad generando dudas en cuanto a si algunos de ellos (los enfoques) posee la capacidad suficiente para responder a las actuales demandas del Estado; es decir, no se tiene certeza de que la seguridad cooperativa, la multidimensional y la seguridad humana, o el enfoque tradicional de seguridad, por sí solos, sean capaces de “proteger la población, el territorio, la soberanía y la acción de gobierno de un Estado, contra amenazas y riesgos que en la actualidad se potencian con el elemento tecnológico” (Arteaga, 2016: pp. 217-218), más aún cuando –en el conflicto híbrido– se asume la intervención del crimen organizado.

El Estado está demandando mayor seguridad. No cabe duda de que los mecanismos del accionar híbrido, además de relacionarse estrechamente con el concepto de amenaza, son generadores de sorpresa y obligan a estar preparados. Lo anterior, concordando con lo que sostiene Pedro Baños, implica que la sorpresa puede evitarse si es que se recurre a “un análisis ecuánime” y no se aceptan percepciones apoyadas en “subjetividades” que, además, “deforman la realidad” (2018: p. 411). En tal sentido, ante la existencia de una amenaza como la que representan los medios de acción del conflicto híbrido, es indispensable realizar múltiples esfuerzos para detectar y monitorear indicativos de que algún oponente esté empleando esos medios en contra del propio Estado.

<sup>6</sup> Tal vez sea necesario complementar la concepción de Beaufre respecto de los “niveles de acción de la fuerza” que fueron establecidos por él. Ello, en cuanto a que al “nivel de la guerra fría” (que implica lo nuclear) y al “nivel clásico”, habría que sumarle, probablemente, el nivel híbrido o a lo menos el asimétrico.

Hace algunos años se advertía acerca de la existencia de una “frontera muy difusa entre la seguridad interna y externa, que obliga a ser muy cuidadoso en el empleo de los recursos que dispone el Estado para proteger sus propios intereses” (Arteaga, 2016: p. 218); esto no solo es válido en el asunto que se está tratando, sino que adquiere mayor importancia porque el accionar híbrido además de amenazar los intereses del Estado, amenaza a su población, es decir, a las personas, puede alterar la gobernanza del Estado, puede desestabilizar al gobierno y derrumbar la estabilidad política, y es capaz de degradar el estado de derecho y de invalidar a instituciones fundamentales como son las Fuerzas Armadas. Simultáneamente, pueden generar desconfianza política y desconfianza en la justicia, son capaces de dañar la economía y, lo más preocupante, es que pueden afectar la unidad nacional que constituye uno de los más valiosos elementos del poder nacional.

Cuando se evalúe la amenaza híbrida, durante el conflicto, habrá que ser muy cuidadoso con la difusa frontera entre la seguridad exterior e interior, porque no se puede desestimar la factibilidad de que el adversario accione al interior del propio Estado para configurar un escenario que favorezca sus propósitos; valiéndose, para ello, de operaciones de desestabilización, apoyando a grupos opositores o desarrollando operaciones de información que agredan el corazón y la mente de la población propia. Siendo así, habrá que superar las percepciones basadas en subjetividades que degradan la realidad, recurriendo al análisis ecuánime que refiere Baños. Pero además, será indispensable un cambio de mentalidad en cuanto a entender que la seguridad del Estado no requiere de dos compartimentos estancos, uno interior y el otro exterior.

Sumado a lo anterior, es preocupante ser testigos del tratamiento que, a veces, se suele dar a la ciberseguridad, encargada de evitar y de responder los ciberataques que pueden ocurrir durante el conflicto híbrido, porque no se considera que ellos pueden provenir tanto del exterior como del interior del Estado, o de ambos. No cabe duda que para anular o al menos neutralizar a un adversario que se vale del ciberespacio, es indispensable un enfoque de seguridad diferente, que asuma el accionar contra esta amenaza con todas las capacidades disponibles, interactuando y apoyándose mutuamente, bajo la orientación de una política de Estado efectiva para tal fin. Al respecto, no puede ocurrir aquello de que “los Estados están teniendo dificultades para gestionar conflictos” (Baqués, 2015: p. 45), especialmente en los conflictos híbridos.

En esta línea de ideas, no se puede olvidar la notable relación de interdependencia que existe entre la seguridad y la defensa del Estado, donde la última es identificada como un “elemento fundamental para alcanzar la seguridad que se desea” y que, por lo mismo, la defensa tiene un “rol fundamental

por ser proveedora de seguridad” (Arteaga, 2016: pp. 218-219); menos aún se podrá ser indiferente con el hecho de que ambas constituyen un bien público<sup>7</sup> que el Estado debe autoproveerse para su propia supervivencia.

## **Conclusiones**

El conflicto híbrido, en el contexto interestatal, ya no es la opción exclusiva de un Estado que en condiciones de inferioridad –en cuanto a poder nacional– se enfrenta a otro que le supera en capacidades de todo orden. También, pueden recurrir a esta modalidad de conflicto los Estados que cuentan con gran estatura política, estratégica y económica, cuando deseen disuadir al oponente para que este último no se resista a las intenciones del primero. En ambos casos, la intención primera es conseguir los propios propósitos, economizando capacidades y buscando evitar, o retardar a lo menos, el empleo de las capacidades convencionales que regularmente son de alto costo y difíciles de recuperar en el corto plazo, como ocurre con las capacidades militares especialmente.

Además, es recomendable tener presente en el análisis que se realice o cuando se reflexione respecto del tema, que en la actualidad, y muy probablemente también en el futuro, existen Estados que son actores en algún conflicto híbrido donde se enfrentan con un actor no estatal, este es el caso de Israel y el Hezbollah. Esto es importante considerar, debido a que en el contexto mundial se identifican numerosos grupos de poder que al interior del propio Estado se manifiestan como opositores y que, en consecuencia, con sus propósitos, con o sin el apoyo de actores internacionales interesados, pueden optar por el empleo de algunos de los mecanismos de acción híbridos descritos, como podrían ser las acciones de desestabilización, las operaciones de desinformación, la acción combinada con grupos asociados al narcotráfico y las acciones de insurgencia, sabotaje y de guerrilla.

Habrá que ser cuidadosos, estar atentos y prepararse para ser capaz de impedir o de enfrentar el accionar híbrido en todo momento, teniendo presente que el propósito que se persigue con el empleo de mecanismos de esas características facilita la configuración de escenarios que favorezcan la obtención del propósito con rapidez, explotando el elemento sorpresa y, especialmente, economizando recursos y las propias capacidades. En

<sup>7</sup> Así lo afirma Fulvio Attina, agregando que es un bien que el Estado debe mantener por sí mismo y con sus propios medios, lo que es coherente con la tesis de que la seguridad es indispensable para la supervivencia del Estado y que no puede delegarse en acuerdos orientados, por ejemplo, a la seguridad colectiva.

este contexto, se debe considerar, también, que un oponente podría crear condiciones para someter a su adversario a un esfuerzo prolongado con el propósito de obtener el tiempo necesario para conseguir equilibrar el poder; ello, mediante la degradación de la unidad y de la moral nacional, incrementando la inseguridad al interior del Estado objetivo, afectando el prestigio internacional de este, dañando la economía de su contendor, fomentando el terror y el desorden interno y atacando su infraestructura crítica.

Como ya se mencionó, las particularidades del conflicto híbrido refuerzan las capacidades de un Estado que, en condiciones de inferioridad, debe enfrentar a otro con mayor poder nacional, aunque ello sea en espacio y tiempo limitado. Esto contribuye a la práctica efectiva de la disuasión, especialmente cuando no se disponga de una capacidad desequilibrante como es la nuclear. Al mismo tiempo, contribuye a disuadir tanto por la vía de la estrategia de disuasión indirecta como por la vía de la estrategia de disuasión directa, considerando que ambas pueden aplicarse de manera simultánea y que los mecanismos de acción híbridos facilitan esa intención.

En el conflicto híbrido, sus fases (particularmente la crisis) adquieren mayor complejidad producto de las dificultades para detectar e identificar al adversario (el agresor), para atribuirle las responsabilidades políticas y estratégicas de su actuar y, también, porque la incertidumbre se incrementa generando neblina política y estratégica. Esto complica la maniobra de crisis debido a que los sucesos críticos se encubren tras el anonimato, lo que si no lo impide, a lo menos dificulta la atribución de la responsabilidad de dichos sucesos, creándose una situación de alta incertidumbre que confunde a los comités de crisis y dificulta la resolución del conductor político de la misma, por cuanto se deberán asumir riesgos –políticos y estratégicos– para resolver si se mantiene el *statu quo*, si se realizan esfuerzos para distender o si, definitivamente, se asume la opción de hacer escalar la crisis.

La decisión de recurrir al empleo de capacidades híbridas en el conflicto interestatal corresponde al nivel político, porque tal decisión obliga a coordinar los esfuerzos tanto de los poderes como de los diversos sectores del Estado. Un ejemplo de esto es la estrecha interacción que durante el conflicto debería producirse entre el campo diplomático, el sector económico, el campo interno, la defensa, la seguridad interior, el poder judicial, el poder legislativo y, por cierto, la población del Estado y sus representantes. Esta variedad de actores, con diferentes responsabilidades y capacidades, es la que da origen a las tareas y a la responsabilidad de coordinación, indelegable por cierto, que recae en el gobierno que debe ser capaz de conducir y de diseñar la estrategia que permita la convergencia de los esfuerzos que realizarán todos los sectores y poderes mencionados anteriormente. Se suma a lo anterior que, en el caso específico del conflicto híbrido, el conductor político de la

crisis debe poseer la voluntad para impulsarlo efectivamente y para asumir los riesgos internacionales que se originan cuando se interviene en los asuntos internos de otro Estado, cuando se apoyan acciones de terrorismo, cuando se ataca la infraestructura crítica por medio del ciberespacio o cuando se actúa en alianza con el crimen organizado en contra de un Estado soberano.

En el conflicto híbrido, la Seguridad del Estado o Seguridad Nacional, debe ser capaz de asumir pruebas que exceden lo convencional, porque deberá enfrentar las temidas amenazas asimétricas y neutralizarlas con rapidez. Esto constituye una tarea de gran envergadura que demanda, por una parte, preparación en los tiempos de normalidad y, por otra, capacidad para accionar efectivamente de manera permanente.

En relación con la preparación, ella implica disponer de una Política de Seguridad Nacional que contemple las tareas, las prioridades de acción, la estructura de seguridad que coordine la interacción de los medios, también debería determinar la infraestructura y el equipamiento, orientar la capacitación del elemento humano y, principalmente, permitir accionar con libertad de acción para así disponer de la flexibilidad que se requiere para enfrentar a un adversario indeterminado y, a veces invisible, que también evoluciona y modifica con rapidez sus forma de accionar.

Por su parte, la capacidad de accionar permanentemente implica disponer de personal altamente capacitado y, especialmente, entrenado y equipado. También obliga a disponer de inteligencia anticipada que proporcione antecedentes e indicativos que serán monitoreados de manera permanente. Considera disponer de sistemas de alerta temprana y de alarma nacional capaces de detectar las amenazas con la suficiente anticipación para que la citada alerta y la alarma sean oportunas. Con igual grado de importancia, será indispensable contar con tecnología que permita protegerse de los ataques asimétricos, especialmente de los ciberataques, de detectar su origen y de responder ofensiva y efectivamente.

En el desarrollo de capacidades para enfrentar a un adversario híbrido será necesario recurrir a diferentes actores estatales, así como las fuerzas armadas, las fuerzas de orden y seguridad, organismos ministeriales con capacidades acordes a la tarea de seguridad, inclusive se deberá recurrir al sector privado si es que la necesidad de preparación lo requiere. Conseguido lo anterior, será indispensable planificar y, especialmente, asegurar la coordinación del accionar de todos ellos; posteriormente, habrá que capacitar y entrenar hasta que la capacidad sea efectiva, se encuentre asegurada y disponga del respaldo que la sostenga en el tiempo y le otorgue alta disponibilidad de manera permanente.

Para que el Estado disponga de la seguridad que requiere para enfrentar los mecanismos de acción del conflicto híbrido, es indispensable que la

seguridad exterior y la seguridad interior interactúen de manera constante, evitando la asignación de tareas exclusivas todo lo que sea posible y eliminando la frontera que en la actualidad se aprecia, porque de no hacerlo así se generan vulnerabilidades que el adversario explotará para desarrollar sus acciones híbridas con mayor facilidad y encubrimiento, especialmente cuando la intención sea entregarles la apariencia de ser asuntos internos, pero que en la realidad son parte de un conjunto de acciones que buscan degradar el potencial nacional del otro.

El gran desafío para la Seguridad del Estado o Seguridad Nacional es asumir esta compleja demanda y adaptarse con rapidez a la evolución permanente del conflicto. La adaptación que se menciona implica un cambio de mentalidad, voluntad política para entender que un conflicto de características híbridas requiere, tal vez, como ningún otro, de la participación de todo el Estado y de sus capacidades, incluyendo el fundamental aporte de la defensa nacional por medio de sus fuerzas armadas. En cuanto a estas últimas, a ellas se les plantea el desafío de ser cada vez más efectivas en su accionar convencional y, al mismo tiempo, ser capaces de enfrentar a fuerzas especiales y fuerzas irregulares, protegerse de ciberataques que podrían afectar sus comunicaciones y sus sistemas de armas, ser capaces de accionar en el ciberespacio, llegando inclusive a tener que apoyar acciones contra el crimen organizado cuyo actuar podría orientarse a generarles daño a ellas mismas.

Finalmente, la amenaza que representa el empleo coordinado y direccionado de las capacidades de los mecanismos de acción híbridos, ya sea por parte de un Estado o de un actor no estatal, contra otro Estado, hacen que este último, por intermedio de su componente el gobierno, cumpla la obligación indelegable de proporcionar la seguridad que el Estado requiere, entendiendo que dicho bien público no es tarea de tal o cual sector, sino que es tarea de todos, porque finalmente implica la supervivencia del mismo Estado. Para ello, se deberá procurar el desarrollo y obtención de capacidades reales y efectivas para evitar la sorpresa, para detectar y asumir la intención del adversario con oportunidad y para emplear todas las capacidades disponibles para disuadir a ese adversario de continuar en su empeño o para enfrentarlo si fuera necesario. Esto es tarea fundamental de cualquier Estado y de su gobierno en particular.

## ***Bibliografía***

- Attina, Fulvio (1999). *El sistema político global. Introducción a las Relaciones Internacionales*. Barcelona, España: Editorial Paidós Ibérica S.A.
- Baños, P. (2018). *Así se domina el mundo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós SAICF.

- Baqués, Josep (2015). El papel de Rusia en el conflicto de Ucrania: ¿La guerra híbrida de las grandes potencias? *Revista de Estudios de Seguridad Internacional*, 1 (1), pp. 41-60. Granada: España: Grupo de Estudios en Seguridad Internacional (GESI).
- Bartolomé, Mariano (2019). Amenazas y conflictos híbridos: características distintivas, evolución en el tiempo y manifestaciones preponderantes. *Urvio-Revista Latinoamérica de Estudios de Seguridad*, (25), pp. 8-23. Recuperado de <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/urvio/n25/1390-4299-urvio-25-00008.pdf>
- Beaufre, André (1965). *Introducción a la Estrategia*. Madrid, España: Instituto de Estudios Políticos.
- Beaufre, André (1966). *Disuasión y Estrategia*. Madrid, España: Instituto de Estudios Políticos.
- Centro de Desarrollo, Conceptos y Doctrina (2014). *Doctrina de Defensa del Reino Unido*. Reino Unido: Ministerio de Defensa.
- Chivvis, Christopher S. (2017). *Understanding Russian Hybrid Warfare. And what can be done about it*. Santa Mónica, California, United States: RAND Corporation.
- Colom Piella, Guillem (2014). *¿El auge de los conflictos híbridos?* Madrid, España: Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Comisión Europea (2016). *Comunicación conjunta sobre la lucha contra las amenazas híbridas. Una respuesta de la Unión Europea*. Bruselas, Bélgica: Unión Europea.
- Cubeiro Cabello, Enrique (2019). *Guerra Híbrida y Ciberespacio*, en *Amenaza Híbrida. La guerra imprevisible*, pp. 61-74. Jaca, España: XXVII Curso Internacional de Defensa.
- Dougherty, James E. y Pfaltzgraff, Robert L. (1993). *Teorías en pugna en las Relaciones Internacionales*. Buenos Aires, Argentina: Grupo Editor Latinoamericano S.R.L.
- European Parliament (2017). *Global Trends to 2035- Geo-politics and international power*. Brussels: European Union.
- Hoffman, Frank G. (2007). *Conflict in the 21st Century: The raise of Hybrid Wars*. Arlington, United States: Potomac Institutes for Policy Studies.
- Jordán, Javier (2013). *Dilema de Seguridad, disuasión y diplomacia coercitiva*, en *Manual de Estudios Estratégicos y Seguridad Internacional*. Madrid, España: Plaza y Valdés.
- MCDC (Multinational Capability Development Campaign) (2019). *Countering Hybrid Warfare*. Recuperado de [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/784299/concepts\\_mcdc\\_countering\\_hybrid\\_warfare.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/784299/concepts_mcdc_countering_hybrid_warfare.pdf)
- Reichborn-Kjennerud, Erik y Cullen, Patrick (2016). *What is hybrid Warfare?* Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/52131503.pdf>
- Peco, Miguel (2017). La persistencia de lo híbrido como expresión de vulnerabilidad: Un análisis retrospectivo e implicaciones para la Seguridad Internacional, en *Revista UNISCI*, (44), pp. 39-54. Recuperado de [http://www.unisci.es/wp-content/uploads/2017/05/UNISCIDP44-NUMEROENTERO\\_3.pdf](http://www.unisci.es/wp-content/uploads/2017/05/UNISCIDP44-NUMEROENTERO_3.pdf)

- Thomas, Timothy L. (2019). *Russian Military Thought: Concepts and Elements* Recuperado de <https://www.mitre.org/sites/default/files/publications/pr-19-1004-russian-military-thought-concepts-elements.pdf>
- Torossian, B., Fagliano, L. y Görder, T. (2019). *Hybrid Conflict. Neither war, not peace.* Recuperado de <https://www.hcss.nl/pub/2019/strategie-monitor-2019-2020/hybrid-conflict>



## CAPÍTULO 2

# La comunicación estratégica en un escenario híbrido

*General de Brigada (R) René Leiva Villagra\**

### ***Introducción***

Existe una tendencia en el pensamiento estratégico iniciada a fines del siglo XX y mantenida a principios del XXI, que orienta a considerar que la principal característica de las guerras venideras será la asimetría de sus actores (Locatelli, 2017: p. 40), entendiendo esta como una línea de acción en la que el contrincante más débil, al enfrentar a uno más poderoso, lo hace con tácticas y procedimientos diferentes a los habituales, en razón de una inferioridad manifiesta de medios militares. En ese avanzar del cambio en la naturaleza de la guerra, descrito por Lind (1989), llegamos a la presencia de las guerras de cuarta generación o asimétricas. En este nuevo actuar, el bando inferior en porte y capacidad transmuta el plano del empleo de medios convencionales para aunar a ello líneas de acción atípicas hasta ahora, categorizadas como no convencionales, apareciendo el empleo de terrorismo, guerrillas o crimen organizado, donde lo comunicacional se ha transformado en un factor de

\* René Leiva es General de Brigada (R) Ejército de Chile. Licenciado en Ciencias Militares y Magíster en Ciencias Militares con mención en Planificación y Gestión Estratégica en la Academia de Guerra del Ejército de Chile. Diplomado de la Pontificia Universidad Católica de Chile en Gestión en Educación. Diplomado en Operaciones de Paz en la Fuerza de Defensa Australiana. Graduado del Curso Avanzado de Comunicaciones (Signal Officer Advanced Course) del Ejército de EE.UU. de América. Diplomado en Doctrina Operacional en la Academia de Guerra del Ejército. Especialista en Inteligencia y Guerra Electrónica. Investigador Asociado del Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra. Miembro titular del Instituto Geopolítico de Chile y de la Academia de Historia Militar. [rene.leiva@acaguc.cl](mailto:rene.leiva@acaguc.cl) - [leivarene@yahoo.com](mailto:leivarene@yahoo.com)

desbalance, buscando actuar en coordinación y sincronía con la maniobra. Este nuevo actuar recibe la denominación de “híbrido”.

En este capítulo se abordan los requerimientos de la comunicación estratégica que surgirán al enfrentar un escenario híbrido. Lo propio del conflicto híbrido es tratado sintéticamente, refiriendo de manera específica su escenario, por haber sido cubierto en segmentos anteriores, centrandose en lo que es comunicación estratégica, para de ello seguir identificando íconos de respuesta a un escenario híbrido, generando los requerimientos que son necesarios de tener a la vista al enfrentar un conflicto con características de esa naturaleza.

Un elemento que aporta aún más complejidad a algo que ya lo es en sí, corresponde a la naturaleza cambiante y dinámica de la amenaza híbrida, lo que irá modificando los escenarios y contextos con que la comunicación estratégica tendrá que ir lidiando. En el texto, iremos avanzando en entender lo enmarañado que puede ser la variabilidad del entorno del panorama a enfrentar, que no solo tiene que tener en consideración el pasado y presente de lo que está ocurriendo, sino que también debe proyectarse a los efectos que tendrá el actuar comunicacional, las alteraciones de la contraparte y el futuro deseable a alcanzar como efecto final, donde los principios de la comunicación estratégica cumplirán un rol orientador, pero no mandatorio.

### ***De lo asimétrico a lo híbrido***

Los conceptos y movimientos asimétricos buscan usar el medio ambiente físico y las capacidades militares en formas que son atípicas y presumiblemente no anticipadas por estructuras militares bien establecidas, tomándolas, por esta razón, desbalanceadas y no preparadas (Herman, 1997). Con ello, se orientan principalmente a generar un quebrantamiento o colapso moral del enemigo más que su destrucción física. Para eso operan con una marcada acción en la forma de vida de la sociedad del enemigo, la que buscarán alterar, doblegar o quebrantar, más que lograr conquistas territoriales. Así entonces, desbordan el marco jurídico, internacionalmente aceptado, del Derecho Internacional y el Derecho Humanitario, que pretende limitar (regular) a los medios y métodos a ser utilizados en las guerras (González, 2017).

La “amenaza híbrida” incorpora un amplio espectro de métodos y uso de la fuerza, que combina el empleo del instrumento militar convencional con tácticas y actos de terrorismo y pueden incluir la coerción y la violencia indiscriminada (Hoffman, 2007). Por ello pueden ser concretadas tanto por Estados como por una gran variedad de actores no estatales. Es así que las acciones factibles de llevar a cabo en este tipo de guerra multimodal y

multidimensional, suelen ser operacional y tácticamente dirigidas y coordinadas para lograr un efecto sinérgico, tanto en la dimensión física como en la psicológica del conflicto, pero su concepción ha sido creada en lo político, teniendo a la vista lo estratégico, debido al sinnúmero de consideraciones mayores que hay que tener a la vista. Así entonces, “las amenazas híbridas son las que plantean adversarios con la capacidad de emplear simultáneamente medios convencionales y no convencionales de forma adaptativa en la búsqueda de sus objetivos” (Salas, 2019: p. 36).

Alejandro Salas, al citar la aproximación de Nicolás Oviedo (2019), enuncia y describe sintéticamente particularidades de la guerra híbrida, que contemplan presentar una fachada de legalidad, un despliegue informativo, el uso de ciberguerra, el empleo de un despliegue no lineal y la capitalización de las divisiones. A ello volveremos cuando hayamos desplegado las ideas clarificadoras de la comunicación estratégica.

### ***La comunicación estratégica***

Una definición de comunicación estratégica nos lleva a entenderla como “la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos” (Tironi y Cavallo, 2017: p. 33). Por ello, la comunicación estratégica busca resaltar la esencia, elementos característicos o identificatorios del estamento organizativo, construyendo o reforzando los canales de adhesión, simpatía o apoyo del público al que se orienta el mensaje. Continúan Tironi y Cavallo orientando la atención a no confundir la comunicación estratégica con *marketing*, publicidad, relaciones públicas o el *lobby*, conceptos con los que se relaciona, utiliza y aporta, pero no son lo mismo.

Otra definición (Cornish *et al.*, 2008: p. 4) nos lleva a determinar que la comunicación estratégica es una serie sistemática de actividades sostenidas y coherentes, realizadas mediante niveles estratégicos, operacionales y tácticos, que permite la comprensión del público objetivo e identifica conductos efectivos para promover y mantener particulares tipos de valores.

La comunicación estratégica, para poder proyectar identidad, debe trabajar sobre una base ya definida y construida. No es tarea de ella dar concreción a la concepción de los rasgos o características de la persona u organización que le harán distinguible de otras en un conjunto. Esa infraestructura, depositaria de la entidad que engloba rasgos propios, podrá ser materia de la comunicación estratégica cuando esta sea mandatada a desarrollar la difusión hacia el propio sujeto de la identidad que se ha conformado para su existencia y

funcionamiento, constituyendo una vertiente subsidiaria llamada comunicación interna. Así, la organización que va a ser apoyada por la comunicación estratégica será objeto de los efectos que ella logre.

Otra línea de acción de la comunicación estratégica se dará al difundir hacia el exterior los rasgos de identidad de la estructura, lo que se transforma en conceptos discursivos, de imagen y otros que permitan enviar un mensaje de lectura y fijación a los grupos de objetivos que se haya determinado. Eso es denominado *comunicación externa*.

El uso de la comunicación estratégica debe ser separado conceptualmente de lo que es la propaganda, aun cuando puedan actuar en líneas paralelas pero convergentes en sus efectos. El uso de la Propaganda con un fin bélico no es algo nuevo. Josef Goebbels, de triste recuerdo, quien fue ministro para la Ilustración Pública y Propaganda del Tercer Reich, representa el ícono base de una escuela de técnicas de comunicación basada en propaganda orientada a lograr un porte político que sustentara una solución al problema bélico. Para ello desarrolló un perfil del conductor político (*der führer*) sustentado en una imagen de sólido líder, nacionalista, hegemónico, omnipresente y controlador, una suerte de salvador de la nación aún hoy replicado en campañas electorales. Goebbels entendía en esto una nueva arma de poder comunicativo, con la que podía influenciar no solo a las masas, sino que sobre la base de la influencia sobre ellas, forzar a los más eruditos a seguir una corriente de acción basado más en el histrionismo y vociferación que en los fundamentos, pero para ello se debía conformar un escenario en que la majestuosidad de los medios desplegados doblegara la razón y exacerbaba la emoción.

Otro factor identificable en su línea de acción era la conformación de un solo enemigo, el que sería el culpable de todos los padecimientos de la población, que había que identificar en una persona o en una identidad, en el que se aunarían todos los esfuerzos para atacarlo, como también bajo ese pretexto, desplegar agresividad sobre quienes se identificarían como sus cómplices, apoyos, sustentos o ideólogos. Conforme con ello, estructuraba una estrategia de propaganda en la que se usaban todos los recursos, en especial los de difusión masiva a la época (prensa y radio), pero que también pasaba por un actuar en lo que se ha llamado “guerrillas comunicacionales”, con eventos vecinales o comunales de diálogo, cabildos, tertulias o debate en todas sus formas, y líderes de activismo preparados para repetir un discurso altamente ideologizado y militante. Escuchar a esos líderes era recibir de ellos una suerte de poema doctrinario, con un esquema uniforme y preparado en lo discursivo, repetido incansablemente en cada evento usando un patrón de relato estructurado y memorizado, con pocos espacios para pausas con el fin de dificultar la interrupción de un contradebate, lo que luego era reforzado con campañas de difusión en medios masivos. Esa forma de “debate”

es identificable hoy como un estilo de llevar el diálogo a monólogo, bloqueando a la contraparte y el canal de comunicación.

La propaganda, como línea de acción estratégica, siguió presente en el período post-Segunda Guerra Mundial, tornándose masiva en el período de la Guerra Fría, donde pasó a ser parte fundamental de la batería de recursos políticos y diplomáticos con que se enfrentaba Occidente (liderado por Estados Unidos) con el bloque Este (encabezado por la ex-Unión Soviética).

Pese a lo indicado, con larga data identificable históricamente, la expresión *Strategic Communication* (Comunicación Estratégica) fue usada por primera vez en octubre de 2001 por Vince Vitto (Paul, 2011: p. 3).

Cambria (2016), al citar el *Manual sobre la comunicación estratégica de Estados Unidos*, identifica principios de la comunicación estratégica, los que junto con seguir su enunciado en lo que aplica a este tema, en este texto lo suplementamos en lo conceptual como sigue:

### Liderazgo (*Leadership-Driven*)

Los líderes tienen que conducir la orientación de esfuerzos hacia objetivos de características y efectos estratégicos. Una comunicación estratégica tiene éxito cuando se combinan los elementos principales como palabras e imágenes con una clara intención. Si la intención no ha sido bien definida, los códigos para su representación serán difíciles de acompañar con coherencia. Luego, la dirección estratégica debe guiar la articulación de definición del objetivo principal y los objetivos secundarios que le darán concreción, lo que dará lineamientos en el diseño, elección y conformación de las acciones que, para cumplimiento de lo anterior, se vayan a desarrollar.

El líder dispone, orienta y guía en el concepto base. Esta fase es un elemento indelegable para quien actúe como cabeza, pudiendo después dejar que opere su equipo articulador en el diseño de las fases posteriores, pero el “de qué se trata” es la piedra angular que deberá ser determinada por el líder en su inicio y monitoreada por él durante su concreción comunicacional posterior.

Un elemento del proceso que no puede estar ausente es la evaluación constante del efecto que las acciones están teniendo para el logro de los objetivos definidos. La suma de ellos, debemos entender, es concurrente al logro del “futuro deseable”, basado en el objetivo primario. La evaluación continua, con valor de uso, permitirá ir visualizando si los efectos a lograr se están dando, para de ello conducir los recursos disponibles en su refuerzo, en economía de medios o en traslación a otros esfuerzos cuando el objetivo secundario ya esté logrado y consolidado. Conforme con esto, la acción de conducción, propia del liderazgo, estará marcada por el dinamismo, sentado

sobre lo que la valoración de logros parciales esté iluminando, para de ello maniobrar en recursos y esfuerzos para conformar lo que la estrategia ha orientado a cumplir.

En este punto se hace necesario insistir, porque su impacto así lo demanda, que la identidad de la organización ya debe estar definida y construida, y que la dirección estratégica conduce la concepción de aquellas actividades sostenidas y coherentes que permitan la comprensión del mensaje orientado al público objetivo, seleccionando los canales efectivos de promoción y mantención.

Factor concurrente a este aspecto será la naturaleza híbrida del escenario que enfrenta, por lo que el liderazgo conducirá esfuerzos a confrontar con amenazas que conviven en ese contexto, debiendo, por tanto, orientar decisiones en ámbitos de comunicación multiplataformas, a variedad de receptores, a sabiendas que su adversario será difícil de identificar por ser evolutivo y cambiante por naturaleza y con bases hasta clandestinas y ocultas.

## Credibilidad

Debe existir una confianza y un respeto entre las partes. Credibilidad y consistencia son las bases fundamentales para poder llevar a buen fin lo previsto por la comunicación estratégica. Esta credibilidad es entendida como la verosimilitud, es algo creíble. La veracidad obedece a la concordancia discursiva del relato con la verdad, es algo real. Ambos conceptos no son lo mismo. Una falsedad puede ser representada como algo verdadero, por lo que caería a ser creíble pero no veraz, y algo veraz puede resultar perfectamente inverosímil. Por ello, en un ambiente híbrido donde la incertidumbre es característica indeleble del escenario, el actuar contra la falsedad y reforzar la verosimilitud, son factores que concurren notoriamente en la contención y equilibrio del concepto a concretar.

## Comprensión

El mensaje debe ser configurado en forma clara y entendible. Por esta razón hay que conocer las partes más profundas de la sociedad en las que y para las que se emite el mensaje, ello con el fin que las estructuras que crean todo el ambiente den una resonancia apropiada. En esto concurren varias disciplinas, partiendo por la sociología, como ciencia que estudia el comportamiento social de las personas, de los grupos y de la organización de las sociedades. La sociología estudia la familia, la religión, las instituciones educativas, las empresas, las administraciones y la ciencia, entre otras (Federación Española de Sociología, 2015), con lo que da base y razón para

la comprensión de las partes que serán receptoras de ese mensaje y la forma cómo se interrelacionan con sus estructuras.

La acción asimétrica en el conflicto híbrido afectará un elemento fundamental del Estado que es la sociedad, por lo que el entendimiento de su connotación podrá ser iluminado por la comprensión sociológica de las acciones y efectos que se están configurando, para de ello diseñar concepciones comunicacionales estratégicas claras y entendibles, base de la comprensión.

### Diálogo

La comunicación debe tener algún canal creado para obtener respuesta, nunca debe ser en una sola dirección. Se necesita un juego claro de propuesta, respuesta, *feedback*. Esto no es una tarea simple, más aún cuando el grupo objetivo es particularmente masivo, lo que es propio de lo híbrido, debido a las multicapas en las que se actúa, por lo que existirá un desafío mayor de lograr la captación del efecto del comunicado. Así y todo, para que las personas lleguen a cooperar (lo que significa, literalmente, “trabajar juntos”) deben ser capaces de ir más allá de la mera transmisión de datos de una persona (que actúa como autoridad) a otras (que actúan como instrumentos pasivos de esa autoridad) y crear algo en común, algo que vaya tomando forma a lo largo de sus discusiones y sus acciones mutuas (Bohm, 2014).

### Mensaje acotado

El mensaje debe ser formulado dependiendo cuánto se requiera que permanezca en vigencia. Normalmente, cuanto más profundo llega el mensaje, más plantea sus raíces, por esta razón tiene más permanencia. Mensajes de escudriñamiento superficial, de fundamento simple e impacto insustancial, tienen una temporalidad muy corta, lo que puede servir para una respuesta a una concepción de comunicación estratégica enfrentando el conflicto híbrido pero con una configuración diseñada en lo político para una solución de un aspecto meramente coyuntural, no perenne o permanente.

### Unidad de esfuerzos

Crear una unión de esfuerzos para crear una integración horizontal y vertical: volvemos a remarcar acá que la amenaza híbrida es un fenómeno resultante de la convergencia e interconexión de diferentes elementos, por ello, esta integración no solo debe contemplar los recursos puestos a disposición del conductor de la estrategia comunicacional, sino que debe aunar en una misma idea de acción desde el nivel político al táctico, donde

lo estratégico y lo operacional son parte de ello, porque articularán como vasos conductores la guía del nivel superior como la suma de los efectos de las capas que provienen y ascienden desde lo táctico.

### Planificación basada en los resultados (*Results-based*)

La comunicación estratégica, entre las opciones de conducción o concreción que tiene disponibles, puede seguir una modalidad de acción de llegar a los resultados finales que se sustenta en la planificación basada en resultados.

Su inicio está en la evaluación del entorno que está viviendo, la que se mantiene en forma permanente en todo el ciclo de gestión, donde tendrá a la vista el marco estratégico que deben enfrentar las partes que participarán en ello (complementarias, aliadas y antagónicas) y los recursos con que se dispone. Seguido a ello, e integrando el proceso y la conceptualización de la solución, estará la planificación, donde se establece la visión del problema o del “de qué se trata”, incluyendo el análisis de la situación, los participantes y la generación del denominado “árbol de problemas” (UNDOC, 2018).

Todo ello es llevado a la realidad, siguiendo en todo momento el objetivo que el diseño ha creado, administrando adecuadamente los multiinsumos que provienen de lo híbrido en pos del resultado, protegiendo de los riesgos y amenazas, para de ello dar un paso continuo y asegurado hacia los resultados, lo que debe ser monitoreado durante las diferentes acciones o fases de acción y evaluado en su etapa de efectividad (resultado).

### Oportuno (*Responsive*)

La oportunidad se relaciona con la generación u ocurrencia de un evento a tiempo, a propósito o en una ventana que es conveniente, por ello, se da que el justo mensaje debe llegar a la hora justa, en el lugar justo. La oportunidad asocia el vector de tiempo y el de lugar, agregando el del grupo objetivo, por lo que el mensaje debe ser preparado para converger en los tres factores de la oportunidad. Bien sea para comunicar una decisión, para explicar situaciones, para dar detalles de alguna actividad, o para compartir contenidos de interés interno, es importante hacerlo en el momento más apropiado (Fuguet, 2016).

El factor tiempo es un elemento que concurre más al arte que a la técnica de la comunicación. No informar a tiempo puede generar malentendidos, mientras que en otras ocasiones, no hacerlo puede dar pie a rumores que pueden ser contraproducentes para el clima interno, o que pueden desvirtuar las razones y consecuencias de una decisión. Asimismo, informar

anticipadamente puede poner sobre alerta a contendores para que generen contramedidas y degraden nuestra acción comunicacional. En ello no hay recetas, pero la habilidad del comunicador, sus asesores y el estamento que debe tomar la decisión del momento a informar, deberá avizorar la instancia para la liberación del mensaje comunicacional. Por ello, contar con canales que permitan difundir contenidos en forma rápida es muy relevante, sobre todo en las multicapas de lo híbrido, como también lo es el contar con fuentes y medios que permitan evaluar el panorama operacional existente y futuro, con el objeto de decidir el mejor momento para liberar un determinado mensaje, aumentando así el efecto del rol comunicacional.

En muchas ocasiones, los proyectos funcionan mejor cuando a quienes en él participan o quienes van a ser impactados, conocen las razones, los detalles y los efectos en el momento preciso, siempre cuidando que la calidad de los contenidos no sea sacrificada. No se trata de apresurar, sino de encontrar el mejor momento, sin dilaciones derivadas del descuido o el temor.

### Flexibilidad y adaptabilidad

Las condicionantes internas y externas que facilitan el ajuste a las condiciones del medio (Gaete, 2020) son propias de la necesidad de ajuste que se requiere para ir integrando los cambios del entorno a la adecuación de las soluciones de comunicación estratégica.

La historia de la Segunda Guerra Mundial durante la Campaña de Francia (1940) nos muestra que la flexibilidad y adaptabilidad llevada a la realidad en la aplicación de la maniobra, se observa cuando el “Ejército Alemán descansó en la movilidad de sus fuerzas mecanizadas. En tanto el Ejército Francés, afectado por la mentalidad Maginot, destacó por su inmovilidad y pasividad” (Solís, 1997: p. 171). Esto ilumina a que la comunicación estratégica debe ser guiada por una planificación hilada por los antecedentes del entorno que existen y por un futuro deseado a concretar, pero articulada de forma tal que adapte su avance de acuerdo con las condiciones que el escenario va develando. Quedarse en una línea de persistencia dogmática es señal inequívoca de fracaso.

Con ello, volvemos a uno de los puntos anteriores en que la comunicación estratégica, en su concepto de acción dentro de lo híbrido, es diseñada desde lo político, para ir cayendo a lo estratégico, con impactos en lo operacional y táctico. En esa cascada de acciones y efectos, incorporada la evaluación constante, será requisito para ir aplicando flexibilidad y adaptabilidad, para ser eficaces y eficientes en el mensaje a difundir y, por medio de acciones reales y comportamientos coherentes a ella, fomentar la generación de un vínculo positivo en el entorno que legitime la organización.

## ***Los escenarios híbridos y la forma de enfrentarlos desde el punto de vista de la comunicación estratégica***

Una de las complejidades para enfrentar los escenarios híbridos es la dificultad para aplicar acciones o medidas en contra de actores no estatales, así se trate de amenazas graves y peligrosas. Muchas de las actuales amenazas que debemos enfrentar en lo global, tienen una fuente no estatal, identificadas en su momento por Kofi Annan como amenazas “sin pasaporte” (Sanz J., 2020).

Durante la crisis de Ucrania, Sánchez (2014) plantea que en un determinado momento se desplegaron cerca de 40.000 efectivos rusos cerca de la frontera con Ucrania. Rusia, aparentemente, empleó, para alcanzar sus objetivos políticos, una mezcla de operaciones especiales, presión económica, agentes de inteligencia, instrumentalización del flujo de gas natural, ciberataques, guerra de información y empleo de fuerza militar convencional como medida de presión/disuasión. Todo ello, perfectamente sincronizado formando parte de un plan, se puede enmarcar dentro del concepto de conflicto con características híbridas. Con ello se cumplía lo de que la amenaza híbrida es un fenómeno resultante de la convergencia e interconexión de diferentes elementos donde todos ellos son articulados en coordinación (recursos y medios) y sincronización (de sus efectos).

En la aplicación de tácticas híbridas enfrentaremos instancias que operan desde una careta o fachada de legalidad, con un despliegue informativo en que resulta esencial el control de los medios de comunicación, para manipular la información, generar representaciones confusas, datos inexactos e información falsa.

En lo anterior, el ciberespacio es un campo de batalla, debido a las múltiples posibilidades que ofrece el ambiente cibernético. Ejemplos de esto son la interceptación de comunicaciones, ataques a infraestructura crítica, robo de información, alteración de datos, *hacking* de *software* críticos, difusión de noticias falsas por las redes sociales, obtención de los datos de navegación de la población objetivo (metadatos), instalación de ideas sesgadas para capturar a la opinión pública y la convocatoria a marchas pacíficas que serán utilizadas para cubrir los ataques anarquistas. Particular atención en ello, porque acá hay un sello del actuar híbrido en busca de un desequilibrio asimétrico. El mensaje de comunicación estratégica, en casos así, no necesariamente contendrá el objetivo híbrido, el que deberá ser inferido más bien de los efectos que subyacen en él.

Dichas tácticas híbridas requieren el despliegue no convencional en el terreno. Los ambientes urbanos ofrecen ventajas para realizar movimientos rápidos provocando sorpresa. Ofrecen también facilidades para mezclarse con la población para sembrar confusión, y también para que personas inocentes se vean afectadas por la acción de las fuerzas de seguridad, generando

situaciones que las neutralicen al tornar en su contra a la opinión pública y por acusaciones de violación de derechos humanos. Todo ello funciona en coordinación con la manipulación de los medios de comunicación y la dispersión de información falsa.

Con ello, mediante la injerencia en la opinión pública y por la vía de la comunicación estratégica, las tácticas híbridas hacen factible explotar las divisiones internas de organizaciones rivales de toda índole (política, religiosa, social, humanitaria, económica, sindical, educacional, industrial hasta deportivas, entre otras). Así, capitalizar tensiones permitirá debilitar las posiciones del adversario fortaleciendo las del agente que busca la exacerbación de los efectos del conflicto híbrido propias, creando un entorno favorable para satisfacer los intereses u objetivos planteados, los que concurren muchas veces hacia la acción insurreccional, subversiva, anárquica o al simple desorden institucional y social.

### ***Requerimientos de comunicación estratégica para escenarios híbridos***

Fuenzalida nos aporta con algunos elementos con los que hay que tener especial atención, a ser satisfechos como requerimientos de la comunicación estratégica ante escenarios híbridos (2012). Entre ellos está el de estar atentos a los sesgos culturales (modelos mentales), los que identificados por el operador híbrido (aquel que genera instancias para ser aprovechadas en el conflicto de esa naturaleza) buscarán ser explotados como elementos de separación entre segmentos sociales.

También nos señala que hay que estar atentos al “síndrome del espejo”, en que un actor se mira al espejo y ve en él a su contraparte, en que su respuesta y reacción ante temas de mutuo interés lo hará como lo hace él mismo, sin analizar su conducta anterior o su idiosincrasia, o la situación desde la posición y con los antecedentes de su contraparte; es decir, sin ver qué hay al otro lado del espejo y no su propia imagen. Eso puede constituir un serio error, porque su oponente es antagónico en su actuar, por ello es híbrido y lleva un componente cognitivo asistémico y antiinstitucional, por lo que los paradigmas de acción suelen ser sobrepasados y trastocados.

El escenario híbrido, por las características que le son propias, no estará distante a la desinformación, o manipulación deliberada, de la realidad para hacer figurar como verdadero un escenario que es falso, alejado de la verdad, aun cuando tenga trazas de realidad. Ese contenido falso será difundido con la intención específica de engañar o manipular. No se debe confundir con información errónea, que por muy equívoca que sea, no cuenta con la misma intencionalidad. Acá hay una intencionalidad de manipulación, lo

que debe ser identificado prontamente por la comunicación estratégica, para de ello desenmascarar la fuente de origen, hacer caer la versión falsa y explotar el éxito comunicacional cuando ello se haya logrado, usando el máximo de recursos disponibles. El actuar híbrido no tiene complejos en usar la desinformación.

La desinformación puede adoptar muchas formas, tanto en mensajes sensacionalistas que puedan expandirse rápidamente por redes sociales como en prensa poco objetiva, agregando a ello anuncios pagados en redes sociales e incluso grabaciones tendenciosamente editadas distribuidas por diferentes redes o medios con aplicaciones de mensajería. Hoy, mucho más que ayer, por la digitalización de las redes sociales, la factibilidad de emisión de imágenes reales o trucadas, viene a reforzar aún más la capacidad de convencimiento de los medios masivos, donde la expresión “una imagen habla más que mil palabras” viene a cobrar aún mayor significación y presencia. Persiste el efecto que una fotografía o un video por sí mismos ya tienen un valor convincente, aun cuando haya sido astutamente manipulada.

Aparece entonces la denominada Infodemia, que no es una expresión que esté en el *Diccionario de la lengua española* de la Real Academia Española. Como término castellano no está registrado, aun cuando existe en la realidad. Básicamente implica una manipulación masiva de la verdad, la que en el campo fértil del uso del ciberespacio al que hoy tenemos acceso, encuentra un escenario de abierta y rápida distribución. Agreguemos a eso la facilidad que dan varias columnas de redes sociales, a las que accede un público dependiente, que digiere directamente y sin filtro lo que ve digitalmente.

Este fenómeno no es nuevo. Aun cuando se diseminó por otro medio, como fue la radio, la emisión de La Guerra de los Mundos, de Orson Welles, transmitida el 30 de octubre de 1938 en Estados Unidos, generó pánico social, debido a que se relataba en ello una suerte de radioteatro en que la crónica anunciaba la llegada de una invasión extraterrestre. La radiodifusión, en ese tiempo elemento de información principal de la ciudadanía norteamericana, había generado un efecto de infodemia, como una verdadera epidemia de mala información.

La infodemia la podemos asociar a un término al que no le pusimos mucha atención cuando el diccionario inglés Oxford la declaró como la palabra internacional del año 2016. Nos referimos a la posverdad (*post-truth* en idioma inglés), que describe la distorsión deliberada, basada más en la credibilidad relativa que en la veracidad concreta. Es una suerte de mentira emotiva, que recoge algunos elementos que son realidad y los combina con falsedades que han sido elegidas por su resonancia social. Con ello, hay una línea de diseño malévolo por levantar verdad donde no la existe, que cae en el fértil caldo de cultivo de la disponibilidad de información, a ser transmitida

por cibermedios, buscando el efecto de poder influir social, política, comercial o síquicamente.

Welles y su Guerra de los Mundos, hoy habrían sido aún más prolíficos en su efecto inmediato, salvo por el contraefecto que, tal como la infodemia, permite una rápida dispersión de posverdad, donde también las entidades oficiales pueden salir en su desmentido y aclaración. Tarea fundamental de la comunicación estratégica será ir monitoreando el ambiente de la información pública, de tal manera de detectar eventos de infodemia, para así salir a aplacarlos, buscando identificar sus fuentes y actuando en masividad contra ellas, para así degradar su escasa o creciente credibilidad.

Para operar contra la infodemia, la respuesta va por concurrir siempre a fuentes no solo creíbles sino que más bien veraces. En los tiempos de la posverdad, aplicar la primera de las reglas de René Descartes y su *Discurso del Método*: no aceptar como verdadera cosa alguna que no sea evidente, aceptar solo aquello que se presente tan clara y distintamente que no haya ocasión de ponerlo en duda. Así tendremos salud de información. Por ello, la afirmación de que “la verdad, es la coincidencia entre una afirmación y los hechos” (Lozano, Raúl, 2020), cobra aún mayor importancia, con la dificultad que en estos tiempos de infodemia, la verdad muchas veces hay que salir a defenderla y apoyarla, porque sola no se sustenta.

## **Conclusiones**

Se ha planteado y sustentado entonces que la comunicación estratégica es un requerimiento necesario e importantísimo al enfrentar un escenario de conflicto híbrido, comunicación que es concebida en lo político y en lo estratégico, llevado y coordinado desde lo operacional, llegando a lo táctico para lograr un efecto sinérgico, tanto en la dimensión física como cognitiva del conflicto. Así, su diseño es factible de hacer realidad cuando se guía la articulación de definición del objetivo principal y los objetivos secundarios que le darán concreción, abriendo la factibilidad de los lineamientos del diseño, elección y conformación de las acciones a ejecutar. Con ello se busca proyectar la identidad de las organizaciones, como también sustentarla en un ambiente complejo en lo híbrido, donde confluyen factores que buscan trastocar y deformar la verdad.

La comunicación estratégica requiere de una evaluación de entorno constante, porque el escenario donde actúa es muy dinámico y cambiante. Requiere estar atento a lo situacional para elegir los mejores momentos de liberación de mensajes, como también de refuerzo de credibilidad de ello, objetivo que será atacado por el contendiente híbrido, buscando con ello

degradar los pilares que sostienen la veracidad, más aún frente a una amenaza de carácter híbrido, que es un fenómeno resultante de la convergencia e interconexión de diferentes elementos.

La comunicación estratégica, como concepto, sirve a la identidad institucional o corporativa, pero sus alcances trascienden ello, buscando servir a la concepción estratégica definida para enfrentar el escenario híbrido. Más que quedarse en la difusión de conceptos, ayudan y orientan a que su objetivo sea llevado a concreción en términos reales, legitimando a la organización para posibilitar su correcto funcionamiento en el entorno en el que se inserta y así poder cumplir con sus objetivos estratégicos.

Visualizamos que la comunicación estratégica *sensu stricto* en un escenario híbrido, más que ser un flanco a proteger, es un recurso con el que se cuenta para enfrentar la amenaza, el que tendrá altos requerimientos de coherencia y diseño del mensaje y oportunidad. En esa línea, la verdad institucional existente en un ambiente de escenario híbrido, más que un derecho, ha pasado a ser un bien que hay que proteger.

## ***Bibliografía***

- Bohm, D. (2014). *Sobre el Diálogo*. Recuperado de <https://www.uv.mx/orizaba/cosustenta/files/2014/04/texto-esenciales-de-Sobre-el-Dialogo.pdf>
- Bolívar, C. (2015). Pensar estratégicamente: el aporte de la historia militar. *Revista Ensayos Militares*, 1 (1), pp. 55-73.
- Cambria, Antonino (2016). *La importancia de la Comunicación Estratégica*. Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE). Recuperado de [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2016/DIEEEE042-2016\\_Comunicacion\\_Estrategica\\_AntonioCambria.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2016/DIEEEE042-2016_Comunicacion_Estrategica_AntonioCambria.pdf)
- Centro de Estudios Estratégicos de la ACAGUE (2017). *Investigación en Ciencias Militares, Claves Metodológicas*. Santiago, Chile: CEEAG.
- Cornish, P. J, y Lyndley-French, C. (2008). *Strategic Communication: A Primer, ARAG special series*. Defense Academy.
- Fuenzalida Prado, A. (2012). La Alarma Estratégica: una herramienta nacional necesaria. *Revista Inteligencia*. Santiago. Chile. Recuperado de [file:///C:/Users/AG-1064/Downloads/La\\_Alarma\\_Estrategica\\_una\\_herramienta\\_na.pdf](file:///C:/Users/AG-1064/Downloads/La_Alarma_Estrategica_una_herramienta_na.pdf)
- Fuguet, Amado (2016). *El sentido de la oportunidad es primordial para la efectividad comunicacional*. Taller de Formación Comunicacional, Valencia, España. Recuperado de <https://comunicacionycambio.com/2016/08/23/el-sentido-de-la-oportunidad-es-primordial-para-la-efectividad-comunicacional/>
- González, G. (2017). De la Guerra Asimétrica a la Guerra Híbrida. Ciberdefensa. *Revista Visión Conjunta*, 9 (16), pp. 20-24. Recuperado de [http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/847/1/VC%2016\\_GONZALEZ.pdf](http://www.cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/847/1/VC%2016_GONZALEZ.pdf)

- Herman, Paul (1997). *Asymmetric Warfare: Seizing the Threat. Low Intensity Conflict & Law Enforcement*, 6 (1), pp. 176-183.
- Hoffman, F. (2007). *The Rise of the Hybrid Wars*. Potomac Institute for Policy Studies, Arlington, Virginia, EE.UU. Recuperado de [https://www.potomacinstitute.org/images/stories/publications/potomac\\_hybridwar\\_0108.pdf](https://www.potomacinstitute.org/images/stories/publications/potomac_hybridwar_0108.pdf)
- Leiva René (2020). *La información y la capacidad estatal, herramientas para enfrentar el Covid-19*. Infodefensa. Chile. Recuperado de <https://www.infodefensa.com/latam/2020/04/16/noticia-informacion-capacidad-estatal-herramientas-enfrentar-covid19.html>
- Lind W. y Nightengale, K. (1989). The Changing Face of War: Into the Fourth Generation. *Marine Corps Gazette*, pp. 22-26. Publicado en simultáneo en *Military Review*, pp. 2-11.
- Locatelli, O.P. (2017). Guerras Híbridas, Su Centro de Gravedad y la Victoria. *Revista Visión Conjunta*, 9 (16), pp. 58-64. Recuperado de [http://www.esgcffaa.edu.ar/pdf/ESGCFFAA-2016\\_pdf45.pdf](http://www.esgcffaa.edu.ar/pdf/ESGCFFAA-2016_pdf45.pdf)
- López-Muñoz, G. (1958). *Diccionario Enciclopédico de la Guerra, Tomo 3*. Madrid: Gesta.
- Lozano, R. (2020). *Actas del Congreso de Uruguay*, Oficina del Senado. Uruguay.
- Ministry of Defense. (2014). *Global Strategic Trends out to 2045*. Shrivenham, Swindon: MOD.
- Naciones Unidas (2018). *Manual para Gestión Basada en Resultados y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, UNDOC.
- Oviedo, N. (2019). Guerra híbrida: circunvalando la lógica nuclear. *Perspectivas. Revista de Ciencias Sociales*, (7), pp. 81-98.
- Paul, Christopher (2011). *Getting Better at Strategic Communication*. Rand Corporation. Recuperado de [file:///C:/Users/AG-1064/Downloads/RAND\\_CT366.pdf](file:///C:/Users/AG-1064/Downloads/RAND_CT366.pdf)
- Perkins, D.G. (2018). Preparándonos para combatir hoy. Las Operaciones Multidominio y el Manual de Campaña 3.0, *Military Review*, tercer trimestre, edición Hispanoamericana. Recuperado de <https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicion-Hispanoamericana/Archivos/Tercer-Trimestre-2018/Preparandonos-para-combatir-hoy/>
- Salas Maturana, Alejandro (2019). *Terrorismo Anarquista y Guerra Híbrida en Chile*, Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos (ANEPE). Recuperado de <https://www.anepe.cl/terrorismo-anarquista-y-guerra-hibrida-en-chile/>
- Sánchez Herráez, P. (2014). *La Nueva Guerra Híbrida: Un Somero Análisis Estratégico*, Instituto Español de Estudios Estratégicos, España. Boletín 54/2014
- Toffler, A. (1994). *Las Guerras del Futuro*. Barcelona, España: Ediciones Plaza & Jane.
- Tironi E., y Cavallo A. (2017). *Comunicación Estratégica, Vivir en un Mundo de Señales*. Santiago, Chile: Ed. Taurus/ Pensamiento.
- Uriarte J, M. *Adolf Hitler*. Última edición: 6 de septiembre de 2019. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/adolf-hitler/>.



## CAPÍTULO 3

# El escenario híbrido y su impacto en el nivel de la conducción operacional

*Coronel (R) Juan Carlos Verdugo Muñoz\**

### ***Introducción***

En los últimos años y, especialmente, después de la intervención rusa en Crimea de 2014, se ha intensificado la revisión de los conceptos de conflicto y guerra híbrida, pudiéndose encontrar un amplio espectro de planteamientos contrastantes, que van desde considerarlo un fenómeno completamente nuevo, un nuevo tipo de guerra que no conocíamos, hasta encontrar otras aproximaciones que indican que la hibridez no es más que la evidencia de la aplicación de antiguas nociones del conflicto y la guerra, con principios relativamente inmutables, pero utilizando las nuevas herramientas que la evolución global han puesto a disposición de los conductores de los distintos niveles, por ejemplo, la explotación del dominio del ciberespacio y de las operaciones de información. Incluso pueden encontrarse opiniones escépticas que sostienen que este concepto no está consolidado ni existe ninguna definición aceptada por la comunidad de defensa más allá del mínimo común denominador de la combinación de medios, procedimientos y tácticas convencionales y asimétricas, como expresa Guillem Collom en *Análisis de Actualidad Internacional: Contextualizando la Guerra Híbrida* (2018).

\* Oficial de Estado Mayor. Magíster en Filosofía Política, Universidad Gabriela Mistral. Magíster en Ciencias Militares, mención Planificación y Gestión Estratégica; y Magíster en Ciencias Militares, mención Gestión Estratégica en Disuasión y Defensa, Academia de Guerra. Profesor en las Asignaturas de Historia Militar y Estrategia, Táctica y Operaciones, Academia de Guerra. Graduado del Curso de Planificación Operacional Conjunta (UK Joint Forces Command).

Sin perjuicio de la posición a la que se pueda suscribir, en todas las opciones se reconoce que la forma de abordar los fenómenos sociales extremos antes mencionados ha sufrido variaciones, produciéndose, como consecuencia lógica de esta mutación en la forma de abordar y administrar los conflictos y las guerras, importantes transformaciones en los diferentes niveles de la conducción, de acuerdo con ello, finalmente, se concibe su desarrollo y son llevados a la práctica.

Más en concordancia con la segunda visión del tema, es decir, asumiendo la validez de los principios, que han demostrado su aplicabilidad en el transcurso de la historia, y atendiendo a que el advenimiento de estos nuevos instrumentos ha generado la necesidad de una “puesta al día” de los conceptos para la administración de conflictos, se estima pertinente incorporar en el análisis algunos factores adicionales, que vayan más allá que la sola aplicación de principios y la utilización de herramientas novedosas para materializarlos. Para ello, en este artículo, se examinará la evolución en la forma de abordar el fenómeno social del conflicto –conocido como guerra híbrida– y su influencia en los niveles de la conducción militar, con especificidad en el nivel operacional.

Para lo anterior, inicialmente, se examinarán múltiples fuentes para pesquisar las peculiaridades del escenario híbrido, estableciendo los atributos críticos de este tipo de conflicto, que permitan delinear el fenómeno y, a la vez, se constituyan en herramientas para contrastar con algunos conceptos distintivos el nivel operacional de la conducción militar; luego se intentará determinar las variaciones del comportamiento de la naturaleza de la conducción operacional al aplicar los atributos críticos del conflicto híbrido en los factores operacionales antes mencionados, esbozando, además, eventuales adecuaciones que serán necesarias en este nivel para desenvolverse con posibilidades de éxito en un enfrentamiento que tenga lugar en un escenario híbrido; para terminar, se establecerán conclusiones que den cuenta del análisis realizado y permitan una visualización fundamentada del impacto de la hibridez del conflicto en el nivel operacional de la conducción.

### ***Atributos críticos del escenario de un conflicto híbrido***

Según Patrick Pawlack (2015), en su trabajo *Understanding Hybrid Warfare*, de acuerdo con los diferentes niveles de intensidad de una amenaza y la intencionalidad de los actores involucrados, se puede diferenciar entre amenaza híbrida, conflicto híbrido y guerra híbrida: la amenaza híbrida es un fenómeno resultante de la convergencia e interconexión de diferentes elementos, que en conjunto forman una amenaza más compleja y multidimensional; el conflicto híbrido es una situación en donde las partes se abstienen del uso

abierto de la fuerza armada, empleando en su lugar una combinación de intimidación militar, explotación de vulnerabilidades económicas y políticas y medios diplomáticos o tecnológicos para perseguir sus objetivos; la guerra híbrida es una situación en la que un país recurre al uso abierto de la fuerza armada (convencional y no convencional) contra otro país o un actor no estatal, además de una combinación de otros medios (económicos, políticos y diplomáticos).

De acuerdo con lo establecido por la OTAN (2019) en el *AJP-5 Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations*, el arte operacional es el “empleo de fuerzas para alcanzar objetivos estratégicos y/u operacionales mediante el diseño, organización, integración y ejecución de estrategias, campañas, operaciones principales y batallas”, y su derivación práctica, el nivel operacional de la conducción militar, es el “nivel en el cual se planifican, ejecutan y sostienen las campañas y operaciones principales, para cumplir objetivos estratégicos dentro de teatros o zonas de operaciones”<sup>1</sup>.

De esta manera, el nivel operacional se sitúa en el ámbito de las operaciones para lograr objetivos, por tanto, directamente relacionado con las situaciones que se vinculan con el empleo efectivo de la fuerza, en el caso de la guerra híbrida, o con amenaza de su utilización, en el caso del conflicto híbrido.

A partir de las consideraciones indicadas, es posible identificar, entre otras, las siguientes particularidades principales, que constituirían los atributos críticos de un conflicto que se desarrolle en un escenario híbrido:

1. Combinación e integración de procedimientos convencionales e irregulares y medios militares y no militares

Esta constituye la característica más distintiva del conflicto híbrido y precisamente de la que proviene su denominación<sup>2</sup>. Ella da cuenta de la adopción de un empleo sinérgico de modos y medios, que anteriormente se consideraban como alternativas relativamente excluyentes para abordar un enfrentamiento, orientados a alcanzar los fines que el actor se haya planteado. Frank G. Hoffman (2007), en su artículo académico *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars*, indica que los conflictos híbridos incorporan una amplia variedad de distintas formas de guerra, incluyendo capacidades

<sup>1</sup> De acuerdo con la definición de arte operacional de la OTAN, también se debería considerar el cumplimiento de objetivos operacionales.

<sup>2</sup> La Real Academia Española establece que el vocablo “híbrido” corresponde a la definición “Dicho de una cosa: que es producto de elementos de distinta naturaleza”, coincidiendo con Online Language Dictionaries, que en su página WordReference.com, le atribuye la definición “En general, que está formado por elementos de distinta naturaleza”.

convencionales, tácticas y formaciones irregulares, actos terroristas que comprenden coerción y violencia indiscriminada y desorden criminal.

Por su parte, en su circular de entrenamiento *TC 7-100 Hybrid Threat*, el Departamento de Ejército de Estados Unidos (2010) indica que, para una amenaza híbrida, la separación tradicional entre los conceptos de guerra “convencional” y “no convencional” y entre los métodos “tradicionales” y “adaptativos” tiene poca importancia, considerándolos a todos como armas potenciales, que no tienen más significado que su capacidad de ser utilizada contra sus oponentes, con una visualización integral de la guerra y no dividida en partes conceptuales.

Si bien el empleo de medios convencionales y no convencionales ha sido recurrente en la historia del conflicto, la particularidad del ambiente híbrido es su uso combinado e integrado en todos los niveles de la conducción.

Este tópico ya ha sido desarrollado por Román Ortiz (2015) en su ensayo *El concepto de guerra híbrida y su relevancia para América Latina*, en el que indica que la combinación de líneas de acciones regulares e irregulares dentro de la misma estrategia ha sido frecuente a lo largo de la historia de la guerra. En realidad, lo que resulta más novedoso es la integración de elementos convencionales y no convencionales a nivel operacional y táctico.

Esta integración persigue cubrir el espectro de necesidades que para cada caso particular presente la fuerza híbrida, utilizando indistintamente fuerzas regulares e irregulares, las que para el logro de sus propósitos pueden emplear procedimientos convencionales y no convencionales, todos ellos solo orientados por la necesidad de crear algún efecto sobre su adversario y no regulados por definiciones conceptuales. En cuanto a la modalidad de empleo, estos medios podrán utilizarse separados o en conjunto y, en cuanto a su naturaleza, podrán mutar de irregulares a regulares y viceversa.

Qiao Liang y Wang Xiangsui (1999), en su libro *Unrestricted Warfare*, concluyen que en la guerra y la guerra no militar, que es principalmente nacional y supranacional, no hay dominio que no pueda ser superado; no hay medios que no puedan usarse en la lucha; y no hay dominio ni método que no puedan usarse combinados.

En el mismo sentido, Carlos Galán (2018), en el documento de trabajo *Amenazas híbridas: Nuevas herramientas para viejas aspiraciones*, identifica múltiples herramientas que pueden ser empleadas por los agentes híbridos en diferentes sectores, en los que el ámbito militar es solo uno más, y señala la utilización combinada de medios en los sectores militar, civil/social, infraestructuras críticas, medios de comunicación, económico, político, normativo y ciberespacio, indicando, además, que los medios utilizados pueden aumentar o disminuir en número o intensidad dependiendo del momento y del objetivo perseguido, que puede ser una entidad, un sector o todo un país.

Cuadro N° 1  
Herramientas de las amenazas híbridas, según sectores

Sector		Herramientas
Militar	→	guerra no declarada, tropas no uniformadas, acciones encubiertas, utilización de organizaciones, movilización de civiles
Civil/Social	→	movimientos de protesta y contraprotesta; creación organizaciones culturales o de opinión; influencia religiosa, lingüística o cultural para favorecer nihilismo social o relativismo
Infraestructura crítica	→	denegación de servicio y pérdida de integridad o confidencialidad de la información tratada
Medios de comunicación	→	propaganda (fácil y barata) mediante redes sociales; <i>fake news</i> que provocan desinformación; operaciones psicológicas; uso de medios de comunicación afines o patrocinados
Económico	→	creación de empresas, centros de estudio y organizaciones culturales; penetración de actores oligárquicos; ayuda externa o sanciones económicas para presionar a un gobierno extranjero
Político	→	diplomacia e inteligencia clásicas, poder blanco, revelaciones y filtraciones, apoyo a simpatizantes en el exterior, chantajes y represalias
Normativo	→	aprovechamiento de las lagunas legales
Ciberespacio	→	ciberespionaje, ciberdelincuencia, hacktivismo; uso de redes sociales, grupos organizados de publicación de mensajes; revelaciones comprometedoras

Fuente: Elaboración propia basada en el Documento de Trabajo 20/2018 de Carlos Galán, 2018, “Amenazas híbridas: Nuevas herramientas para viejas aspiraciones”.

En el mismo orden de ideas, Timothy McCulloh y Richard Johnson, en *Hybrid Warfare* (2013), estipulan que la teoría de la guerra híbrida puede resumirse mejor como una forma de guerra en la que uno de los combatientes basa su estructura de fuerza optimizada en la combinación de todos los recursos disponibles, tanto convencionales como no convencionales, en un contexto cultural único para producir efectos específicos y sinérgicos contra un oponente convencional.

## 2. Explotación de umbrales de detección y atribución de acciones<sup>3</sup>

En este aspecto cobra especial importancia el concepto de la ambigüedad del accionar de los actores híbridos, los que hacen uso de un espacio en las relaciones internacionales conocido como “zona gris”, utilizando su acepción de preparación de una guerra<sup>4</sup>. En esta zona gris se adoptan un conjunto de actitudes, instrumentos y estrategias que no son ni *White* (paz, de acuerdo con la buena fe del derecho internacional) ni *Black* (guerra abierta, híbrida o convencional) (Baqués, 2017). Esta ambigüedad resultante se traduce en un accionar confuso y engañoso, en el que junto con los medios militares convencionales, se utiliza la coerción económica, la desinformación y las acciones de *proxis*<sup>5</sup>, terrorismo y actividad criminal, sin sobrepasar los límites convencionales de la agresión y encubriendo el origen de dichas acciones, desdibujándose los límites entre el desorden civil y el conflicto militar, con el propósito de generar un entorno en el que sea de alta dificultad identificar a los responsables de dichas actividades, no permitiendo o al menos obstaculizando la atribución de las mismas, lo que, al mismo tiempo, facilita la denegabilidad por parte del actor que no desea ser identificado como autor.

Por su parte, en su circular de entrenamiento *TC 7-100 Hybrid Threat*, el Departamento del Ejército de Estados Unidos (2010), indica que uno de los aspectos más peligrosos de una amenaza híbrida es la capacidad de sus componentes para transitar hacia o desde variadas formas. Las fuerzas militares, por ejemplo, pueden quitarse los uniformes e insignias y otros indicadores de estatus y mezclarse con la población local. Las fuerzas insurgentes podrían abandonar las armas y manifestar inocencia de cualquier delito. Los delincuentes pueden ponerse los accesorios de una fuerza policial local para obtener acceso a una instalación clave.

<sup>3</sup> El término “atribución” es utilizado en el sentido de atribuir responsabilidad a un actor por determinada acción. Este concepto es expresado claramente por el UK Ministry of Defence en el documento *Cyber Prime* (2016), el que indica “el proceso de atribución identifica al actor que llevó a cabo o patrocinó una acción cibernética contra otro estado, organización o individuo y la intención detrás de él”.

<sup>4</sup> El concepto de zona gris ha sido extensamente desarrollado por Josep Baqués (2017), en el Documento de Investigación 02/2017 *Hacia una definición del concepto “Gray Zone” (GZ)*, el que se puede presentar en tres escenarios: GZ como fenómeno alternativo a una guerra abierta, sea híbrida o convencional; GZ como una etapa previa de preparación de la guerra; y GZ como explotación de las dinámicas postconflicto armado.

<sup>5</sup> El término *proxy* se utiliza para identificar a un actor que está siendo utilizado por otro, normalmente más poderoso, para actuar en beneficio de sus intereses, pero sin involucrarse directamente, manteniendo siempre la posibilidad de negar cualquier vínculo que lo comprometa.

De esta manera, las amenazas híbridas utilizan esta complejidad en cuanto a la identificación de los actores y la dificultad de reconocerlos como amenaza para confundirse con otros actores, que pueden ser neutrales o, incluso, amigos.

### 3. Menor relevancia de los elementos militares

Como ya se expresó anteriormente, en el escenario de una guerra híbrida los medios militares son solo una herramienta más que se encuentra a disposición para ser empleada. Sin embargo, no se trata solo de compartir el protagonismo, sino que de la reducción franca de su relevancia, en relación con otras herramientas utilizadas, pues en un escenario híbrido el enfrentamiento que se pretende es el de las sociedades involucradas, no el de los ejércitos (Galán, 2018).

Erik Reichborn-Kjennerud y Patrick Cullen (2017), en su documento Multinational Capability Development Campaign, *What is hybrid warfare?* expresan que los espacios físicos tradicionales como la tierra, el mar, el aire y el espacio están cada vez más acompañados por espacios sociales y construidos, como el político, económico, cultural, de infraestructura y cibernético.

El logro de objetivos políticos y estratégicos ya no está vinculado únicamente a los medios militares convencionales tradicionales, ya que los espacios cognitivos y psicológicos se han convertido en un aspecto importante de la guerra, si no los más importantes, transformando en el blanco principal de las operaciones ya no a las capacidades militares del adversario, sino que a las poblaciones que constituyen la clave de los mencionados espacios cognitivos y a los responsables de la toma de decisiones.

En el mismo sentido, Fernando Ventura (2019), en *Aplicaciones y desafíos de la guerra híbrida, irrestricta y zona gris para los sistemas de defensa latinoamericanos*, citando a Liang y Xiangsui (1999), sostienen que los autores de La Guerra Irrestricta observan que existe una relativa reducción de la violencia militar, al mismo tiempo que observamos definitivamente un incremento de la violencia política, económica y tecnológica. Se procura principalmente el control y sometimiento del adversario antes que la violencia y el aniquilamiento.

### 4. Enfoque en las vulnerabilidades de las sociedades de una manera no tradicional

La evidencia de las acciones híbridas contemporáneas indica que las operaciones de la mixtura de herramientas utilizadas en la confrontación de manera combinada e integrada se orientan contra vulnerabilidades específicas del oponente y obedecen a un diseño también específico, hecho a

la medida de la vulnerabilidad que se pretende afectar. Reichborn y Cullen (2017) sostienen que, en lugar de una comprensión basada en el desgaste de la guerra, donde uno iguala la fuerza del otro y lentamente trata de degradar militarmente al oponente, la guerra híbrida se caracteriza por el uso personalizado de todos los instrumentos de poder contra las vulnerabilidades del sistema del oponente; agregando que se trata de un uso sincronizado de múltiples instrumentos de poder adaptados a vulnerabilidades específicas en todo el espectro de funciones sociales para lograr efectos sinérgicos.

En el mismo sentido, se indica que un análisis tradicional de amenazas no es suficiente para alcanzar conclusiones útiles en este escenario distinto, ya que el solo estudio de sus capacidades e intenciones no permite anticipar sus acciones. Agregan, solo visualizando los diferentes instrumentos de poder que posee un adversario, no se puede predecir necesariamente cómo y en qué medida podría sincronizarlos para crear ciertos efectos. Las capacidades funcionales de un adversario de guerra híbrida, aunque importantes, no necesariamente proporcionan la información correcta para entender el problema.

De esta manera, basar la capacidad de respuesta en un análisis tradicional, equivocado en este entorno, podría llevar a que algunas operaciones híbridas, difíciles de detectar y anticipar por naturaleza, pudieran no ser visualizadas sino hasta que su desarrollo sea evidente y esté en ejecución, se muestren consecuencias perniciosas acerca de las vulnerabilidades hacia las cuales se haya dirigido y, consecuentemente, la capacidad de respuesta del atacado ya se haya degradado.

### ***Impacto del conflicto híbrido en el nivel operacional de la conducción***

1. En relación con la combinación e integración de procedimientos convencionales e irregulares y medios militares y no militares

Una de las principales particularidades de este atributo de la guerra híbrida, es que su manifestación ya no solo se encuentra en el nivel estratégico, sino que también en las maniobras de los niveles operacional y táctico, teniendo efectos importantes en la definición de los diferentes componentes del espacio de batalla. Las avenidas de aproximación ya no se deben concebir solo para elementos de la guerra convencional, sino que también para modalidades de guerra irregular, que obedecen a códigos distintos y hacen uso del espacio, en todas sus dimensiones, de manera diferente. Los conceptos de líneas de comunicaciones para la logística, zonas de operaciones, incluso el concepto de teatro de operaciones, aparecen desdibujados en una modalidad de lucha

que no obedece a los cánones convencionales de la guerra. Las zonas urbanas, quizás uno de los escenarios menos adecuados para la guerra convencional, es el escenario predilecto para la guerra irregular, por todas las ventajas que otorga a los actores no estatales, que, por lo general, serán militarmente más débiles en lo convencional. Esta derivada es tratada por John Spencer, en *The City is not Neutral: Why urban warfare is so hard* (2020), quien además agrega que estas áreas se han vuelto más grandes y más inestables, complejas y conectadas, incrementando significativamente los costos de realizar operaciones militares en ellas. Este tipo de escenario favorece al defensor al negar las ventajas que pudiese tener un atacante superior tecnológica y militarmente, pero convencional.

Mención aparte merece el efecto que tienen las operaciones en el ciberespacio en los límites de las áreas de responsabilidad, de influencia y de interés de inteligencia. La visión tradicional de esta división del espacio de batalla pierde sentido ante un adversario que podría estar haciendo sentir su influencia directa sobre los medios que cubren un teatro de operaciones desde cualquier parte del mundo. Como contrapartida, los medios de ciber guerra propios, si se llegara a contar con ellos en un teatro de operaciones, también pueden hacer sentir su influencia sin reconocer límites geográficos, lo que impondría la necesidad de realizar algún tipo de evaluación acerca de los efectos de las acciones que se ejecuten, aspecto al menos difícil para las fuerzas del nivel operacional y que probablemente requerirá apoyos desde escalones superiores.

La administración del tiempo en la guerra irregular adquiere ribetes de marcada diferencia con la guerra convencional, pues esta no se ajusta a los procedimientos estándares del combate regular. El concepto de pausa operacional pierde gran parte de su significado actual, cuando el enfrentamiento se da en un ambiente de acciones por lo general de corta duración, de gran violencia, con apoyos de no combatientes y otros actores que podrían hacer que el ritmo de las acciones no obedezcan a un patrón identificable y en el que las posibilidades que tiene un actor híbrido de ejercer una presión continua, mediante esta reunión coordinada de diferentes tácticas y herramientas, podrían hacer difícilmente identificable la oportunidad de realizar esta interrupción momentánea de las acciones para recuperar la capacidad de combate.

Para buscar la armonización entre tiempo y espacio, una fuerza que enfrente a un adversario híbrido deberá tener presente las consideraciones antes señaladas, en especial lo relacionado con las diferencias en la temporalidad de las acciones de los actores convencionales e irregulares, como asimismo la disolución de muchos paradigmas acerca de los límites físicos, producto de la incorporación del ciberespacio a los cuatro dominios tradicionales.

Sin lugar a dudas, este aspecto presenta una radical variación en un escenario híbrido. Como lo advirtiera Galán (2018), el elemento militar constituye solo uno más de los instrumentos a utilizar y, por añadidura, no el más importante. Las fuerzas, entonces, asumen una fisonomía distinta a la conocida, tanto que ya se les empieza a denominar herramientas o, simplemente, medios, agrupando medios militares y no militares, estos últimos en una multiplicidad y cantidad superior a lo tradicional y, lo principal, con una elaborada coordinación con los medios militares en las maniobras de todos los niveles de la conducción.

Todo lo anterior implica la necesidad de numerosas adecuaciones de algunos conceptos utilizados en el nivel operacional. Uno de ellos es el de centro de gravedad, pues al no ser los medios militares la herramienta más importante, para determinar la entidad que constituye la principal fuente de poder que proporciona a un actor su fuerza, libertad de acción o voluntad de luchar (AJP-5, 2019), tanto propia como del adversario, habrá que expandir la variedad de posibilidades hacia las demás herramientas, requiriéndose de un estudio amplio que demandará gran cantidad de especialistas de los distintos sectores identificados por Galán (2019) a los que pertenecen los medios a analizar.

En muchas oportunidades, ante la probable carencia de asesores y medios ejecutantes que operen en algunos de los sectores que se pueden encontrar en el inventario de recursos de la unidad que se desenvuelve en el nivel operacional, será necesario recurrir a escalones superiores que deberán estar en condiciones de apoyar con recursos de su nivel para suplir esa insuficiencia. En este sentido, el Ministerio de Defensa del Reino Unido, en su publicación *Cyber Primer* (2016), indica que la integración de la capacidad cibernética en la planificación a nivel operacional es un proceso nuevo y en evolución. Se requiere un alto grado de integración y cooperación con unidades y organizaciones que operan rutinariamente en el nivel estratégico para crear efectos cibernéticos con éxito dentro de una campaña.

A lo anterior se agrega la dependencia que tiene del avance tecnológico el desarrollo de cibercapacidades, el que normalmente es liderado por la investigación y producción realizadas en centros de estudios e industria que no necesariamente son parte del sector defensa o ni siquiera del ámbito gubernamental, encontrándose por tanto el conocimiento más actualizado en estas organizaciones privadas, lo que indica una vez más que la respuesta para desenvolverse en este tipo de escenarios no es estrictamente militar, sino que con un alto componente civil. La publicación de European Security & Defence, *Cyber Defence: NATO's Challenges* (2019), manifiesta que en el ciberespacio no existe una división clara entre el ámbito militar y el civil. Los ataques cibernéticos contra objetivos civiles pueden ser tan

devastadores como un ataque físico. Aunque el resultado del ciberataque puede ser militar, la defensa cibernética no puede lograrse solo por medios militares. Participan muchos más actores, como los gobiernos civiles, la industria privada y los individuos. Pone como ejemplo a Bill Gates, Marc Zuckerberg, Assange y Snowden y termina concluyendo que, para avanzar y ser eficiente en este ámbito, debe existir una estrecha cooperación con la industria y el mundo académico.

Los requerimientos de antecedentes para aproximarse a la solución de un problema operacional adquieren crecientemente un carácter multidimensional, como consecuencia del requerimiento de incorporar al análisis las disímiles particularidades de las múltiples herramientas que se combinan e integran en un actor híbrido. En la medida que los medios no convencionales y no militares pasan a formar parte de la panoplia de elementos utilizados para configurar una amenaza, estos se transforman en adversarios, dejando su condición de no combatientes, pasando a formar parte de los objetivos militares. De esta manera y a modo de ejemplo, el edificio desde el que esté operando un *hacker* que, utilizando el ciberespacio efectúa ciberataques contra las fuerzas adversarias, de ser detectado, pasa a constituir un blanco. Llegar a determinar fehacientemente este cambio de condición legal en el campo de batalla, representa un desafío formidable para los encargados de desarrollar los procesos de toma de decisiones.

La determinación de las posibilidades es otro tema que experimentará transformaciones relevantes. Nuevamente, además de la necesidad de estructurar equipos de trabajo de inteligencia multidisciplinarios, existirá una dependencia de aportes sustantivos desde escalones superiores para hacer factible la estructuración de un probable comportamiento del adversario en todos los sectores que conforman su configuración híbrida, ya que es poco probable que en el nivel operacional se cuente con la totalidad de capacidades que permitan anticipar dicho comportamiento de manera integral e integrada. En este sentido, quizás lo que presente una mayor complicación no es la definición de lo que pueda hacer cada uno de los componentes del conjunto de modos y medios que caracterizan al actor híbrido, sino que la determinación de la forma cómo los combinará e integrará.

## 2. En relación con la explotación de umbrales de detección y atribución de acciones

La dificultad para develar tanto las acciones híbridas –por situarse al borde de lo que se podría considerar agresión– como los actores híbridos, por la complejidad de determinar la atribución de las acciones y la identificación de los autores, involucra también un alto grado de incerteza acerca

de las referencias espaciales en que se van a llevar a la práctica dichas acciones. Producto de esta ambigüedad, el espacio de batalla, nuevamente, se ve desdibujado al difuminarse la imagen de los medios que lo ocuparían y le darían vida, por lo que a la multiplicidad de fuerzas involucradas se suma esta opacidad respecto de la individualización de las mismas, más aún si se considera que, aunque logran identificarse en alguna instancia del proceso, podrían mutar hacia otra condición.

El factor tiempo también se ve afectado notoriamente por la ambigüedad, en especial si se considera que su utilización para compensar debilidades de otros factores, acelerando el proceso de toma de decisiones y la ejecución de las operaciones, se verá seriamente dificultada o, definitivamente, impedida. Al respecto Reichborn y Cullen en *What is hybrid warfare?* (2017), citando a Andrew Mumford y Jack McDonald en *Ambiguous Warfare* (2014), indican que la ambigüedad se ha definido usualmente como acciones hostiles que son difíciles de identificar, atribuir o definir públicamente como usos coercitivos de la fuerza para un Estado; para, posteriormente, argumentar de su parte que la ambigüedad se utiliza para complicar o debilitar los procesos de toma de decisiones del oponente. Está diseñada para hacer que una respuesta militar, o incluso una respuesta política, sea difícil.

La influencia de la combinación e integración de diferentes modalidades de guerra y de diferentes medios para llevarla a cabo ha influido notoriamente en el tipo de fuerzas requeridas para desempeñarse con posibilidades de éxito en un conflicto híbrido. A lo anterior, se suma la dificultad para percibir la amenaza de un ataque, que este es inminente, o incluso percatarse de que ya está en desarrollo, para identificar desde dónde proviene y quién lo está ejecutando.

En relación con la naturaleza de los medios con los que se debe contar para afrontar adecuadamente un conflicto híbrido, Jovana Marovic, en *Wars of ideas: Hybrid warfare, political interference and disinformation, New perspectives on shared security: NATO's next 70 years* (2019), indica que las amenazas híbridas funcionan en dominios militares y civiles y, por tanto, requieren cooperación intersectorial, regional e internacional. Para la OTAN, la cooperación con la UE es esencial debido a la superposición de las membresías de las dos organizaciones y sus responsabilidades distintas y complementarias, agregando que las capacidades de los *think tanks* o grupos de medios de información para detectar y defenderse de las amenazas híbridas a menudo superan las de los gobiernos al respecto.

Este atributo de ambigüedad somete a las estructuras de información e inteligencia a una tensión extrema, pues deberán desplegar el máximo de sus capacidades para detectar e idealmente anticipar el accionar de amenazas híbridas, las que, entre otras modalidades, podrían manifestarse

en la forma de acciones mediante *proxis* o de ciberataques. En estos casos se torna especialmente difícil determinar quién es el adversario. En una acción de *proxis* existirá un autor aparente, pero la complejidad se centra en definir quién está realmente detrás de dicha acción. La actividad cibernética normalmente se ubica por debajo del umbral del conflicto armado y su origen podría estar en actores estatales u organizaciones terroristas, hacktivistas o individuos. Ante este escenario, un comandante operacional encontrará una extraordinaria dificultad para determinar una respuesta adecuada y, principalmente, proporcional si desconoce o tiene certeza acerca del verdadero origen del ataque.

### 3. En relación con la menor relevancia de los elementos militares

Según Mario Ángel Laborie Iglesias, en *La guerra ambigua del futuro* (2014), en un escenario de guerra híbrida y ante la imposibilidad de llevar a cabo acciones militares decisivas, las operaciones de combate directo se verán superadas en importancia por otras funciones como la obtención de inteligencia, la cooperación cívico-militar, la comunicación estratégica, las operaciones especiales o el adiestramiento de fuerzas nativas. Lo indicado lleva a la interrogante de cómo definir límites físicos para la realización de estas funciones, cómo determinar responsabilidades dentro de un teatro de operaciones e incluso cómo definir el teatro de operaciones, incrementándose este desafío si se agrega el componente de actividades en el ciberespacio, ya tratado anteriormente.

La sincronización de la temporalidad de la ejecución de las tareas que materialicen las mencionadas funciones requerirá de un esfuerzo adicional de parte de los planificadores para concebirla, y de los evaluadores de la campaña para medir su cumplimiento. El carácter no lineal de las fases se verá acrecentado por la necesidad de armonizar el accionar de estos medios de características tan disímiles y con una dinámica distinta a los medios militares, de manera que estos, al no ser el eje de las operaciones, ya no servirán como una referencia para definir plazos. Otro concepto que deberá ser adaptado es el de líneas de operaciones, demandándose un esfuerzo especial de los planificadores para que, dada la diversidad de capacidades, logren que estas unan efectivamente las condiciones decisivas para lograr un objetivo y que, a lo largo de ellas, se pueda determinar la secuencia de acciones, efectos y condiciones requeridas para lograr los objetivos.

La composición de las fuerzas reafirma el carácter multidominio de la guerra híbrida, enfatizándose que el empleo de herramientas no militares tiene una preponderancia tal, que obliga a integrar acciones con entidades gubernamentales no militares y otras provenientes del ámbito civil, las que,

incluso, podrían tener mejores capacidades para enfrentar las amenazas propias de este tipo de conflicto.

En *El concepto de victoria en las guerras del siglo XXI. Una aproximación al concepto de hibridez en la guerra moderna*, Guillermo Lafferriere (2014) se refiere al reemplazo del protagonismo de las fuerzas militares en el conflicto híbrido, argumentando que la resolución de un panorama tan complejo mediante el exclusivo recurso de la fuerza militar puede llevar al fracaso. El recurso militar debe ser empleado en conjunción con otras acciones simultáneas que los jefes militares han de realizar con organizaciones civiles estatales, ONG, multilaterales e incluso privadas. La obligación de establecer la sinergia que mencionábamos afecta a todos los niveles de conducción y debe ser buscada y articulada desde el nivel más alto en sentido descendente. Esta situación no opera como un condicionante para uno solo de los bandos en pugna, sino que lo hace de manera similar para ambos. Esto en no poca medida actúa como una suerte de nivelador de fuerzas, toda vez que el solo hecho de poseer mayor capacidad militar no garantiza alcanzar una situación favorable.

Ante este escenario, se hace imperativo expandir la variedad de alternativas para llegar a un plan ganador, considerando todas las herramientas que caracterizan este tipo de escenario, con el fin de contrarrestar de manera efectiva a un adversario híbrido, el que, de acuerdo con Reichborn y Cullen en *Understanding hybrid warfare* (2017), explota creativamente la predisposición cognitiva para enfatizar el instrumento militar de poder, lo que permite a los oponentes aprovechar los medios no militares contra un conjunto más amplio de objetivos no convencionales.

Al igual que la idea de solución para estructurar una maniobra adecuada, la búsqueda de informaciones y los análisis para producir inteligencia deberán abrirse a la diversidad de alternativas que el adversario híbrido tiene a su disposición, evitando el examen de los componentes del ambiente operacional centrado en las capacidades militares, reiterándose la necesidad imperiosa de tratar de descifrar la forma de cómo el adversario combinará e integrará sus distintas herramientas, empleando en ello un esfuerzo mayor que en determinar con qué medios cuenta.

#### 4. Enfoque en las vulnerabilidades de las sociedades de una manera no tradicional

Desde el punto de vista espacial, este atributo implica que podría haber un espacio de batalla en cualquier lugar donde se manifieste una vulnerabilidad, real o aparente, lo que se expande a la dimensión virtual, cuando se introduce en el análisis la variable de las ciberoperaciones. Estas vulnerabilidades pueden ser de cualquier dimensión y, para su explotación, un adversario

híbrido podría diseñar una herramienta específica o una combinación “a medida” de distintas herramientas, evitando empeñarse en una confrontación más abierta, dirigida a la totalidad de las fuerzas y menos a las fuerzas militares. Para este tipo de diseño de operaciones, el término operacional más aplicable es el de aproximación indirecta, aquella que, de acuerdo con lo que estipula AJP-5 de la OTAN (2019), normalmente busca circunnavegar, aislar o hacer que el combate sea ineficaz en lugar de destruir físicamente los CoG adversarios. En algunos casos, un enfoque indirecto puede requerir varias operaciones contra múltiples vulnerabilidades críticas. En otros casos, puede involucrar una sola operación contra algunas vulnerabilidades particularmente críticas que tienen el efecto de crear la condición requerida en el CoG, pero sin involucrarse en una batalla directa con las unidades de combate primarias del adversario.

Ante este tipo de escenario, la única forma de lograr un margen de tiempo que permita una respuesta adecuada y proporcional es con un sistema de inteligencia que permita detectar la acción híbrida hostil con la suficiente anticipación para dar una alerta oportuna y entregue un margen para adoptar las medidas pertinentes, evitando que se produzcan daños importantes en las capacidades de respuesta. Entendiendo que el enfoque de un actor híbrido en las vulnerabilidades de un adversario al que se pretende atacar se realiza de manera novedosa, es lógico concluir que el proceso para detectar y anticipar ese ataque también debiera ser novedoso.

El método tradicional para determinar posibilidades se basa en gran medida en las capacidades del potencial adversario, para, a partir de la evaluación de sus potenciales, posteriormente definir qué es lo que lógicamente y físicamente ese adversario podría realizar y que, de hacerlo, tenga un efecto en la propia situación o misión, si se cuenta con ella.

Un método distinto, novedoso, no tradicional, a utilizar por la inteligencia operacional ante esta realidad, se debería orientar, en primer lugar, a definir las vulnerabilidades propias en todos los múltiples ámbitos que abarca la guerra híbrida. Esto, lógicamente, no será posible sin el concurso de medios de escalones superiores, organizaciones civiles de gobierno y entidades no gubernamentales, que se sumen al proceso desarrollado por la inteligencia puramente militar. Una vez identificadas estas vulnerabilidades, el esfuerzo debería centrarse en determinar con qué medios cuenta el adversario para explotarlas o, simplemente, acrecentarlas, inicialmente utilizando estas capacidades de manera individual para, posteriormente, abocarse a evaluar las múltiples combinaciones de herramientas que podría utilizar de manera particularizada para los fines descritos. Esto último probablemente constituye un desafío mayúsculo, que pondrá a prueba toda la capacidad del sistema de inteligencia. Finalmente, una vez que se haya llegado a la estimación de

estas eventuales herramientas, se podrá efectuar un análisis de los probables cursos de acción que podría adoptar el adversario, de una manera más cercana al proceso de apreciación tradicional, dando origen a las posibilidades en todas sus acepciones.

El rasgo distintivo de este método propuesto para contrarrestar una amenaza híbrida, es su orientación centrada en las vulnerabilidades propias, en lugar de tener como punto de partida las capacidades adversarias y se basa en lo que Reichborn y Cullen (2017) ya habían identificado en *Understanding hybrid warfare*, al indicar que para entender a un adversario de guerra híbrida no basta únicamente un análisis de amenazas tradicional basado en sus capacidades e intenciones, describiendo ciertos conceptos asociados que los llevan a concluir que la afirmación anterior proporciona la base para expandir el análisis de amenazas tradicional centrado en el enemigo, agregando que se centra en las vulnerabilidades del defensor, la capacidad del atacante híbrido para sincronizar una amplia variedad de sus capacidades durante su ataque, y los efectos creados como resultado de estas acciones contra vulnerabilidades específicas del objetivo previsto.

## **Conclusiones**

Habiendo revisado las modificaciones producidas en el comportamiento de los factores operacionales después de contrastarlos con los distintos atributos que particularizan el conflicto híbrido, se hace necesario establecer algunas conclusiones generales que sintetizan el impacto del escenario híbrido en el nivel de la conducción operacional:

Una detección temprana del accionar de una amenaza híbrida, que permita activar una alerta oportuna, indiscutiblemente otorga un margen de tiempo para adoptar medidas de mitigación y definir una respuesta adecuada y, principalmente, proporcional. Para esto se deberá repensar el enfoque del proceso de inteligencia para determinar posibilidades, transitando de un esfuerzo inicial centrado en las capacidades de los potenciales adversarios, hacia un punto de partida con una mirada más centrada en las vulnerabilidades propias.

La incorporación de nuevas y múltiples herramientas en el diseño de las operaciones en un escenario híbrido, además de la creciente reducción del protagonismo de la fuerza militar en la combinación de formas para ejecutar las acciones que materializan el conflicto híbrido, han determinado que la medida del éxito de un actor ya no se basa necesariamente en la obtención de una victoria militar. Esta realidad también impone una mutación en el enfoque de la preparación para enfrentar un conflicto híbrido, de manera

que la forma de abordar la planificación ya no deberá ser centrada en lo militar, sino que en la combinación de todas las herramientas a disposición, integración en la que esta última probablemente no será la más importante.

Las características de los medios que se incorporan en el listado de alternativas para utilizar en este escenario, en especial las relacionadas con el concepto del alcance operacional<sup>6</sup>, lleva a reconsiderar el enfoque físico de los límites del espacio de batalla, debiendo expandirse prácticamente a nivel global, con el advenimiento de las operaciones en el ciberespacio.

Esta forma evolucionada de buscar el logro de objetivos por parte de actores que adscriban al concepto de híbrido, también ha provocado que los límites y espacios de autonomía de los distintos niveles de la conducción se vean completamente desdibujados, pues la multiplicidad de ámbitos y combinaciones de ámbitos “a medida” que un actor podría configurar para explotar las vulnerabilidades específicas de un adversario, implicaría dotar a las entidades de los distintos niveles de la conducción de una gran diversidad de capacidades, tanto de planificación como de ejecución, lo que, en el hipotético caso de que se dispusiera de esos medios para todos los niveles, en la práctica probablemente produciría más perjuicios que beneficios, en especial en la coordinación de efectos. En este caso, la solución debería encaminarse hacia una integración de capacidades de los distintos niveles, con una conducción centralizada que asegure su necesaria articulación.

Finalmente, se puede apreciar que la adopción de modalidades híbridas para enfrentar los conflictos ha impactado no solo en la naturaleza del nivel operacional, sino que, como ya se expresó, lo ha hecho de la misma manera en los demás niveles de la conducción. En síntesis, se han producido dos efectos principales: en una dimensión horizontal, el eje de los esfuerzos ha dejado de ser el ámbito de los medios estrictamente militares para dar paso a la incorporación de otros recursos de distinta naturaleza. Además, en una dimensión vertical, se ha difuminado la separación de los niveles de la conducción como hasta ahora se conocen, ya que la misma multiplicidad de medios ya mencionada, impone una conducción centralizada, principalmente para regular los efectos de las acciones y mantenerlas dentro de una debida proporcionalidad. Esta realidad deja planteado un desafío relevante para el futuro de nivel operacional, en el sentido que en esta necesidad de regulación unificada pueda encontrar una oportunidad de reafirmar su condición de articulador entre lo estratégico y lo táctico.

<sup>6</sup> La publicación conjunta de Estados Unidos JP 5-0 *Joint Planning* (2017) define el alcance operacional como la distancia y duración a lo largo de las cuales una fuerza conjunta puede emplear con éxito sus capacidades militares.

## **Bibliografía**

- Baqués, Joseph (2017). *Hacia una definición del concepto “Gray Zone” (GZ)*. Instituto Español de Estudios Estratégicos, CESEDEN, Ministerio de Defensa de España.
- Colom Piella, Guillem (2018). Análisis de actualidad internacional: Contextualizando la guerra híbrida, Informe Mensual de Ciberseguridad, (32). *Real Instituto Elcano, Royal Institute*. Madrid, España. Recuperado de [https://www.academia.edu/35640302/Contextualizando\\_la\\_guerra\\_h%C3%ADbrida](https://www.academia.edu/35640302/Contextualizando_la_guerra_h%C3%ADbrida)
- European Security & Defence (2019). *Cyber Defence: NATO’s Challenges*. Mittler Report Verlag GmbH. Recuperado de <https://euro-sd.com/2019/05/articles/13263/cyber-defence-natos-challenges/>
- Galán, Carlos (2018). Amenazas híbridas: Nuevas herramientas para viejas aspiraciones. *Real Instituto Elcano, Royal Institute*. Madrid, España. Recuperado de [http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano\\_es/contenido?WCM\\_GLOBAL\\_CONTEXT=/elcano/elcano\\_es/zonas\\_es/dt20-2018-galan-amenazas-hibridas-nuevas-herramientas-para-viejas-aspiraciones](http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/dt20-2018-galan-amenazas-hibridas-nuevas-herramientas-para-viejas-aspiraciones)
- Hoffman, Frank G. (2007). *Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars*. Potomac Institute for Policy Studies. Arlington, Virginia, USA.
- HQ, Department of the Army (2010). *TC 7-100 Hybrid Threat*. Washington DC, USA.
- Joint Chiefs of Staff (2017). *JP 5-0 Joint Planning, Joint Force Development*. Washington DC, USA.
- Laborie, Mario Ángel (2014). La guerra ambigua del futuro. *Revista Ejército de Tierra Español*, (883).
- Lafferriere, G. (2014). El concepto de victoria en las guerras del siglo XXI. Una aproximación al concepto de hibridez en la guerra moderna. *Revista Ejército de Tierra Español* (875).
- Marovic, Jovana (2019). *Wars of ideas: Hybrid warfare, political interference and disinformation, New perspectives on shared security: NATO’s next 70 years*. Carnegie Europe. Recuperado de <https://carnegieeurope.eu/2019/11/28/wars-of-ideas-hybrid-warfare-political-interference-and-disinformation-pub-80419>
- McCulloh, Timothy y Johnson, Richard (2013). *Hybrid Warfare*, JSOU Report 13-4, Joint Special Operations. University Tampa, Florida, USA. Recuperado de [https://jsou.libguides.com/ld.php?content\\_id=51792116](https://jsou.libguides.com/ld.php?content_id=51792116) el 13Abr2020
- Ministerio de Defensa Nacional de Chile (2017). *Libro de la Defensa Nacional de Chile*.
- Oguz, Safak (2016). *Is Hybrid War Really New?* Ankara, Turquía: Üniversitesi SBF Dergisi.
- Organización del Tratado del Atlántico Norte (2017). *AJP-01 Allied Joint Doctrine*. NATO Standarization Office (NSO).
- Organización del Tratado del Atlántico Norte (2019). *AJP-5 Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations*. NATO Standarization Office (NSO)
- Ortiz, Román D. (2015). El concepto de guerra híbrida y su relevancia para América Latina. *Revista Ensayos Militares*, 1 (2), Santiago, Chile.

- Qiao Liang y Wang Xiangsui (1999). *Unrestricted Warfare*. Beijing: PLA Literature and Arts Publishing House, China.
- Reichborn-Kjennerud, Erik y Cullen, Patrick (2017). MCDC Countering Hybrid Warfare Project: Understanding hybrid warfare. Multinational Capability Development Campaign. Norfolk, Virginia, USA.
- Reichborn-Kjennerud, Erik y Cullen, Patrick (2017). Understanding hybrid warfare, information note, what is hybrid warfare? Multinational Capability Development Campaign. Norfolk, Virginia, USA.
- Spencer, John (2020). *The City is not Neutral: Why urban warfare is so hard*. Modern War Institute, West Point, New York, USA. Recuperado de <https://mwi.usma.edu/city-not-neutral-urban-warfare-hard/> el 19May2020
- The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats (2020). *Countering Hybrid Threats*. Recuperado de <https://www.hybridcoe.fi/hybrid-threats/> el 7Jul2020
- UK Ministry of Defence (2016). *Cyber Primer, Development, Concepts and Doctrine Center*, second edition.
- Vego, Milan (2009). *Joint Operational Warfare*. US Naval War College, Newport, USA.
- Ventura, Fernando E. (2019). Aplicaciones y desafíos de la guerra híbrida, irrestricta y zona gris para los sistemas de defensa latinoamericanos. *Perspectiva Revista de Ciencias Sociales*, 4 (8). Recuperado de <https://perspectivasrcs.unr.edu.ar/> el 09Abr 2020



## CAPÍTULO 4

# El impacto de la guerra híbrida sobre las operaciones militares en el nivel táctico

*General de División (R) Miguel Alfonso Bellel\**

### ***Introducción***

Las guerras libradas en el mundo durante las dos últimas décadas han desafiado los modelos de concepción y conducción de las operaciones militares en todos sus niveles: estratégico, conjunto, operacional y táctico. Las experiencias del ejército de Estados Unidos de América junto con la Coalición en Afganistán (2001-2019), la segunda guerra del Líbano entre las fuerzas de Hezbollah contra Israel (2006) y, como corolario, la intervención militar Rusa durante la campaña contra Ucrania (2014), entre otras más, han dejado en evidencia que la combinación creativa e innovadora de capacidades de fuerzas militares convencionales y no convencionales, junto con operaciones especiales proyectadas con nuevas tecnologías, integrando el ciberespacio en un ambiente saturado por la desinformación y acciones psicológicas, han llevado a aceptar –como exitoso– el modelo de “guerra híbrida”.

Esta combinación de amenazas simultáneas –convencionales y no convencionales– en un ambiente en que se utiliza una amplia variedad de medios militares y no militares, mediante acciones y dispositivos no lineales, con una intensidad y continuidad inciertas, dan cuenta de un tipo de conflicto que en su etapa de guerra –o crisis– impacta los diferentes ámbitos de las

\* Es GDD (R). Oficial de Estado Mayor del Ejército de Chile. Profesor de Academia en la Asignatura de “Táctica y Operaciones”. Magíster en Gestión Estratégica de Organizaciones, Academia Politécnica Militar de Chile ACAPOMIL. Actualmente se desempeña como Coordinador del Área Investigación y Análisis del Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra del Ejército de Chile (CEEAG). miguel.alfonso@acague.cl

operaciones militares, no dejando exento de ello al nivel táctico, en que finalmente se ejecutan coercitivamente las concepciones de los niveles superiores y mediante esto se busca someter –o al menos degradar– la voluntad de uno de los contendores, imponiéndose así la decisión en favor del más hábil, pero no necesariamente el más fuerte.

En tal contexto, este artículo busca aproximar una respuesta a la interrogante ¿Cuál es el impacto de la guerra híbrida sobre los elementos conceptuales que componen la conducción en el nivel táctico?

En una primera parte, se configura el ambiente operacional de naturaleza híbrida en el nivel táctico, identificando y describiendo las variables operacionales y tácticas implicadas. Ello, respecto de referentes doctrinarios de ejércitos de países que han enfrentado conflictos de este tipo, sin dejar fuera la propia. Complementando tal aproximación, mediante aportes de autores y comandantes que han estudiado y extraído experiencia en operaciones militares de guerra híbrida, respectivamente.

Con lo anterior, a continuación se examinan y relacionan variables y factores asociados a la conducción táctica, demostrando mediante un *casus belli* los resultados y efectos de estos elementos desde una perspectiva empírica, en el contexto de una guerra híbrida. En tal esfuerzo, se presentan esquemas de influencia cualitativa, identificando atributos que sustentan el modelo híbrido de conducción en el nivel táctico, validando ciertos patrones de acción y procedimientos que lo caracterizan.

Luego, de los aspectos identificados previamente, mediante un razonamiento multicriterio basado en un enfoque cuantitativo, se desarrolla una valoración comparada entre los diferentes campos de la conducción, como asimismo de las variables operacionales y tácticas distintivas de una guerra híbrida, dejando ver el impacto de tal modelo y patrones respecto de la prevalencia de principios y procedimientos inherentes a la doctrina convencional, propios del nivel táctico.

Finalmente se presentan conclusiones en las que se llega a establecer el impacto de la guerra híbrida sobre los elementos conceptuales de la conducción táctica, dando a la vez la oportunidad que el lector estructure su propia conjetura en cuanto a la interrogante formulada.

### ***El Ambiente Operacional híbrido. Factores distintivos para el nivel táctico***

Conceptualmente, el Ambiente Operacional (AOP) distingue varias condiciones, circunstancias e influencias que inciden al momento de emplear las capacidades de componentes militares (terrestres, marítimos y aéreos), junto con aquellos del ámbito de la información y del ciberespacio (D-10001,

2019: p. 113). Estas consideraciones afectan y son parte de los ambientes operacionales propios de cada nivel de la conducción, en particular, siendo a la vez interdependientes. Esto es, entendiendo que cada AOP en que se desenvuelve un comandante es parte del nivel superior, como lo es, en el ámbito terrestre, el nivel táctico, concurriendo con el nivel operacional.

Así, al configurar un ambiente operacional de naturaleza híbrida, eventualmente estaríamos levantando un Ambiente Operacional Futuro (AOPF) como escenario probable en un horizonte de tiempo determinado, dentro de este se busca visualizar las amenazas, riesgos y oportunidades con un propósito militar específico (D-10001, 2019: p. 114).

De tal concepción, surgen aquellos aspectos comunes que impactan en las operaciones militares (OM), lo que es aceptado y aplicado por muchos ejércitos (bajo el ámbito de la OTAN) por medio de las variables operacionales PMESII-PT<sup>1</sup> que sistematizan el análisis de la información de diferentes ámbitos que componen un AOP y que son las que se encadenan con el análisis de los ámbitos de la *Política, Militar, Económico, Sociales, de Información, Infraestructuras, del Ambiente Físico, del Tiempo y Legal* (De Carlos Izquierdo, 2018). Para nuestro interés específico, respecto de estas variables que ejercen influencia en la configuración de un AOP –de naturaleza híbrida en el nivel táctico– desarrollaremos las siguientes: *Militar, Social, de Información, Infraestructura, Ambiente Físico, Tiempo y Legal*, fundamentalmente.

Ello, atendiendo a la naturaleza y alcance espacial y temporal de las operaciones en el nivel táctico, como su influencia en otros niveles de la conducción, lo que se despejará más adelante, como parte de las particulares condiciones que determinan un ambiente de naturaleza híbrida.

Así, de estas variables operacionales seleccionadas, podemos extraer los siguientes aspectos distintivos que dan especificidad y contribuyen al levantamiento de un AOP híbrido en el nivel táctico, tanto de agentes participantes como de su entorno físico:

<sup>1</sup> En el caso de Chile, la Doctrina Nacional Conjunta las denomina Factores PEMSII (políticos, económicos, militares, sociales, infraestructura y de información).

Cuadro N° 1  
Variables Operacionales de un Ambiente Híbrido a nivel Táctico

<b>Variabes PMESII-PT</b>	<b>Aspectos que predominan en un AOP táctico híbrido</b>
Militar	Considera la estructura y composición de unidades militares e irregulares (capacidades y limitaciones), comandantes y líderes, eventos y acciones militares advertidas en el nivel táctico. Aspectos que finalmente se incorporan a las funciones de combate (FC) <sup>2</sup> .
Social	Describe la estructura cultural, religiosa y étnica dentro del AOP, como asimismo valores, costumbres y conductas de los miembros de la sociedad. En el nivel táctico interesan detalles locales de la dinámica de vida de las personas (líderes de opinión-influencia).
Información	Incluye redes sociales (MCS) y operaciones de información locales; guerra electrónica, operaciones psicológicas, ataques informáticos, decepción. Así también, medidas de protección y de seguridad y gestión de la información (manipulación).
Ambiente Físico e Infraestructura <sup>3</sup>	Aportado por la geografía y terreno, las estructuras de obras públicas, el clima y el tiempo atmosférico en el AOR. Asimismo, consideraciones medioambientales. Precisa los factores militares del terreno, incorporando la conectividad para redes sociales y telefonía fija/móvil.
Tiempo	Describe la sincronización y la duración de las acciones dentro del AOR. Asimismo, cómo perciben los distintos actores esta temporalidad y sincronización de eventos. Aspectos que se incorporan al Proceso de las Operaciones.
Legal	Establece el entorno jurídico y normativo local, nacional e internacional que norma y restringe el accionar dentro del AOP. Proporcionado por los Derechos Humanos, Derecho Internacional de los Conflictos Armados (DICA), Derecho Internacional y legislación nacional y local de aplicación en la AOR.

Fuente: Elaboración propia.

<sup>2</sup> Las FC representan capacidades funcionales utilizadas para generar efectos específicos mediante las operaciones, relacionando los niveles de la conducción.

<sup>3</sup> Para simplificar la categorización, se han integrado ambos factores en esta tabla.

### **AOP híbrido: variables tácticas**

Acerca de la caracterización del AOP propuesta, producido por los factores PMESII-PT precisados, podemos ahora iniciar un análisis de las variables tácticas que caracterizan al ambiente híbrido en tal nivel. De este modo, seguiremos un método de razonamiento asociado a las variables tácticas METTT-TC (D-10001, 2019: pp. 123-124)<sup>4</sup>, que “filtran” la información proporcionada desde los niveles superiores (junto con la recolectada por el propio) y, a la vez, describen e integran los elementos conceptuales de la conducción táctica que, en su conjunto, dan forma al ambiente táctico; lo que finalmente, mediante el proceso de las operaciones, se plasma en la maniobra táctica como solución al problema militar que enfrenta un comandante, en este particular nivel y entorno de combate.

De esta manera, para asegurar una comprensión conceptual común se hace necesario, al igual que se precisaron para la metodología PMESII-PT, examinar las variables tácticas desde una perspectiva asociada a un AOP híbrido, que permita advertir tanto particularidades como su influencia en la conducción de acciones y tareas tácticas. En el siguiente cuadro se presentan elementos y atributos propios de un AOP táctico híbrido y que se reflejan en las variables señaladas.

Cuadro N° 2  
Variables tácticas dentro de un AOP híbrido

<b>Variable táctica</b>	<b>Atributos específicos de un AOP táctico híbrido</b>
Misión	Determina el espacio físico (área de acción) como el límite temporal (tiempo disponible) para su cumplimiento. Ambos parámetros y la sincronización de las acciones en un contexto híbrido podrán exceder físicamente el terreno y los tiempos que habitualmente se consideran para el nivel táctico, como las repercusiones de las acciones respecto de niveles superiores de la conducción.

<sup>4</sup> Las que en el ADP 3-0 Operations, 2019: p. 1-3 se identifican como “Variables de la Misión”. No obstante, para ambas acepciones se consideran los mismos aspectos. Estos son: misión, enemigo, terreno y tiempo atmosférico, tropas y apoyos disponibles, tiempo disponible y consideraciones civiles.

<b>Variable táctica</b>	<b>Atributos específicos de un AOP táctico híbrido</b>
Enemigo	Del que interesa despejar la interrogante ¿Qué es capaz de hacer para evitar el cumplimiento de la misión? En un ambiente híbrido, podrá mezclar capacidades y modalidades de combate convencionales y no convencionales (asimétricas, guerrilla urbana, terrorismo o insurgencia), junto con la población civil. Aplicando inteligentemente posiciones enmascaradas en dispositivos no lineales, con gran capacidad de supervivencia y resiliencia.
Terreno y tiempo atmosférico	Que configuran las características del espacio físico en que se desarrollarán las acciones tácticas, mediante los aspectos del TOCOD. Particularmente complejo es establecer estos parámetros dentro de un ambiente híbrido, atendiendo a la discontinuidad y variedad del terreno, especialmente en áreas urbanas, o muy extensas en relación con las fuerzas y medios materiales disponibles.
Tropas y apoyos disponibles	Tomando en consideración no solo aquello catalogado dentro de las funciones de combate propias de las operaciones militares (OM), sino que, además, aquellas provistas por niveles superiores, sin descartar otras suministradas por parte de organismos civiles (gobierno o contratistas) como parte del sostenimiento a la operación en que se encuadren las acciones a realizar.
Tiempo disponible	En el que, además de los límites definidos en la misión, deben considerarse otros condicionantes propios de las formas o efectos de las acciones enemigas. Toda vez que los plazos de tiempo estimados (deducidos de los objetivos) podrán extenderse o variar significativamente según los propósitos previstos por los escalones superiores.
Consideraciones civiles	Cuyos aspectos se deducen del análisis que realiza el nivel operacional (variable social, información y legal), integrando aquello que podrá afectar en el nivel táctico respecto de las acciones a desarrollar. Focalizando aspectos “locales” de la comunidad con la que se entrará en contacto al momento de accionar.

Fuente: Elaboración propia.

### ***Integrando variables. La conceptualización táctica***

Si bien los objetivos de las operaciones que llevarán a resolver el conflicto híbrido serán concebidos y desarrollados en los niveles superiores de la conducción –como es propio–, será la suma de acciones y combates tácticos los que aportarán, en su medida, al logro de estos según los propósitos y EFD proyectados. Es así entonces que, mediante una hábil y orientada aproximación, mediante el respectivo proceso de planificación militar (PPM), junto con la acertada interpretación y aplicación de las variables revisadas, debieran llevar a visualizar de manera realista y factible la forma de lograr la *decisión* en el nivel táctico. Entendiendo que esta solo se consigue al doblegar la voluntad de lucha de nuestro adversario y, de no ser posible, mediante la destrucción –total o parcial– de sus fuerzas; axioma aceptado universalmente.

Sobre ello, como aspecto fundamental se presenta la discusión en cuanto al análisis de la misión que, como se señaló, en un ambiente de combate híbrido se distingue por parámetros temporales y espaciales deducidos de la configuración de la ZAT y objetivo en el que se accionará, resaltando que, como precisa el general sir Rupert Smith en cuanto a la determinación de los objetivos que se buscan conseguir por medio de las acciones en este tipo de guerra: “los objetivos concretos, materiales, simples y destructores de las guerras industriales han sido remplazados por objetivos más inmateriales y maleables” (Smith Rupert, 2008 p. 3). Entendiendo que a veces no necesariamente se lucha por lograr la victoria sobre la voluntad del enemigo y de la población adversaria, con el consecuente dilema en cuanto al concepto de la operación (CONOPS).

Por su parte, la *actitud táctica* –ofensiva o defensiva–<sup>5</sup> contenida explícitamente en una misión (atacar o defender) es un aspecto esencial a considerar, ya que como lo plantea Johann Schmid (2019), siguiendo un enfoque a largo plazo, indirecto o enmascarado *de tácticas de salami*<sup>6</sup> o, por el contrario, realizando operaciones ofensivas rápidas e inesperadas (hecho consumado), los actores híbridos pueden crear nuevos conjuntos de circunstancias que son casi imposibles de cambiar después sin un esfuerzo excesivo. Distinguiendo que ambas actitudes impuestas por la misión exigirán al comandante táctico

<sup>5</sup> Entendidas como las dos únicas formas que llevan implícita la *decisión* en el plano táctico: ya sea buscándola (por medio del ataque) o aceptándola (mediante las diferentes modalidades de defensa).

<sup>6</sup> Táctica consistente en “avanzar poco a poco, rodaja a rodaja, hasta engullirlo todo”. Para más antecedentes se recomienda acceder a <https://www.larazon.es/cultura/la-tactica-del-salami-del-maldito-comunismo-MA25528040/>. Asimismo revisar: <https://rusi.org/commentary/russia%E2%80%99s-%E2%80%98silent%E2%80%99-occupation-and-georgia%E2%80%99s-territorial-integrity>

y su EM la capacidad de identificar estas *circunstancias*. Lo que para el caso de la defensa significará no ser sorprendido o al menos identificar oportunamente la actitud de un adversario que atacará mediante una forma y dispositivo inconexo (híbrido). Al atacar, se podrá enfrentar una posición defensiva discontinua, enmascarada, y en cuyo campo principal de combate se entrelazan posiciones de tiradores y población civil, mediante combates directos, indirectos, de corta y larga duración, con el consecuente desgaste para el atacante.

No obstante lo anterior, según sir Rupert Smith, “los conflictos siempre son violentos, y la intención siempre es matar o destruir. Sin embargo, es importante comprender bien cuál es el objetivo de la acción militar” (2008: p. 4) en un ambiente híbrido. Haciendo así aún más complejo al comandante táctico la sola actividad de *reenunciar* la misión recibida desde el escalón superior (responsabilidad privativa de este).

Siguiendo con la percepción anterior, en cuanto al enemigo, observamos que en el ambiente táctico híbrido el adversario podrá seguir actitudes propias de la guerrilla, contando con el apoyo de la población para ocultarse e informarse. Luego, el ganar, mantener o incrementar la voluntad de la opinión pública, dentro de la variable social y de consideraciones civiles, es uno de los elementos relevantes que distinguen la posibilidad a levantar por un EM en este ambiente de combate. A su vez que, al tradicional proceso de integración del campo de batalla (IPB), se suman elementos *no tradicionales*, que refuerzan las capacidades de la amenaza híbrida, normalmente configurada por fuerzas regulares e irregulares, y que actúan dentro de una *plantilla doctrinal y situacional* del enemigo inédita y fluctuante.

Sin embargo, en los últimos conflictos armados la orientación y amplitud de estas variables operacionales ha llevado a cuestionar la utilidad y efectividad de tal metodología de análisis en el nivel táctico, principalmente a raíz de la concepción de *Operaciones Basadas en Efectos (Effects Based Operation EBO)*<sup>7</sup>, integrando el esfuerzo militar y no militar en la consecución de objetivos estratégicos, operacionales y tácticos, y que predominó en las acciones desarrolladas en Iraq, Afganistán y el Líbano, al momento de concluir respecto del adversario; y que han sido “lecciones aprendidas” de ejércitos que han enfrentado amenazas híbridas (Estados Unidos, Gran Bretaña, Australia e Israel), respectivamente. Tal concepción se ha sustentado, en gran medida, tanto por las capacidades tecnológicas y de la Fuerza Aérea (letalidad y precisión de sistemas de armas inteligentes) como por el empeño por evitar un alto

<sup>7</sup> Para mayor comprensión de este concepto de concebir las operaciones y dentro de ello el análisis del enemigo, se recomienda leer a James N. Mattis Usjfcorn *Commander's Guidance for Effects-based Operations*. <https://www.hsdl.org/?view&did=233314>

número de bajas de la componente terrestre, siempre sensible a la opinión pública y gobiernos, debido a los costos sociales y políticos que ello representa.

En tal sentido, refiriéndose a las EBO, Colom Piella (2011) –en relación con la forma de contrarrestar la amenaza híbrida en Afganistán e Irak– expresa que estas no ofrecían ventajas significativas con relación al método de planeamiento militar tradicional, debido a la incapacidad para definir las variables operacionales PMESII-PT del enemigo, afectando, en la práctica, los ciclos de planeamiento –basados en efectos– en un entorno táctico híbrido (pp. 61-67).

Como vemos, en nuestro nivel de interés –táctico– al analizar las variables METTT-TC, alimentadas y deducidas por los componentes PMESII-PT, el “enemigo” se mezcla entre las variables tácticas del “terreno” y las “consideraciones civiles”, siendo factible que esta última sea parte del campo de batalla. Extendiendo este concepto a otros ámbitos más amplios mediante los MCS y la propaganda.

Tal complejidad fue visualizada el 2008 por el general James N. Mattis a raíz de su evaluación de los resultados de las operaciones realizadas en Afganistán, Irak y el Líbano, en que observa la sobreextensión y lo confuso de los procesos deliberados de análisis, efectos y asignación de objetivos (*targeting*) mal aplicados durante las operaciones. Instando a retomar y mantener el modelo de *órdenes tipo misión*, que entregan una clara *intención del comandante*, *tareas* y *propósito* que enlazan las acciones con los medios y *EFD* previstos.

Considerando eso sí las ventajas de capacidades no militares en orden a lograr una mejor comprensión de los elementos y variables que hoy hacen más complejos los ambientes operacionales (híbridos). Planteando, además, que las operaciones en el futuro requerirán un equilibrio entre capacidades regulares e irregulares, ante un adversario inteligente y adaptativo, resaltando la necesidad de (en cuanto a la planificación y conducción) “volver a la claridad del PPM y conceptos operacionales, empoderando la iniciativa y decisión de los comandantes subordinados” (Mattis, 2008: p. 19).

### ***Alcances para una comprensión del ambiente táctico híbrido***

Como hemos esbozado, respecto de los factores y variables revisadas, un ambiente híbrido no contempla exclusivamente *acciones, actividades o tareas tácticas* de combate regulares, claramente identificables. Ello derivado de que su propósito y *EFD* no estarán necesariamente centrados –exclusivamente– en el dominio de las operaciones militares de guerra.

Lo que hace complejo y genera ambigüedad e incertidumbre adicionales al definir el ambiente de combate, desarrollar el proceso de toma de

decisiones (PPM), como la conducción en el nivel táctico. Especialmente para aquel comandante y EM que razonan, deciden y accionan mediante una doctrina y mentalidad convencionales v/s un oponente que basa su conducta en criterios híbridos; moviéndose entre lo regular e irregular, generando tácticas y procedimientos de combate “mixtos” e “innovadores”, mediante el uso paralelo de recursos y patrones dentro de un amplio ámbito de posibilidades de naturaleza “militar y civil”. Sobre ello, es posible señalar ciertos rasgos distintivos a tener en cuenta y que caracterizan el ambiente híbrido en el nivel táctico de un conflicto:

- Reconocer oportunamente –tanto comandantes como EM– el estar enfrentando un enemigo que no distingue límites entre lo militar y lo civil, normalmente enmascarado en un “terreno” que además de considerar los factores de análisis doctrinarios, sumará elementos y recursos como la desinformación por medio de MCS, opinión pública, tecnología (cibertaquas) y sistemas de armas sofisticados e improvisados, transformándolos en “capacidades” que necesariamente deben integrarse en la posibilidad a levantar. Utilizando para ello inclusive a civiles, a objeto de provocar confusión y generar daño colateral de inocentes afectados.
- Tal ambiente, heterogéneo, genera una gran exigencia de liderazgo (mando y control) en la conducción de las acciones, ya que al sumarse y entrelazarse factores y variables muy diversas, cambiantes y con un *tempo*<sup>8</sup> anómalo respecto de las previsiones acostumbradas, provoca una inusual fricción en el trabajo de estado mayor, dentro del que se articulan la asesoría y el mando en combate, mediante el proceso de las operaciones (planificación, preparación, ejecución y evaluación) desarrollado por el comandante y su EM.

Con todo, si bien el análisis de las variables operacionales y tácticas del AOP en un escenario táctico híbrido acepta la consideración de agentes asociados a los ámbitos PMESII-PT, debido a la naturaleza del enemigo a enfrentar y sus innovadoras tácticas que explotarán estos factores militares y civiles, ello no debiera desnaturalizar o hacer dudar acerca de la prevalencia de aquellos principios, normas y métodos propios de la táctica, inherentes al proceso de las operaciones, conocidos y probados en operaciones o por el entrenamiento de las tropas y comandantes.

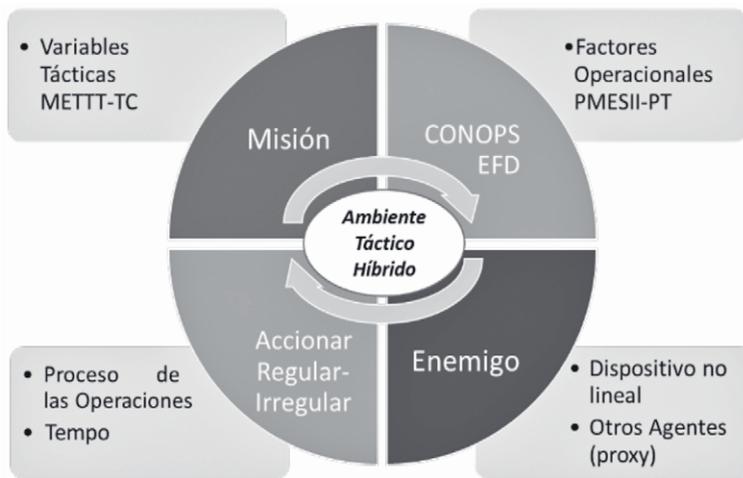
Lo que debiera asegurar un acertado análisis, decisión y ejecución de las acciones en tal ambiente de batalla, permitiendo precisar la misión, distinguir

<sup>8</sup> Siendo la velocidad relativa y ritmo de las operaciones militares propias con respecto al enemigo a lo largo del tiempo (ADP 3-0, 2019: p.Glossary-9).

los objetivos y, por esta razón, lograr la decisión dentro de los parámetros dados por las variables tácticas reconocidas, como ha sido común en este nivel.

La siguiente figura interpreta el ambiente táctico híbrido, distinguiendo y relacionando los principales elementos, procesos, agentes, factores y variables analizadas, propias de un ambiente táctico híbrido.

Figura N° 1  
Esquema de ambiente táctico híbrido



Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, las experiencias militares de conflictos desarrollados en un AOP híbrido, nos entregan la oportunidad de integrar a lo *teórico-conceptual* una aproximación empírica que nos dé una visión desde la *praxis-táctica*. Para ello, a continuación se abordará *la Guerra del Líbano de 2006 entre Israel y Hezbollah*.

### ***Guerra del Líbano de 2006. Una ácida experiencia para las FDI***

La Segunda Guerra del Líbano –catalogada como “híbrida” (Sánchez García, 2012: p. 11)–<sup>9</sup>, fue un conflicto entre las Fuerzas de Defensa de Israel

<sup>9</sup> Refiriendo a Frank Hoffman, oficial retirado del Cuerpo de Marines estadounidense, como “el padrino intelectual de la guerra híbrida”, y que cataloga el enfrentamiento en el sur del Líbano del 2006 como un paradigma indiscutible de esta llamada nueva forma de guerra.

(FDI) y la organización chiita Hezbollah, ocurrida entre el 12 de julio y 14 de agosto de 2006. El objetivo de la guerra, por parte de Israel, era detener los cohetes Katyusha disparados por facciones de Hezbollah contra ciudades en el norte de Israel, así como la liberación de dos soldados israelíes secuestrados por Hezbollah.

Por su parte, Hezbollah –el *Partido de Dios*–, cuyo objetivo permanente ha sido seguir combatiendo contra la ocupación israelí en el sur del Líbano (Di Ricco, 2010), fue liderado por Hassan Nasrallah, secretario general del partido, impulsor intelectual, político y religioso de las acciones contra Israel.

En esta guerra, además de la histórica disputa territorial de medio oriente entre Israel y sus vecinos árabes, es relevante considerar que dentro del Estado de Israel, en enero de 2006, se produce una importante reestructuración política a nivel Defensa y de mando de las Fuerzas de Defensa israelíes; llevando a asumir como ministro de Defensa a Amir Peretz –de limitada experiencia militar– junto con el nuevo Jefe de Estado Mayor de las Fuerzas de Defensa de Israel, el general de la Fuerza Aérea Dan Halutz (Razoux, 2014: p. 483).

Figura N° 2  
Zona de Conflicto



Fuente: Fisher, Max. 2015. *40 maps that explain the Middle East*. Disponible en <https://www.vox.com/a/maps-explain-the-middle-east>

El general Halutz favorecía la idea de establecer el centro de gravedad (CoG) de las operaciones sobre la teoría de los “cinco anillos de Warden”, mediante el empleo casi exclusivo de las capacidades de la Fuerza Aérea, la Armada y de la Artillería, con el propósito de, inicialmente, neutralizar a Hezbollah atacando sus centros de mando, suministros logísticos, su población y, finalmente, sus fuerzas militares.

Así, el mando de FDI modificó su tradicional planificación de operaciones, basada en una ofensiva aeroterrestre, cambiando su esfuerzo sobre un empleo conjunto de la aviación, la artillería, fuegos de apoyo naval y de fuerzas especiales (SOF)<sup>10</sup>. Bajo tal concepción operacional y táctica, según Razoux (2014), “los bulldozers y los infantes solo serían necesarios para garantizar la impermeabilidad de la frontera y llevar a cabo acciones puntuales para desalojar a la milicia chiita de sus feudos fronterizos” (p. 487).

Respecto de esta realidad, resulta interesante revisar las capacidades que Hezbollah disponía al inicio de las acciones, lo que se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 3  
Capacidades militares de Hezbollah en julio de 2006

<b>Componentes / Funciones de combate</b>	<b>Cantidad / Tipo</b>	<b>Observaciones</b>
Soldado permanentes	2.000	Con experiencia de guerra y bien entrenados.
Reservistas y milicianos	8.000	Con capacidad de movilizarlos oportunamente
Armamento	Fusiles, ametralladoras, morteros, misiles anti-tanque, cohetes mediano alcance.	Material de buena calidad, misiles de origen ruso (Spigot, Kornet, Sprandel, Metis-M, RPG-29). Misiles TOW II. 13.000 cohetes Katiusha 122mm (25 km de alcance)

<sup>10</sup> Por sus siglas en inglés: Special Operations Forces.

<b>Componentes / Funciones de combate</b>	<b>Cantidad / Tipo</b>	<b>Observaciones</b>
Mando y control	Puestos de mando ubicados dentro de áreas pobladas del Líbano.	Toma de decisiones centralizada y muy autónoma en la ejecución de las acciones. Óptimo sistema de comunicaciones (telefonía móvil encriptada, intranet, internet).
Informaciones	Consejeros	De origen iraní, establecidos en el Líbano.
Otras capacidades	Misiles Zelzal y drones.	Con gran capacidad explosiva, pero imprecisos.

Fuente: Razoux, 2014: p. 487.

A estas capacidades se sumaban las provistas por el ejército libanés con “70.000 hombres, 310 carros de combate obsoletos, algunas ametralladoras, 32 helicópteros y 11 reactores sin valor operacional” (Razoux, 2014: p. 488). Por su parte, Israel confiaba en su poderío bélico. Su aviación y armada se movilizaron completamente para la guerra, mientras que el ejército lo hizo de manera parcial; solo unidades de ingenieros blindados y de artillería fueron desplegadas inicialmente a su frontera norte.

**En la etapa inicial de la guerra** Israel lanza sobre el territorio sur del Líbano la Operación “Densidad”<sup>11</sup>. Las acciones se iniciaron al atardecer del 12 de julio como represalia a las incursiones previas de Hezbollah que significaron la captura de dos, y muerte de tres soldados israelíes. Cinco soldados de las FDI murieron el mismo día en un intento de recuperar a los soldados secuestrados, lo que fracasó. Esta acción de respuesta inicial consideró, principalmente, destruir objetivos representados por las posiciones de Hezbollah, como el aeropuerto de Beirut, puentes y líneas de abastecimiento del enemigo. Junto con ello, la fuerza aérea centró su accionar sobre las bases de lanzacohetes, normalmente enmascaradas en zonas urbanas, lo que provocó un daño colateral de aproximadamente 50 civiles muertos.

Paralelamente se efectuó un bloqueo de la costa libanesa, teniendo como respuesta el lanzamiento de cohetes sobre la ciudad de Haifa, además de atacar con misiles C-802<sup>12</sup> a unidades navales israelitas que efectuaban

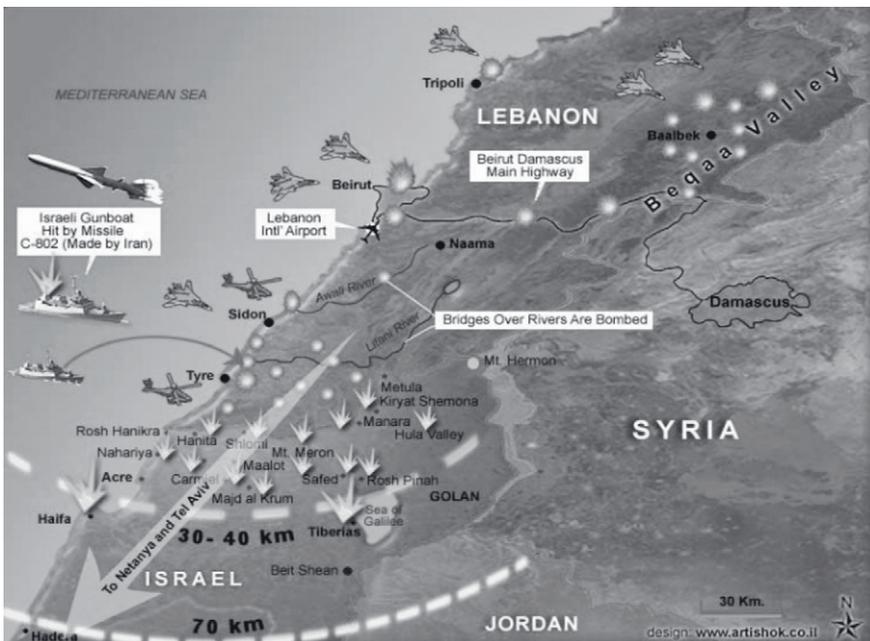
<sup>11</sup> Su traducción literal es “Densidad”, también llamada “Castigo adecuado”.

<sup>12</sup> El C-802 es la versión de exportación mejorada del misil chino antibuque YJ-8. Versión del “Eagle Strike” (designación OTAN: CSS-N-8 sardina) con rango de 40 km de alcance.

el bloqueo, impactando a una de estas. La razón de la sorpresa lograda por Hezbollah, radicó en que tales naves no habían activado sus sistemas de autoprotección, fundados en la inteligencia proporcionada por el enemigo, de no contar con tal capacidad.

A partir del 15 de julio, Israel incrementó sus acciones militares, principalmente mediante ataques aéreos sobre instalaciones del ejército libanés, con el propósito de detener su participación en el conflicto. Luego, las operaciones aéreas se orientaron hacia los sectores urbanos del sur de Beirut en los que se ubicaban bases y puestos de mando de Hezbollah; un objetivo permanente de alto valor (HVT)<sup>13</sup> fue su líder Hassan Nasrallah. Pese a la persistencia e intensidad del castigo aéreo y de fuego naval sobre los objetivos seleccionados, los *efectos* deseados no se lograron (ver figura 3).

Figura N° 3  
Acciones durante la Guerra



Fuente: Tenenbaum, Yoav. 2017. *La Virtud de la Moderación y el Dilema de Israel*. Por Israel. Disponible en: <http://www.young-diplomats.com/virtues-moderation-israels-dilemma/>

<sup>13</sup> Por su denominación en inglés: *High Value Target*.

A lo anterior se sumaron operaciones de información a la población civil libanesa, generando un éxodo de más de 500.000 personas, a raíz de la convocatoria efectuada por Israel a abandonar el sur del Líbano.

Por su parte, al interior de Israel, comenzó a suscitarse una crítica a la estrategia que, a la vista de aquellos con experiencia militar, estimaban que “el sur del Líbano era una enorme trampa que amenazaba con cerrarse sobre el Tsahal” (Razoux, 2014: p. 499). Además, no se aseguraba que las acciones aéreas –por sí solas– pudiesen debilitar lo suficiente a Hezbollah. Junto con ello, la prensa israelí criticaba el daño provocado a la población civil del sur del Líbano, ya que restaba legitimidad a las acciones realizadas.

Hezbollah continuó con sus acciones diarias de lanzamiento de cohetes sobre localidades y ciudades al norte de Israel, aumentando el número de víctimas civiles israelíes, junto con afectar la moral de la población. Ello generó la discusión dentro del mando militar, en cuanto a considerar una ofensiva terrestre que lograra despejar la zona. Lo que lleva a realizar incursiones de fuerzas terrestres sobre el dispositivo fronterizo enemigo, junto con algunos “objetivos simbólicos” que pudiesen afectar la moral y voluntad de lucha de Hezbollah.

Junto con lo anterior, Israel decidió movilizar tropas terrestres con el propósito de enviarlas a la frontera del Líbano; considerando 45.000 hombres y 600 carros Merkava, que configuraban tres divisiones blindadas (5 brigadas blindadas, 2 brigadas de paracaidistas y 4 brigadas de infantería mecanizada). Este refuerzo de medios –en términos de cómputo de fuerzas– generaba una leve superioridad numérica (Razoux, 2014: p. 492).

**En una segunda fase de la guerra**, denominada operación “Cambio de Dirección”, las FDI mantuvieron las operaciones de la fuerza aérea, navales y de la artillería de campaña sobre el Líbano, mientras que las brigadas de infantería y de paracaidistas, accionaron sobre localidades libanesas. Los resultados de los combates favorecieron a las facciones de Hezbollah, que desde posiciones defensivas bien organizadas y ocultas, utilizando equipamiento de visión nocturna de última generación, además de aplicar técnicas de engaño, al utilizar uniformes y cascos de FDI para crear confusión en los atacantes, consiguieron rechazar a la infantería israelí, logrando incluso la destrucción de parte de sus carros de combate y algunos helicópteros. Las acciones ofensivas fueron prácticamente rechazadas en toda la línea del frente de combate. Por parte de Hezbollah, se intensificó el lanzamiento de cohetes Katiusha contra ciudades y localidades de la región de Galilea.

De tal manera, las acciones ofensivas de asalto a las posiciones enemigas por parte de Israel fueron sistemáticamente rechazadas –entre asaltos y contraasaltos– explotando Hezbollah la protección de un escudo humano brindado por la población civil, más una red de posiciones defensivas y túneles

muy bien enmascarados. Todo ello, reforzado por la determinación que los combatientes de Hezbollah tenían por defender su tierra y localidades.

Entretanto, el mando de las FDI deliberaba por resolver si la continuación de la operación se mantendría en los mismos términos, es decir, con un esfuerzo principal en las operaciones aéreas y de fuego naval y artillería, o estimaría una ofensiva terrestre de mayor alcance; tal disyuntiva generó efectos negativos en los comandantes de las unidades de combate, afectando la ejecución de las acciones y logro de los objetivos en el nivel táctico.

En un nuevo esfuerzo (del 27 al 30 de julio), se ejecutaron ciertas acciones ofensivas de las FDI –a diferentes localidades y bastiones de Hezbollah– con unidades de infantería y paracaidistas, apoyados con carros de combate, los que debieron enfrentar obstáculos activados con minas antitanque y cargas explosivas accionadas por sistemas remotos, dentro de un dispositivo defensivo hábilmente organizado, en un ambiente urbano perfectamente conocido por sus defensores y con el respaldo de la población civil. Dentro de ello, se logra la destrucción de una central eléctrica; que provocó la fuga de 15.000 toneladas de petróleo derramadas al Mediterráneo en las costas libanesas.

Ante tal escenario, y frente al incremento de las bajas civiles, más el deterioro de las condiciones de vida de los refugiados provocados por el conflicto, la comunidad internacional por medio de la ONU logra generar una tregua que paralizó por 48 horas las operaciones aéreas y de fuego de artillería; manteniéndose acciones a objetivos limitados, por parte de Israel.

**Finalmente** (entre el 31 de julio y el 13 de agosto), Israel desarrolla una nueva ofensiva en el sur del Líbano, atacando localidades bajo el control de Hezbollah en el valle del Bekaa y el río Litani, buscando conquistar y capturar objetivos que le permitieran ganar una posición ventajosa para negociar al término del conflicto. Estas acciones, si bien lograron degradar la capacidad operacional de Hezbollah, sus facciones, mediante técnicas de combate asimétricas, como zonas de aniquilamiento (*kill boxes*) en las que utilizando armas antitanque ligeras, cargas explosivas y posiciones de fuego de morteros enmascaradas, lograron emboscar y destruir carros blindados y tropas de infantería adversarios.

El 14 de agosto de 2006, la Resolución N°1701, dictada por el Consejo de Seguridad de Naciones Unidas –tras 34 días de combate– puso fin a la Segunda Guerra del Líbano.

Las acciones militares por parte de Israel y Hezbollah en 2006, llevaron a considerar tal conflicto como una *guerra híbrida*, tanto por la correlación de fuerzas participantes como por las tácticas y técnicas aplicadas por parte de Hezbollah. En el siguiente cuadro se destacan, por sendas partes, los principales resultados al término de las operaciones, según variables operacionales que se señalan:

Cuadro N° 4  
Resultados de la Guerra

Variable operacional	Israel	Hezbollah
Militar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logra la destrucción de numerosa infraestructura militar y crítica de Hezbollah y Líbano, junto con una reducción importante de combatientes de Hezbollah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su facción militar no fue erradicada, manteniendo capacidad para lanzar cohetes sobre Israel.</li> <li>- Logra mantener a soldados de FDI secuestrados. A la vez que su líder Hassan Nasrallah sobrevivió y mantuvo su liderazgo.</li> </ul>
	Sistemas de armas / infraestructura militar destruida/afectada	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto de las acciones de carácter híbrido de Hezbollah, sufre la destrucción de 60 blindados, 5 aeronaves (1 F-16 y 4 helicópteros), varios drones y una corbeta severamente dañada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Su sistema defensivo de posiciones de combate enmascaradas y comunicaciones en frontera con Israel fue destruido.</li> </ul>
	Bajas producidas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si bien Israel logra infringir un mayor daño a las facciones de Hezbollah (1.600 bajas de milicianos chiitas), sufriendo por su parte un número de bajas no previstas (174 muertos y 700 heridos), el mayor daño provocado es en muertes de civiles libaneses, alcanzando los 1.000 muertos y 3.500 heridos. Por su parte, Israel sufre la muerte de 40 ciudadanos civiles. Junto con ello se suman 1 millón de desplazados (<i>The Economist</i>, 2006).</li> </ul>		
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se genera rechazo internacional por efectos de ataques sobre población civil del Líbano y generación de gran número de refugiados.</li> <li>- Cuestionamiento nacional (MCS) a la forma en que se desarrollaron las acciones y sus daños colaterales (<i>The Economist</i>, 2006).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Logra gran efecto psicológico y moral sobre las fuerzas de las FDI y sociedad de Israel.</li> <li>- Mantiene el reconocimiento internacional de legitimidad (acotada) de la causa chiita.</li> </ul>

Variable operacional	Israel	Hezbollah
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>– En ámbito nacional se asienta la opinión que fue una guerra injusta, aunque provocada por Hezbollah, no había necesidad de tal nivel de destrucción sobre el Líbano (<i>The Economist</i>, 2006).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Sin embargo, muchos libaneses critican la devastación provocada por la guerra, cuestionando su justificación y sentido.</li> </ul>
Informaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>– La inteligencia militar subestimó capacidades adversarias, provocando errores en el proceso de evaluación de posibilidad más peligrosa del enemigo. Lo anterior generó una percepción de que se accionó de una forma para la que se había preparado Hezbollah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Uso de las comunicaciones logró confundir y crear falsas percepciones al mando de las FDI.</li> <li>– Se logra establecer una nueva percepción psicológica, sobre la noción de que Israel puede ser herido y tal vez incluso derrotado. Ello, mediante la consolidación de las reales capacidades militares de Hezbollah.</li> </ul>
Ambiente físico e infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>– No fue posible evitar daños a poblados y ciudades del norte de Israel producto de los bombardeos con cohetes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Líbano sufre la destrucción de 50 fábricas, 74 carreteras, 146 puentes y de 100.000 viviendas.</li> </ul>
Tiempo (proceso de las operaciones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Se generan críticas a mandos y EM por no evaluar oportunamente riesgos a los que se exponía la fuerza.</li> <li>– La conducción de las acciones tácticas ofensivas demostraron rigidez, generando fracasos y numerosas bajas en las FDI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Las tácticas y técnicas de combate <i>irregulares</i> y <i>asimétricas</i> sorprendieron a las FDI, logrando entorpecer sincronía de las acciones (tempo) del enemigo.</li> <li>– El uso de SA antitanque y IED lograron alta letalidad sobre medios blindados israelíes.</li> </ul>
Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Efectos colaterales sobre población civil en territorio libanés son cuestionados desde el DICA y de los Derechos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Su forma <i>irregular</i> de actuar (secuestros, ataque sobre poblados civiles, uso de civiles como escudo) no reconoce DICA ni Derechos Humanos.</li> </ul>

Fuente: Integración de datos e informes recabados de bibliografía referida.

Tomando las consecuencias de los resultados del conflicto respecto de las variables operacionales comentadas en el cuadro anterior, al relacionarlas con las variables tácticas (precisadas en el cuadro 2) es posible inferir el impacto de estos patrones y concepción de empleo híbrido por parte de Hezbollah sobre la comprensión situacional a nivel táctico, tanto de los EMs como comandantes, en el que se planificaron y ejecutaron las misiones asignadas a las unidades terrestres de las FDI durante la guerra el 2006.

Luego, tal correlación entre los niveles operacional y táctico, fundada sobre el enfrentamiento entre una componente militar-civil de naturaleza híbrida, respecto de una militar convencional, permiten establecer ciertos impactos en el ámbito del nivel táctico.

Para tal inferencia, en el siguiente cuadro se presenta una relación de *causa-efecto* entre variables operacionales y variables tácticas, deducidas del análisis de los resultados de las acciones (Cuadro N° 4) llevadas a efecto entre las fuerzas israelíes y de Hezbollah durante el conflicto.

Cuadro N° 5  
Relación entre factores operacionales y variables tácticas

Variable operacional	Acciones y resultados	Efecto en variable táctica	
Militar	<p><b>FDI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Prioriza capacidades de la FA, fuego naval y artillería buscando efectos sobre CoG adversario (político, infraestructura crítica); sustentado en doctrina EBO y de SOD<sup>14</sup>.</li> <li>– Desestima empleo (inicial) de fuerza terrestre en las acciones ofensivas.</li> </ul>	Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Para comandantes y EM de las FDI fue muy complejo definir el espacio de batalla y asignar responsabilidades territoriales a las unidades, al enfrentar dispositivos “no lineales” y “discontinuos”.</li> </ul>

<sup>14</sup> Operaciones Basadas en Efectos (EBO), y Diseño Operacional Sistémico (SOD). EBO surgió del concepto de la Guerra Centrada en Redes (NCW) en 2001, difundida por el Comando de Fuerzas Conjuntas de EE.UU. (JFCOM) En esencia, EBO está diseñado para afectar “el dominio cognitivo” del enemigo y sus sistemas, en lugar de “destruir” sus fuerzas. Para más información ver: <file:///E:/01%202020/ACAGUE%202020/01%20CEEAG%202020/04%20TICA%202020/Bibliograf%C3%ADa%20&%20Im%C3%A1genes%20por%20Apartado/2da%20Parte/we-were-caught-unprepared.pdf>

Variable operacional	Acciones y resultados	Efecto en variable táctica	
Militar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ataques a sistema defensivo del enemigo no logra resultados decisivos.</li> <li>- Infringe considerables números de bajas al enemigo, sin lograr efecto de una <i>percepción cognitiva de derrota</i>.</li> </ul>	Misión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ello perturbó la sincronización de las acciones tácticas planificadas, disminuyendo los resultados esperados.</li> <li>- Objetivos físicos normalmente se superponían con población civil local que interfería las acciones.</li> </ul>
	<p><b>Hezbollah:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Su dispositivo defensivo consigue resistir efectos de ataques de las FDI (protección y supervivencia).</li> <li>- Logra destrucción de variados sistemas de armas del enemigo.</li> <li>- Mantiene capacidad militar para lanzar cohetes sobre territorio enemigo.</li> <li>- No libera a soldados de FDI secuestrados.</li> <li>- Hassan Nasrallah mantiene su liderazgo.</li> <li>- Logra infringir relevantes bajas a fuerza terrestre de las FDI y civiles israelíes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los objetivos (tácticos) y modo de accionar de facciones chiís, junto con provocar daño, logró repercusiones en niveles superiores del mando israelí (operacional y estratégico).</li> <li>- Lo anterior representó la gran "capacidad" militar de Hezbollah.</li> <li>- La solidez del liderazgo y voluntad de lucha constituyó un multiplicador de combate.</li> </ul>
Social	<p><b>FDI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Genera rechazo internacional por daños y efectos sobre población/infraestructura civil libanesa.</li> <li>- Cuestionamiento por medio de MCS.</li> <li>- Logra disminuir apoyo de sociedad libanesa a la causa de Hezbollah.</li> </ul>	Consid. civiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por parte de los mandos israelíes no se logró visualizar el impacto de las bajas civiles adversarias. Lo que Hezbollah explota para influir sobre la moral adversaria y opinión pública nacional e internacional.</li> </ul>

Variable operacional	Acciones y resultados	Efecto en variable táctica	
Social	<p><b>Hezbollah:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consigue efecto moral/psicológico sobre FDI y comunidad hebrea.</li> <li>- Mantiene reconocimiento internacional (partidario) de su causa.</li> <li>- Reafirma ideología que sustenta la causa del “Partido de Dios” frente a Israel.</li> </ul>	Consid. civiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Finalmente, esta variable es gravitante en la interrupción de las acciones por parte de la ONU. Como asimismo, en la evaluación de los resultados logrados por ambas partes.</li> <li>-</li> </ul>
Informaciones	<p><b>FDI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subestimó capacidades del enemigo.</li> <li>- No evaluó acertada y oportunamente acciones/reacciones del enemigo.</li> </ul> <p><b>Hezbollah:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logró confundir y crear falsa percepción de la situación a mandos/EMs de las FDI.</li> <li>- Consigue instalar percepción de vulnerabilidad de las FDI y fortalecer capacidades militares propias.</li> </ul>	Enemigo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apreciaciones de inteligencia erradas, inhibieron levantar la “posibilidad terrestre más peligrosa”, siendo la realidad que se dio.</li> <li>- Resultó muy difícil establecer dispositivos o anticipar acciones o contrarreacciones de Hezbollah.</li> <li>- Medidas de decepción del enemigo lograron su propósito sobre comandantes y unidades tácticas israelíes.</li> </ul>
Ambiente físico e infraestructura	<p><b>FDI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logra destrucción de importante infraestructura crítica y de sostenimiento a las acciones enemigas.</li> <li>- Provoca daño a gran cantidad de viviendas civiles. Además, de daños ambientales (contaminación de aguas).</li> </ul>	Terreno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integración de los factores militares de esta variable en el nivel táctico (considerando a la población e infraestructura civil) llevó a resultados no deseados, por parte de Israel.</li> </ul>

Variable operacional	Acciones y resultados	Efecto en variable táctica	
Ambiente físico e infraestructura	<p><b>Hezbollah:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Considera dentro de su ambiente de combate toda la infraestructura disponible; principalmente civil y pública del Líbano.</li> <li>– Sus ataques con cohetes logra provocar daños a ciudades del norte de Israel.</li> </ul>	Terreno	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diseño del campo de batalla táctico (híbrido) de Hezbollah, logró efectos y resultados deseados sobre las FDI.</li> </ul>
Tiempo (proceso de las operaciones)	<p><b>FDI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mandos y EM no evaluaron acertadamente factibilidad y riesgos de las operaciones; en cuanto a límites de tiempo definidos para lograr objetivos (en cada fase) e integración de esfuerzos de armas combinadas y conjuntos.</li> <li>– Rigidez en la conducción generaron numerosos fracasos en las acciones de combate cercano.</li> <li>– No se logró un adecuado sostenimiento a las operaciones (apoyo al combate).</li> </ul>	Tiempo disp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Naturaleza de <i>conflicto híbrido</i> impuesto por Hezbollah logró quebrar previsiones de tiempo para la ejecución de acciones tácticas de las FDI, prolongando combates más allá de las capacidades orgánicas de las unidades.</li> <li>– Tal imposición llevó, en ocasiones, a perder la iniciativa y libertad de acción por parte de comandantes de UC israelíes.</li> </ul>
Tiempo (proceso de las operaciones)	<p><b>Hezbollah:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Acciones <i>irregulares y asimétricas</i> (híbridas) fueron exitosas.</li> <li>– Estructura de mando (centralizada) y ejecución (descentralizada) logró mantener iniciativa en combate e imponer ritmo a las acciones.</li> </ul>	Tropas y apoyos disp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estructura de mando y conducción (rígida y detallada) aplicada en nivel táctico de las FDI generó “desconexión” entre EMs y comandantes en el frente de combate; lo que fue “inducido” por el sistema de MyC (plataforma digital).</li> </ul>

Variable operacional	Acciones y resultados	Efecto en variable táctica	
Tiempo (proceso de las operaciones)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de armas empleados en combate cercano (convencionales e improvisados) logró generar importante daño a las FDI.</li> </ul>	Tropas y apoyos disp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por su parte, Hezbollah aplicó una modalidad de MyC flexible que otorgó amplia libertad de acción e iniciativa a líderes subalternos.</li> <li>- Tácticas y técnicas de “combate cercano” se mostraron decisivas durante las acciones en terrenos confinados y urbanos.</li> </ul>
Legal	<p><b>FDI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Daños colaterales (sobre civiles) de sus ataques son cuestionables desde el DICA y Derechos Humanos.</li> </ul> <p><b>Hezbollah:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Su forma regular e irregular de actuar no reconoce principios del DICA y de Derechos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las normas de enfrentamiento dispuestas por acuerdos y derechos internacionales fueron vulneradas por los líderes, EM, comandantes y unidades de ambas partes.</li> </ul>	

Fuente: Elaboración propia.

### *Algunas lecciones aprendidas*

La concepción de las operaciones y acciones por parte de Israel en el nivel táctico, fundamentada en la preeminencia del poder y efectos aéreo, naval y de fuego de la artillería sobre el enemigo, desestimaron el empleo de fuerzas terrestres, orientando el esfuerzo sobre *objetivos simbólicos* de las milicias chiíes, atacando el CoG político-militar, en una percepción de *no-ocupación del terreno adversario*, producto de las operaciones basadas en efectos (EBO) concebidas por los mandos y EMs israelíes, resultando en sucesivos fracasos de las acciones de combate ejecutadas en el nivel táctico (Colom Piella, 2011: pp. 61-77).

Por su parte, según la perspectiva del general Mattis acerca del análisis de esta guerra, en cuanto al empleo de procedimientos y terminología asociada a EBO, refiriéndose al proceso doctrinario de trabajo de los EM y conducción de comandantes de las FDI, puntualiza que “fueron muy complicadas y presuntuosas, no pudiendo ser comprendidas por muchos oficiales que debían llevarlas a efecto” (2008, p. 20).

Respecto del propósito de las acciones terrestres de las FDI, el general Mathews comenta: “Halutz y sus generales solo permitieron realizar incursiones limitadas de magnitud de batallón y brigada en el Líbano. Estas incursiones iniciales no fueron diseñadas para destruir a Hezbollah o sus cohetes, sino crear una *conciencia de victoria* para los israelíes y un *conocimiento cognitivo de percepción de la derrota* para Hezbollah. Se hizo obvio para algunos dentro de las FDI que esto no tenía sentido” (2008: p. 43).

Dentro de lo anterior, destaca la observación hecha por el general retirado de las FDI Dov Tamarí, veterano de la Guerra del Yom Kippur, reseñando que “frente a entidades como Hezbollah, la disuasión no funciona, porque sus combates consideran una lucha en términos absolutos. Cada una de sus tácticas (híbridas) sobre las que ejercemos nuestro poder de disuasión es reemplazada por una táctica evasiva” (Razoux, 2014: p. 491).

Tal concepción se sustenta en la propuesta de que, no obstante el oponente será superior en aspectos de capacidades militares, incluso con ventajas estratégicas y tácticas, ello no se circunscribe exclusivamente a asuntos materiales. Considerando así otros factores como el grado de determinación y resolución (voluntad de lucha), libertad ante restricciones políticas y culturales que limitan al lado más fuerte, junto con la disposición a asumir riesgos y sensibilidad a las bajas. En tal modelo, se acepta la superioridad del oponente, identificando las debilidades de este, en función de minimizar y desgastar esas fortalezas mediante los siguientes preceptos y patrones:

- *La protección (supervivencia) de las fuerzas de combate*: mediante posiciones fortificadas, dispersión de las fuerzas militares, enmascaramiento de instalaciones militares, ejecución de acciones no lineales en áreas urbanas, integrando a civiles y medios de comunicación.
- *Empleo de medios de combate discretos (traza baja)*: organizados en pequeñas unidades (de fuerzas especiales, infantería ligera, guerrilleros, fuerzas paramilitares), junto con elementos antiaéreos y antitanques de corto y mediano alcance.
- *Tácticas y procedimientos de alta letalidad y daño*: destinados a provocar gran cantidad de bajas militares y civiles (ataques suicidas, artefactos explosivos improvisados IED), cuyo propósito está orientado a sensibilizarlo y disuadirlo, más que destruirlo, creando un sentimiento de fracaso.

- *Preferencia por llevar las acciones al “combate cercano”*: asumiendo que en esas condiciones se podrá minimizar la superioridad tecnológica, efecto de masa y combate lejano del oponente (propio de unidades acorazadas).
- *Importancia de medidas activas contra la superioridad aérea adversaria*: mediante sistemas de armas antiaéreos modernos y eficaces, junto con el despliegue y forma enmascarada y protegida de accionar, sin descartar uso de civiles como *escudos* o medida de decepción.
- *Las acciones de propaganda y uso de los MCS*: representan otro multiplicador de combate para este modelo, sensibilizando la opinión pública local propia, del adversario y de la comunidad internacional, al buscar exacerbar (de forma real o ficticia, *fake news*) los efectos y costos de los resultados de combate –daños colaterales– provocados por el oponente.

### ***Una perspectiva cuantitativa***

Respecto de la conceptualización inicial realizada y variables identificadas, como aquellos componentes que caracterizan un ambiente operacional y de combate híbrido, junto con aquellos patrones doctrinarios empleados tanto por las FDI como por Hezbollah, obtenidos de los resultados y experiencias de la Guerra del Líbano del 2006, a continuación se abordarán –de un modo distinto– los resultados y conjeturas ya presentados, utilizando para este propósito una metodología analítica de carácter cuantitativo.

Ello, entendiendo que un modelo de decisión multicriterio es una herramienta válida para encontrar respuestas en análisis caracterizados por su complejidad y diversidad de alternativas, que permite determinar la importancia relativa –impacto– entre diferentes factores respecto de una interrogante en particular. Para ello se aplicará un razonamiento basado en “juicio de experto”, lo que se ajustará a los resultados e inferencias obtenidas mediante el desarrollo del análisis cualitativo precedente.

De tal modo, se empleará el *SW Total Decision*, el que permite ponderar criterios por medio de comparaciones por pares, junto con realizar análisis de influencia entre estos criterios y las alternativas propuestas<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> La herramienta de análisis *SW Total Decisión*, pondera criterios mediante comparaciones por pares e incluye distintos tipos de valoración para las alternativas, a base de juicio de expertos, permitiendo realizar análisis de sensibilidad de influencia entre los *criterios* y *alternativas* asociados a cada *objetivo* de análisis. Las comparaciones permiten establecer la **importancia relativa** entre los **criterios** y **alternativas** bajo un nodo común. Además, tienen la particularidad de que el resultado obedece al “óptimo de Pareto”, en donde no se puede mejorar la calificación de un elemento sin afectar la de otro. Esto es muy útil para establecer las prioridades de los criterios y establecer cuál es la importancia de

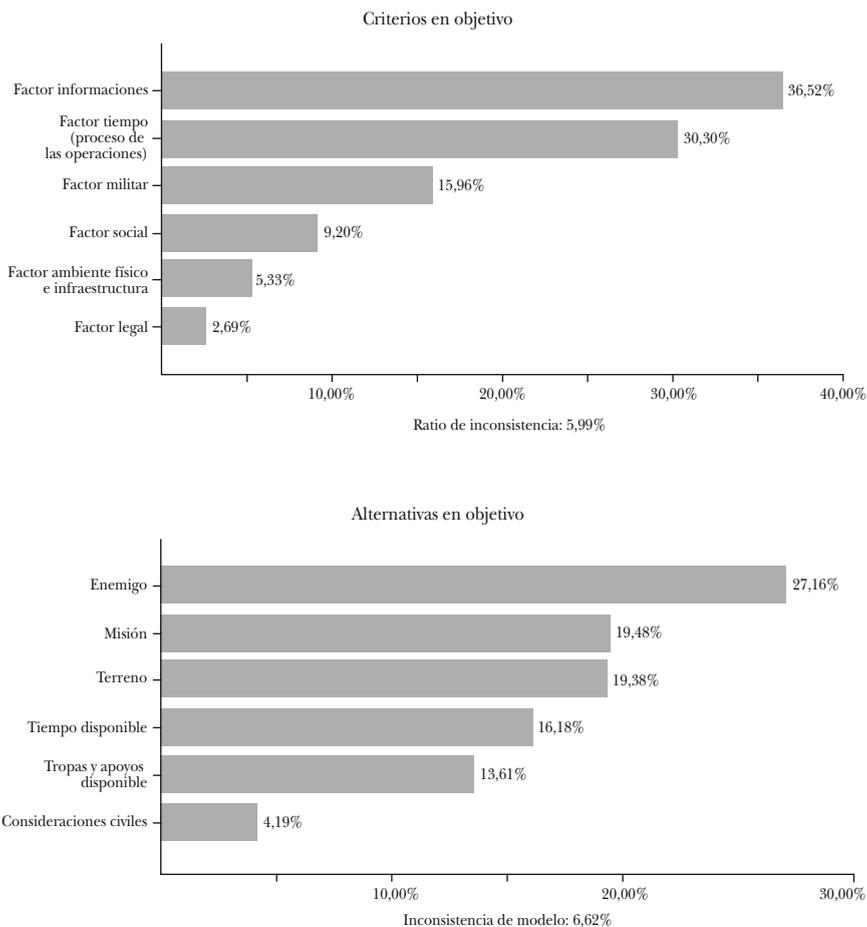
A continuación se presenta un cuadro con la estructura jerárquica de los tres análisis realizados, levantados a base de las variables operacionales y tácticas, funciones de combate, como de doctrina y patrones tácticos híbridos, obtenidos de los resultados y experiencias extraídas del conflicto bélico analizado. De esta manera, para cada análisis se ha levantado un *Objetivo*, *Criterios* y *Alternativas*, seguido de un *Gráfico de Resultados*, *Observaciones* (las más relevantes), así como *Inferencias* (extraídas del análisis de sensibilidad), respectivamente.

Cuadro N° 6  
Análisis de variables operacionales y tácticas

<b>OBJETIVO: Determinar importancia e influencia de variables operacionales sobre variables tácticas en un ambiente de combate híbrido.</b>	
<b>Criterios</b> (Variables PMESII-PT seleccionadas)	<b>Alternativas</b> (Variables tácticas seleccionadas)
Militar	Misión
Social	Enemigo
Informaciones	Terreno
Ambiente físico e infraestructura	Tiempo disponible
Tiempo (proceso de las operaciones)	Tropas y apoyos disponibles
Legal	Consideraciones civiles

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 4  
Gráfico de resultados



Fuente: Elaboración propia.

Observaciones:

- Dentro de las variables operacionales, resalta **informaciones**, seguido por **tiempo (proceso de las operaciones)**, siendo preponderantes sobre el **militar**. Relegando con menor preeminencia la variable **legal**.
- Respecto a las variables tácticas, se impone el **enemigo**, seguido por la **misión** y el **terreno** (con similar importancia). Las **consideraciones civiles** reciben el menor peso dentro del conjunto.

Inferencias<sup>16</sup>:

- La variable operacional **militar** es la que incide con más fuerza sobre la variable táctica **enemigo**. Validando el efecto coercitivo de las acciones militares sobre las fuerzas adversarias en un ambiente híbrido.
- Al incrementar el valor a las variables operacionales **legal** y **social**, estas inciden de manera importante sobre la **misión**, lo que se interpreta como una mayor “legitimidad” en el “grado de cumplimiento” de esta; a la vez que favorece al **enemigo** (híbrido), disminuyendo la influencia –grado de destrucción– factible de lograr por la **misión**. Ambos factores, además, inciden “alterando” el **tiempo disponible**, respecto del *tempo* de las acciones tácticas.
- La variable **informaciones** demuestra una alta influencia sobre el **Terreno**, dejando ver la alta relación entre ambas. Demostrando que con una adecuada y oportuna información (del nivel operacional) es posible mejorar el aprovechamiento del **terreno** en el nivel táctico.

Cuadro N° 7

Análisis de funciones de combate entre niveles de la conducción

<b>OBJETIVO: Determinar la importancia y relación de las funciones de combate<sup>17</sup> entre los niveles de la conducción en un ambiente de guerra híbrida.</b>	
<b>Criterios</b> (Funciones de combate)	<b>Alternativas</b> (Funciones de combate del nivel táctico)
Nivel estratégico:	Mando y control
Mando y control	Inteligencia
Inteligencia	Maniobra
Concentración, despliegue y maniobra	Apoyo de fuego y técnico
Protección	Seguridad
Sostenimiento	Apoyo al combate

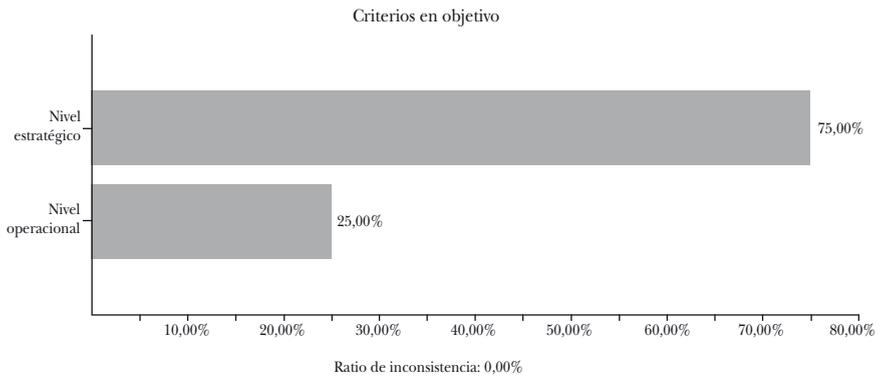
<sup>16</sup> Se deducen al “variar” (con mayor o menor peso/preponderancia), una de las **variables operacionales (criterios)** buscando “visualizar” el impacto/influencia (positiva o negativa) sobre cada uno de las **variables tácticas (alternativas)**. Lo que se logra mediante la opción de “Análisis de sensibilidad dinámico” del SW Total Decision.

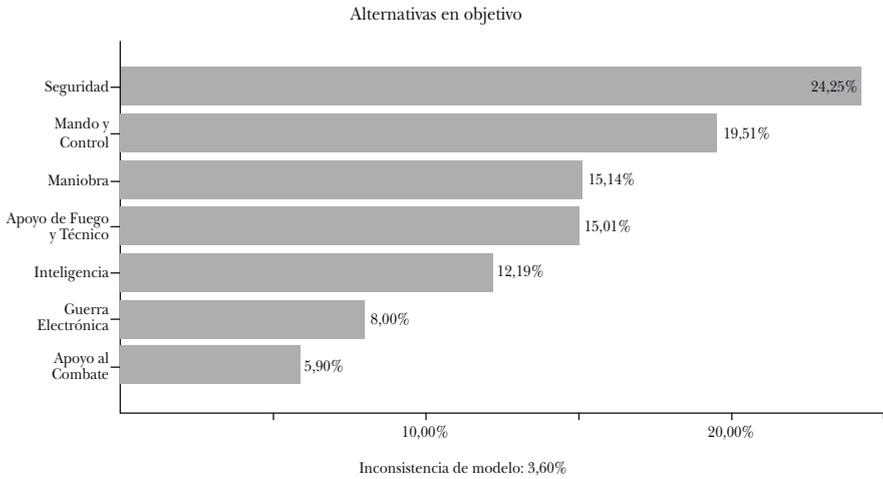
<sup>17</sup> Las funciones de combate son las referidas en Ejército de Chile, *D-10001 Doctrina “La Fuerza Terrestre”*, 97-111, (2019). Dentro del nivel estratégico no se consideró la FC “Creación y mantenimiento de alianzas y relaciones regionales”, por no vincularse directamente con el contexto del análisis.

<b>Criterios</b> (Funciones de combate)	<b>Alternativas</b> (Funciones de combate del nivel táctico)
Capacidades interagenciales y preparación de la fuerza	Guerra electrónica
Nivel operacional:	
Mando y control	
Inteligencia	
Desplazamientos y maniobra	
Fuego	
Protección	
Sostenimiento	

Fuente: Elaboración propia.

Figura N° 5  
Gráfico de resultados





Fuente: Elaboración propia.

#### Observaciones:

- Se evidencia una alta relación entre el nivel estratégico y el táctico, por sobre el operacional. Ello, debido al impacto directo de las decisiones estratégicas en un AOP híbrido. A la vez, se demuestran las repercusiones estratégicas generadas por los resultados de las acciones desarrolladas en el nivel táctico.
- **Inteligencia y concentración, despliegue y maniobra**, resultan gravitantes sobre el **mando y control**, como en la **seguridad** a nivel táctico.
- Por su parte –en el nivel operacional– las FC **inteligencia**, junto con **mando y control** son las que ejercen mayor impacto en las de **maniobra e inteligencia** táctica.

#### Inferencias:

- Al aumentar la influencia general de las FC a nivel estratégico, se logra un significativo impacto –positivo– en la **seguridad** a nivel táctico. Contrarrestando la eficacia de las acciones de carácter irregular y asimétrico de la amenaza híbrida.
- Al aumentar el peso de la relación de las FC del nivel operacional respecto del táctico, provocan una relevante influencia en la **maniobra e inteligencia** táctica.

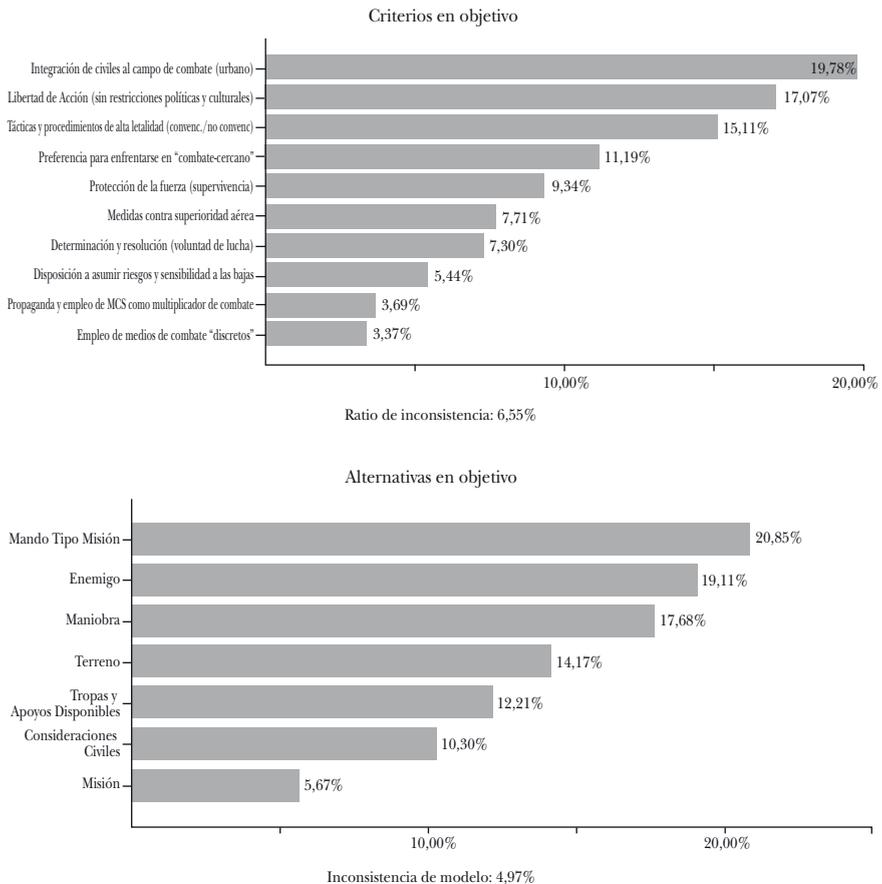
Cuadro N° 8  
Análisis de Doctrina, Variables y Patrones Tácticos Híbridos

<b>OBJETIVO: Determinar impacto de la doctrina y patrones tácticos híbridos sobre doctrina y variables tácticas.</b>	
<b>Criterios</b> (Doctrina y patrones tácticos híbridos) <sup>18</sup>	<b>Alternativas</b> (Doctrina/Variables tácticas)
Libertad de acción (sin restricciones políticas/culturales)	Misión
Disposición a asumir riesgos y sensibilidad a las bajas	Enemigo
Determinación y resolución (voluntad de lucha)	Terreno
Protección de la fuerza (supervivencia)	Tiempo disponible
Empleo de medios de combate “discretos”	Tropas y apoyos disponibles
Tácticas y procedimientos de combate de alta letalidad	Maniobra
Preferencia para enfrentarse en “combate cercano”	Mando tipo Misión
Medidas contra superioridad aérea	
Integración de civiles al campo de combate (urbano)	
Propaganda y empleo de MCS como multiplicador de combate	

Fuente: Elaboración propia.

18 Los criterios señalados como “Doctrina y patrones tácticos híbridos”, han sido inferidos de las “lecciones aprendidas” y de las “relaciones entre variables Operacionales y Tácticas” de Cuadro 5.

Figura N° 6  
Gráfico de Resultados



Fuente: Elaboración propia.

Observaciones:

- Desde la perspectiva de guerra híbrida, resaltan la **integración de civiles al campo de combate**, junto con la **libertad de acción** (sin restricciones), como patrones de comportamiento del **Enemigo**.
- A su vez, la suma de la importancia de los patrones híbridos de **tácticas y procedimientos de alta letalidad**, **preferencia a enfrentarse en "combate cercano"**, complementado con la **protección de la fuerza**, dan cuenta del impacto de la aplicación integrada e inteligente de estos sobre procedimientos tácticos convencionales.

- El **mando tipo misión**, presenta el mayor valor, ratificando el modelo de conducción sobre una ejecución descentralizada de las acciones, que privilegie la iniciativa y libertad de acción de los comandantes subalternos, en función de la misión y propósito del escalón superior.
- Le sigue en relevancia el **enemigo**, que para una amenaza híbrida, destaca por la originalidad de su composición (militar y paramilitar), dispositivo (no lineal), equipamiento y múltiples capacidades (regulares e irregulares), como tecnológicas.

Inferencias:

- La influencia de la **determinación y resolución (voluntad de lucha)** y **preferencia para enfrentarse en “combate cercano”**, impactan significativamente sobre la variable táctica **enemigo**. Lo que se potencia mediante la **propaganda y empleo de MCS** como multiplicador de combate.
- La **integración de civiles al campo de combate (urbano)** como patrón de la lucha híbrida, ejerce un fuerte impacto restrictivo sobre la **misión, maniobra y mando tipo misión**. Dadas las consecuencias de los daños colaterales –muertes de civiles y destrucción de infraestructura social y crítica– determinadas por medio de tales variables tácticas.
- La **protección de la fuerza y preferencia por el “combate cercano”** por parte del enemigo híbrido, resultan en un aumento en la importancia de la **maniobra táctica** y de **tropas y apoyos disponibles**, a objeto de contrarrestar tales patrones híbridos.

Los antecedentes presentados en las Tablas Jerárquicas de los tres Objetivos de análisis elaborados quedan a disposición del lector, con lo que es posible levantar sus propias observaciones e inferencias. Para ello, basta traspasar tal información a la herramienta de análisis utilizada, abriendo así la opción para que cada lector, según su interés, tome estos antecedentes y utilizando los respectivos *Criterios* y *Alternativas* (u otros que se estimen), confronte los *Resultados*, *Observaciones* e *Inferencias* presentadas en el presente artículo, ofreciendo asimismo la oportunidad de efectuar sus propios *Análisis de Sensibilidad*<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Para tal propósito es necesario acceder al sitio: [https://vilenio.com/td\\_download.html](https://vilenio.com/td_download.html)

## Conclusiones

Las particularidades de un AOP híbrido, reflejadas en las variables tanto operacionales como tácticas analizadas, dan cuenta, fundamentalmente, de un *doble sentido* en la forma de razonar y accionar de una amenaza que explota estas características, lo que está visto, afectará los procesos de toma de decisiones de su oponente (normalmente convencional), cuestionando sus opciones –COA– en cuanto a su aceptabilidad y viabilidad, limitando las operaciones militares convencionales y forzando así voluntaria o involuntariamente a enfrentar las fortalezas del adversario híbrido. Siendo una tendencia que, como se comentó, ha sido ligada a la concepción operacional basada en EBO y que al llevarla al plano táctico, más que favorecer, complica o confunde a los conductores tácticos.

El comprender que la *decisión militar* no representa necesariamente el propósito por alcanzar por parte de un adversario híbrido, representa un impacto relevante dentro del proceso de análisis militar (PPM), lo que se evidencia, por ejemplo, al momento de *reenunciar la misión y decidir la actitud* de una operación y consecuentes acciones tácticas, como los procedimientos y niveles de riesgo con que se alcanzarán los objetivos asignados, es decir, la maniobra.

El análisis, resultados y experiencias de la guerra entre Israel y Hezbollah el 2006, puso en evidencia que la concepción de EBO, que orientaron los procesos doctrinarios de trabajo de los EM y de conducción de las Fuerzas de Defensa de Israel, no lograron ser comprendidas por los comandantes del nivel táctico. Una de las razones fundamentales, junto con otras, se debió al modelo híbrido de llevar las acciones por parte de Hezbollah, buscando influir en la legitimidad y el efecto moral sobre las tropas, principalmente en el nivel táctico; representando el centro de gravedad de su adversario, hacia donde orientó su esfuerzo principal en las acciones.

Lo anterior, da cuenta además de las repercusiones derivadas de la incapacidad de los EM y comandantes para adaptarse a un ambiente y enemigo que asentó su accionar mediante un patrón de empleo *producto de elementos de distinta naturaleza*, mediante tácticas y procedimientos ofensivos y defensivos, mezclando elementos militares y civiles, en un dispositivo no lineal e inconexo. Es decir, híbrido, difícil de contrarrestar con una *mentalidad basada en efectos*, exclusivamente.

Desde la perspectiva de Hezbollah, la concepción de la guerra y, particularmente de los *patrones de acción en nivel táctico*, respondieron a una estudiada y bien desarrollada *doctrina híbrida*, que se basó en la explotación de las debilidades del oponente, a la vez que evitó y desgastó las fortalezas –tecnología y cantidad de fuerzas– de las mismas. Lo que influyó significativamente en los resultados

obtenidos, tanto en el nivel estratégico, operacional y fundamentalmente en el táctico. Lo que fue reconocido como una nueva *escuela de guerra híbrida*.

Por su parte, recogiendo las observaciones e inferencias que desde una perspectiva cuantitativa sintetizan la naturaleza de estos conflictos, se puede corroborar la influencia del esquema de guerra híbrida sobre los elementos que conceptualmente dan forma a las acciones de combate en el nivel táctico, reafirmando como variable táctica estructural la *Misión*. Elemento que se relaciona directamente con el modelo de conducción de *Mando tipo Misión*, que garantiza la libertad de acción e iniciativa del comandante táctico y, a la vez, genera las condiciones para imponer la decisión ante un adversario tenaz e inteligente que lo desafiará en ámbitos que excederán los tradicionales principios, normas y procedimientos tácticos.

Todo ello nos permiten establecer, por una parte, la objetiva importancia y relación de las variables operacionales PMESII-PT respecto de las tácticas METTT-TC, valorando su particular impacto sobre el nivel de la conducción táctica en un ambiente de combate híbrido. Lo que lleva a exigir a los EM y comandantes de tal nivel, que se desenvuelvan en un AOP de estas características, un acertado análisis en el PPM, como parte del proceso de las operaciones; lo que incidirá necesariamente en los desempeños de los órganos de maniobra a nivel táctico.

De igual forma, se reconoce, mediante las Funciones de Combate, el fuerte impacto –directo y recíproco– de las decisiones del nivel estratégico y el táctico, resaltando el efecto que ello representa sobre el resultado de las acciones a ejecutar por parte de los comandantes subalternos, quienes se enfrentarán con dispositivos tácticos no lineales, inciertos y en un terreno que integrará factores adicionales propios de las consideraciones civiles, variables que cobran una particular relevancia en tal contexto.

Luego, la discusión acerca de las experiencias, observaciones y conclusiones presentadas, podrán ser, en el futuro, parte de los insumos para que comandantes y asesores de EM puedan establecer *¿Cuál será el impacto de la próxima guerra híbrida sobre los elementos conceptuales de la conducción en el nivel táctico?*

## ***Bibliografía***

- Brun, Itai (2010). While you're Busy Making Other Plan-The Other RMA. *The Journal of Strategic Studies*. Disponible en <https://www.tandfonline.com/loi/fjss20>
- Colom Piella, Guillem (2011). La Evolución de la Concepción Operativa Basada en Efectos. *Revista Política y Estrategia*, ANEPE, (117).
- De Carlos Izquierdo, Javier (2018). *Herramientas para el análisis de conflictos: La obtención de información, una capacidad crítica*. Disponible en [https://www.academia.edu/35812139/Tools\\_for\\_conflict\\_analysis](https://www.academia.edu/35812139/Tools_for_conflict_analysis)

- Desarrollo y Defensa. (2018). *Otro Misil crucero antibuque chino C-802*. Disponible en <https://desarrolloydefensa.blogspot.com/2018/04/otro-misil-cruce-ro-antibuque-chino-c-802.html>
- Diccionario Lengua Española. (2019). *Consulta*. Disponible en: [https://dle.rae.es/DLE\\_RAE](https://dle.rae.es/DLE_RAE).
- Di Ricco Massimo. (2010). Km<sup>2</sup> vs km de soberanía en el espacio público libanés: La comunidad chií, hezbollah y las formas de disidencia dentro del territorio comunitario. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*, (91), pp. 221-242. Disponible en <https://www.jstor.org/stable/25822753>.
- Ejército de Chile (2019). *D-10001, La Fuerza Terrestre*.
- Horovitz Ariel. (2006). *Entendiendo la actual guerra en el Líbano*. Sheliaj Agencia Judía para Hanoar Hatzioni. Disponible en <https://slideplayer.es/slide/3055351/>
- Israel Sananes, Jacob (2017). Israel, un país amenazado. *Cuadernos de Pensamiento Político*, (56), pp. 45-52. Disponible en <https://www.jstor.org/stable/26357529>
- La Razón (2019). *La ocupación "silenciosa" de Rusia y la integridad territorial de Georgia*. Disponible en <https://www.larazon.es/cultura/la-tactica-del-salami-del-maldito-comunismo-MA25528040/>
- Mathews M., Matt (2008). We were caught unprepared: the 2006 Hezbollah-Israeli War. *The Long War Series Occasional Paper*, (26), p. 43.
- Mattis James N. (2008). USJFCOM Commander's Guidance for Effects-based Operations (EBO). Disponible en <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a490619.pdf>
- Natia Seskuria (2019). *Russia's 'Silent' Occupation and Georgia's Territorial Integrity*. RUSI. Disponible en <https://rusi.org/commentary/russia%E2%80%99s-%E2%80%99silent%E2%80%99-occupation-and-georgia%E2%80%99s-territorial-integrity>
- Razoux Pierre (2014). *TSAHAL Nueva Historia del Ejército de Israel, XVI La Guerra Contra Hezbolá*. España: Battlebooks Ed.
- Schmid, Johann (2019). *The Hybrid Face of Warfare in the 21st Century*. Disponible en <https://www.maanpuolustus-lehti.fi/the-hybrid-face-of-warfare-in-the-21st-century/>
- Smith, Rupert. (2006). Métodos de guerra: Entrevista al Grl. Sir Rupert Smith. *International Review of the Red Cross*, (864), p. 3.
- Sánchez García, Fabián (2012). ¿El Conflicto Híbrido Una Nueva Forma de Guerra? Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN). *Documentos de Seguridad y Defensa*, (51), pp. 11-23.
- The Economist (2006). *La crisis libanesa. La búsqueda de la paz y una forma de reconstruir un país*. Disponible en <https://www.economist.com/middle-east-and-africa/2006/08/10/the-search-for-peace-and-a-way-to-rebuild-a-country>
- The Economist (2016). *Árabes en Israel. Atrapado en un aprieto*. Disponible en <https://www.economist.com/middle-east-and-africa/2006/08/10/caught-in-a-bind>
- Training Command Marines TRGCMD (2017). ASCOPE/PEMSSI, *Planning Templates*. Disponible en ASCOPE//Template <https://www.trngcmd.marines.mil/Portals/207/Docs/wtbn/MCCMOS/Planning%20Templates%20Oct%202017.pdf?ver=2017-10-19-131249-187>

United States Government, US Army (2019). ADP-3-90, *Offense and Defense*. Army Doctrine Publication. Disponible en <https://armypubs.army.mil/>

Young Diplomat (2017). *Mapa Táctico de la Segunda Guerra del Líbano en 2006*. Disponible en <https://www.young-diplomats.com/virtues-moderation-israels-dilemma/>

## CAPÍTULO 5

# La importancia de la resiliencia militar en un ambiente híbrido

*Andrea Gaete Moreno<sup>1\*</sup>*

### ***Introducción***

Una amenaza híbrida es una situación difícil de abordar y controlar, ya que desde el 2006 –al menos– algunos países han incorporado medios no convencionales para la consecución de sus objetivos políticos y estratégicos, creando o manipulando hechos o situaciones que finalmente favorezcan sus intereses y posiciones.

Para ello, influenciar los ámbitos sociales, políticos, económicos y militares, u otros de un país (asociados a las variables operacionales PMESII-PT), se conforma como el camino natural para lograr intervenir la realidad a su favor, lo que se logra mediante una amplia gama de acciones, tales como: operaciones de información, inteligencia, ciberataques, la interferencia electoral y económica, el desorden social, y las *fake news*, entre otros. Estas actividades son llevadas a cabo tanto por actores estatales como no estatales (crimen organizado, terroristas), debilitando cualquier forma de contención o reacción que un Estado y sus Fuerzas Armadas crean idóneas para enfrentar este tipo de amenaza.

El foco de esta amenaza entonces es crear caos y confusión, obligando de esta forma a la dispersión de esfuerzos para enfrentar de manera creativa y flexible la diversidad de acciones que pueden desplegarse en un ambiente

\* Socióloga, Universidad La República. Magíster en Ciencias Políticas, Universidad de Chile. Strategy and Defense Policy Course, William J. Perry Center for Hemispheric Defense Studies (CHDS). Diplomada en Análisis de Datos Cuantitativos, Universidad Católica de Chile. Investigadora y Analista del CEEAG en el área de Sociología Militar. [agaetem@acague.cl](mailto:agaetem@acague.cl)

de este tipo ¿Cómo hacerlo? Probablemente la respuesta aun no sea del todo clara, pero la literatura especializada indica que, a nivel estatal, una adecuada estrategia de seguridad, la transparencia, la probidad, los valores democráticos, la regulación económica y de los medios de comunicación de masas, la credibilidad, compromiso y responsabilidad de los representantes políticos, y la cohesión social, podrían ayudar a aminorar o contener amenazas híbridas. Y, a nivel de las Fuerzas Armadas, un entrenamiento adecuado y una doctrina especializada serían aspectos centrales que se debieran desarrollar para combatir de manera exitosa la intervención no convencional propia de la guerra híbrida. Pero a estos dos factores podría agregarse un tercero: la resiliencia.

La resiliencia se entiende como una capacidad del ser humano de adaptarse y resignificar experiencias traumáticas y de alto estrés, logrando sobreponerse sin secuelas psicológicas al evento o situación experimentada. Una condición importante para que esto ocurra es la neuroplasticidad del cerebro, facilitando la respuesta flexible de un individuo ante situaciones complejas.

En este sentido, es importante entender que hay factores internos (emocionales y psicológicos) que predisponen a un sujeto a ser o no más resiliente, pero también hay aspectos externos (cultura) o de contexto (ambiente híbrido) que al ser internalizados pueden potenciar una respuesta resiliente o bien debilitarla.

En la guerra convencional, la resiliencia fue entendida y trabajada, desde un punto de vista terapéutico, con veteranos de guerra (Segunda Guerra Mundial, Vietnam, Malvinas) que participaron en enfrentamientos directos y que, producto de ello, presentaron cuadros depresivos y ansiosos (síndrome de estrés postraumático), amputaciones de alguna extremidad, o pérdida de algún familiar.

En cambio, hoy el escenario es distinto. Como se muestra en la Tabla N° 1, en el escenario actual podemos encontrar tanto amenazas híbridas como conflictos híbridos, cada uno con sus particulares características y desafíos, tales como, la incertidumbre e inestabilidad, el enfrentamiento indirecto y el empleo de medios no militares; así como también la guerra híbrida, que incorpora además el ataque convencional.

Por tanto, el impacto psicológico y la condición resiliente en los efectivos militares y en los Estados se prevé distinta al de la guerra regular.

A partir de lo anterior, se podría hipotetizar que la resiliencia es una capacidad que mejora la preparación y capacidad de reacción de los efectivos militares y de los Estados para enfrentar los efectos en –lo que podríamos resumir– un “ambiente híbrido” (amenaza, conflicto o guerra híbrida). Y es aquí donde radicaría su importancia.

De acuerdo con lo desarrollado, este trabajo se centra, en una primera parte, en revisar la definición e importancia de la resiliencia en un ambiente

Cuadro N° 1  
Diferencias conceptuales de lo híbrido

Concepto	Definición
Amenaza híbrida ( <i>hybrid threat</i> )	Fenómeno resultante de la convergencia e interconexión de diferentes elementos que, en conjunto, constituyen una amenaza más compleja y multidimensional. Por ejemplo: Al Qaeda, Boko Haram, Isis; carteles de droga; disputas marítimas –como las de China–; las operaciones militares encubiertas como las de Rusia en Crimea; o las protestas sociales violentas.
Conflicto híbrido ( <i>hybrid conflict</i> )	Situación en donde las partes se abstienen del uso abierto de la fuerza (armada) y actúan combinando la intimidación militar (sin llegar a un ataque convencional) y la explotación de vulnerabilidades económicas, políticas, tecnológicas y diplomáticas.
Guerra híbrida ( <i>hybrid war</i> )	Situación en la que un país recurre al uso abierto de la fuerza (armada) contra otro país o contra un actor no estatal que utiliza medios o tácticas irregulares (por ejemplo, económicos, políticos o diplomáticos).

Fuente: Galán, 2018: p. 4. Real Instituto Elcano.

híbrido. En la segunda parte se analizarán y propondrán factores resilientes que se debiesen considerar en la formación de efectivos militares que enfrenten este tipo de situaciones. Finalizando con las conclusiones del trabajo realizado.

### ***El concepto de resiliencia en un ambiente híbrido***

Según Marovic (2019), esta era se caracteriza en que los actores del concierto internacional manifiestan diferentes intereses, luchando entre ellos por posicionarse política y económicamente a nivel global y, a la vez, proteger y mantener el poder en sus áreas de influencia.

Para la OTAN, los países en general aún no están preparados para responder a las acciones coordinadas y sincronizadas propias de la guerra híbrida que pretenden influenciar e inclusive impedir la toma de decisiones oportuna y

efectiva, atacando, como lo plantea Galán (2018), las vulnerabilidades sistémicas de los Estados y sus instituciones mediante una amplia gama de medios y actores, como por ejemplo, la interferencia electoral, la desinformación y difusión de noticias falsas, y la influencia o desestabilización económica y social, siendo además el ciberespacio la herramienta más versátil y adecuada para sus propósitos. Es claro entonces que el objetivo final de este tipo de amenazas es influir en los distintos niveles de toma de decisiones (locales, regionales, estatales) y, al mismo tiempo, debilitar la credibilidad, confianza, transparencia y legitimidad de las instituciones.

En el caso de los Estados, las amenazas híbridas pueden generar confusión y estrés, donde los actores políticos no logran estructurar formas y medios eficientes para repeler este tipo de ataques, porque no cuentan con los conocimientos, estructura o un nivel de desarrollo adecuado, aumentando la corrupción y la violencia, y afectando con ello la estabilidad política y social de un país. De esta forma, se configura un escenario ideal para que fructifiquen los efectos buscados y se consiga el propósito de la intención híbrida.

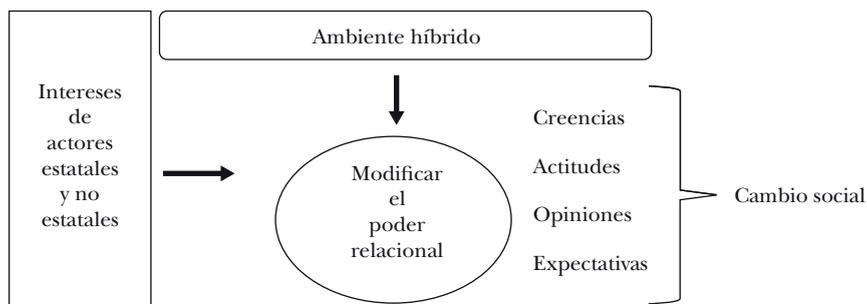
Por tanto, la confianza y credibilidad en las autoridades y representantes políticos, la transparencia, las políticas públicas sólidas, el reforzamiento de los valores democráticos, el cuidado de la economía y los esfuerzos para proteger a la ciudadanía de las *fake news*, son la respuesta resiliente de un Estado para bloquear –o minimizar– cualquier intento de desinformación, interferencia y desestabilización.

Desde una mirada sociológica, en un ambiente híbrido lo que se pretende afectar finalmente es el poder relacional<sup>1</sup>, es decir, modificar las creencias, opiniones o intereses del objetivo que se quiere intervenir (un grupo político, la sociedad, el Estado, las Fuerzas Armadas, entre otros), por medios indirectos (medios de comunicación, protestas), ya que esta sería la estrategia más adecuada para desestabilizar a una sociedad de manera profunda y constante en el tiempo, logrando con ello un cambio social *ad hoc* a los intereses de los actores tras la amenaza. Lo anterior se refleja en la siguiente Figura 1.

En resumen, si un actor logra por medio de estrategias híbridas modificar una realidad participando activa –pero indirectamente– en su co-construcción, tendrá finalmente el poder para controlarla; siendo ese el mayor riesgo de una amenaza híbrida. Eso lo señala muy bien Morgenthau (1948) cuando se refiere al poder como el control del hombre sobre las acciones y mentes de otros hombres. Ya que cuando esto sucede, se afecta finalmente la solidaridad,

<sup>1</sup> En un ambiente híbrido, el poder relacional se estima sería un objetivo mayor que el poder material, como por ejemplo, el poder bélico, los recursos naturales y económicos de un país o su extensión territorial.

Figura N° 1  
Objetivo de la amenaza híbrida



Fuente: Elaboración propia.

la identidad y la cohesión social de un país, siendo por tanto más frágil y permeable a los intereses y motivaciones de otros.

Considerando lo anterior, la OTAN y la UE<sup>2</sup> están discutiendo maneras de enfrentar este tipo de situación ¿Cómo? Reforzando la confianza en las instituciones como el principal activo de las sociedades democráticas. De esta forma, se monitorean situaciones (clasificando de esta forma vulnerabilidades con el fin de minimizar cualquier riesgo) tales como el proceso independentista en Cataluña, las protestas de los chalecos amarillos en Francia, la inmigración en el sur de Europa, o bien toda narrativa colectiva que genere un enfrentamiento entre dos actores y que pudiera afectar la democracia, ya que un discurso polarizador puede fácilmente fragmentar o debilitar a una sociedad, alimentando la desconfianza y favoreciendo el desarrollo de conflictos entre distintos actores.

En ambientes híbridos como este, la adaptación y respuesta rápida del Estado y sus instituciones, entre ellas las Fuerzas Armadas, es clave, sobre todo si se considera –desde una mirada prospectiva– que estar preparados reduce la incertidumbre y mejora la capacidad de análisis, gestión y resolución de cualquier tipo de crisis que se derive de una amenaza híbrida.

Y es en este contexto donde el concepto de resiliencia toma cada vez más fuerza e importancia, ya que para enfrentar una amenaza híbrida (ambigua,

<sup>2</sup> La OTAN y algunos Estados miembros de la UE (Austria, Canadá, Chipre, República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Italia, Letonia, Lituania, Noruega, Polonia, Rumania, España, Suecia, Holanda, el Reino Unido, más EE.UU.) crearon el *Centro de Excelencia para las Amenazas Híbridas* (HybridCoE), con sede en Finlandia. Para mayor información, se sugiere revisar la página <https://www.hybridcoe.fi/>

difusa y difícil de detectar y probar), se requieren, como lo señala Rietjens (2020), habilidades diferentes que permitan disminuir la incertidumbre y las respuestas dependientes –y tradicionales– a las acciones de los actores que utilizan estrategias híbridas.

Esto permitiría al personal militar, en específico, responder adaptativamente y reaccionar de mejor forma en un campo de batalla con características híbridas, evitando que las situaciones de estrés paralicen o neutralicen sus respuestas.

La resiliencia se entiende como la capacidad de adaptarse y resistir a situaciones complejas y con un alto nivel de estrés, y que se asocia, según García-Vesga (2013), a la presencia de factores protectores que amortiguan los efectos adversos de golpes físicos o emocionales, convirtiéndose en recursos que atenúan el impacto de los estresores, alterando o incluso revirtiendo la predicción de resultados negativos.

En general, es posible encontrar en la literatura una variedad de autores y disciplinas que definen la resiliencia; algunos lo abordan desde la psicología o sociología, mientras que otros lo hacen desde una mirada más biologicista o genética. Así, la resiliencia se puede entender y enfocar en comprender el proceso resiliente, asociado a la interacción dinámica entre factores de riesgo (amenaza híbrida) y los factores protectores; o bien, a la búsqueda de modelos de aprendizaje y reforzamiento resiliente en sujetos expuestos a situaciones de estrés.

Pero además, es posible entender este concepto en niveles, ya que usualmente se trabaja con la resiliencia a nivel individual o familiar, pero en los últimos años se han desarrollado enfoques que utilizan el concepto para dar cuenta de la capacidad de adaptación y reacción de la sociedad, incluso del Estado y de sus Fuerzas Armadas frente a situaciones complejas y que requieren, por tanto, una formación y un manejo distinto.

En el ámbito militar específicamente, la resiliencia se puede asociar con la “fuerza moral”, sobre todo si se considera, tal como lo plantea el Centro de Liderazgo del Ejército de Chile (CLE), que la función militar radica en el empleo de la fuerza en situaciones de alta tensión, incertidumbre y riesgo; y que, por tanto, las unidades militares necesitan desarrollar una disposición anímica especial o una fuerza moral que los lleve a enfrentar eficazmente situaciones complejas, la que se basarían en un ideal o convicción de que la labor militar que se realiza se sostiene en una causa justa, siendo este un importante componente moral del poder de combate (CLE, 2020).

A lo anterior se suman otros aspectos como la cohesión de grupo, la lealtad, la confianza, el liderazgo y el sentido de pertenencia como aspectos que, en conjunto, también ayudarían a enfrentar la adversidad y los peligros asociados a la profesión militar, sobre todo en un ambiente de tipo híbrido.

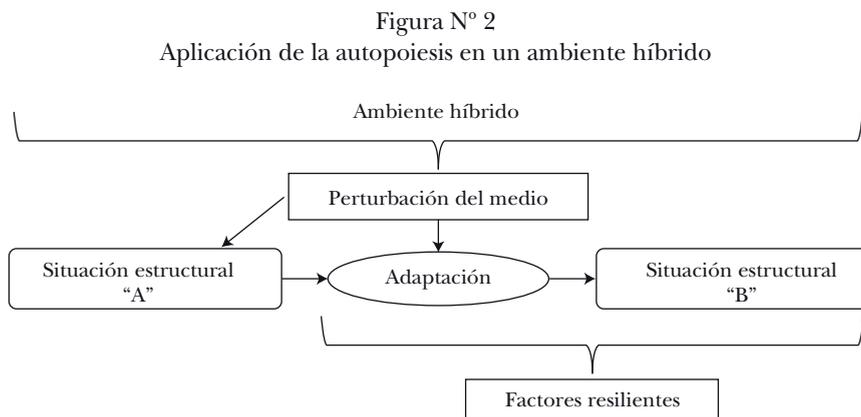
Ahora bien, otro atributo importante de la resiliencia es la capacidad de adaptación. Bajo esta mirada, el paradigma constructivista ofrece un marco analítico-conceptual interesante, ya que el sujeto-cognitivo no responde solo a los estímulos del medio (perspectiva conductista), sino que es un constructor activo de sus estructuras de conocimiento a partir de otras estructuras que son o pueden ser diferentes (Rosas, 2008). Lo interesante es que esa construcción se moldea de múltiples formas. Una de ellas la proponen Humberto Maturana y Francisco Varela en 1973, mediante su concepto de autopoiesis.

La autopoiesis implica que los seres vivos son sistemas que tienen la cualidad de reproducirse y mantenerse por sí mismos de manera constante. Y en este proceso, se pueden crear o destruir elementos que componen el sistema como respuesta a las perturbaciones del medio.

Entonces, en una situación inicial “A”, intervenida, por ejemplo, por una amenaza híbrida, el sistema (individuo, el Estado, una unidad militar o un soldado) se acopla al entorno, vale decir, se adapta, generando una nueva situación “B”. Lo interesante es que este proceso adaptativo se realiza a partir de la particular interpretación y significación de la situación por parte del sistema (su estructura interna) y no como resultado de lo que sucede en el exterior.

En otras palabras, el entorno no cambia al sujeto, sino que este, a partir de procesos internos (psicológicos y sociológicos) se adapta a la nueva situación, creando una nueva realidad subjetiva. Y es en este proceso donde algunos factores resilientes colaboran para que la adaptación a la nueva situación estructural se produzca de la mejor manera posible.

En la figura N° 2, se puede observar cómo se podría aplicar el concepto de autopoiesis en un ambiente híbrido.



Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que resistir una situación de estrés por un tiempo prolongado no es equivalente a ser resiliente. Porque para ello se requiere la capacidad de comprensión y resignificación de la experiencia, la adaptación y la flexibilidad mental para afrontar situaciones críticas y sus efectos. En otras palabras, resistir implica reaccionar frente a una situación de estrés de manera inmediata (acción-reacción); en cambio, la resiliencia es una forma de entender y enfrentar situaciones de vida, cuya característica principal es la constancia en el tiempo. Ahora bien, la resiliencia no es absoluta, por tanto, no se puede pensar que una vez adquirida se mantiene para siempre; al contrario, es una capacidad que se adquiere y se puede trabajar. Por tanto, la premisa de este trabajo es que la resiliencia en un ambiente híbrido no es unidimensional, sino que la componen una multiplicidad de factores que requieren ser trabajados conjuntamente. En el siguiente apartado se profundizará acerca de ellos.

### ***Factores que favorecen la resiliencia militar en un ambiente híbrido***

El psicólogo Martin Seligman (2011) plantea que ante un evento traumático como un despido laboral, el término de una relación amorosa, la muerte de un amigo o familiar, una guerra, o ser víctima de algún tipo de violencia, los sujetos tienden a reaccionar de dos formas: una resiliente, y otra dominada por la frustración, la tristeza, la indecisión, la ansiedad, la depresión, la desesperanza o el miedo. Por lo que en sus estudios pertinentes a resiliencia, el autor se ha preguntado ¿Qué hace que un sujeto actúe de una forma u otra?

Para el autor, la resiliencia se basa en transformar una experiencia difícil en un catalizador que permita mejorar la respuesta ante ciertos eventos traumáticos mediante lo que él denomina “el pensamiento optimista”. Esta forma de pensar –contraria a la desesperanza aprendida<sup>3</sup>–, fortalece a los sujetos, evitando que caigan en una espiral negativa de depresión o suicidio.

Específicamente en el ámbito militar, Seligman señala la importancia de aprender a lidiar con los efectos acumulativos del estrés y lograr así adaptarse a situaciones adversas como ataques terroristas, secuestros, enfrentamientos con organizaciones criminales, protestas sociales violentas, saqueos, pandemias, entre otros, por lo que nuevamente se pregunta ¿El comandante de

<sup>3</sup> La desesperanza aprendida es un término conocido en psicología y sociología que denota a sujetos que desarrollan constantemente respuestas negativas frente a eventos o situaciones críticas específicas o traumáticas (rechazo laboral, expulsión de un colegio, muerte de un amigo o familiar), aceptándolos como una verdad absoluta (soy malo para estudiar, nunca voy a encontrar trabajo, no valgo nada, estoy solo en la vida, nada me resulta, nunca me podré recuperar de este dolor, etc.), lo que impide resignificar la situación y ser resiliente.

una unidad, puede enseñar a su tropa a ser resiliente? La respuesta es sí, se puede, pero para ello hay que considerar:

1. Trabajar en la autoestima, el reconocimiento de emociones positivas y negativas, y el identificar cuando la respuesta a un evento (rabia, ira o miedo, por ejemplo) es desproporcionada a la realidad que se enfrenta.
2. Desarrollar habilidades para el manejo constructivo de conflictos (personales, grupales, laborales, etc.).
3. Aprender a identificar las emociones de otros (neurona espejo)<sup>4</sup> para desarrollar la empatía.
4. Aplicar todo lo anterior durante el entrenamiento militar.

En adición a lo anterior, el profesor de psicología de la Universidad de Carolina del Norte, Richard Tedeschi (2018), en su programa “Posttraumatic Growth Research Group”, propone cinco factores que pueden contribuir al desarrollo de una capacidad resiliente en soldados:

1. Entender por qué un sujeto responde de determinada manera a un trauma. Aquí es importante considerar la construcción e internalización de creencias sobre sí mismos, sobre los otros y sobre la realidad de la que se es parte.
2. Reducir la ansiedad con técnicas que permitan controlar pensamientos e imágenes negativas acerca de una situación de estrés.
3. Incentivar al personal militar a contar sus historias asociadas a eventos traumáticos.
4. Crear narrativas en que el trauma sea reconocido en términos de una paradoja (se gana y se pierde; vulnerabilidad y fuerza; dolor y aprendizaje).
5. Articular una nueva forma de interpretar la vida.

Ahora bien, se considera que, como complemento, existen otros factores (algunos ya mencionados en este artículo) que también pueden favorecer una conducta resiliente en el ámbito militar:

–La **cohesión militar**: En épocas de transformaciones sociales, políticas, económicas, epidemiológicas y de seguridad y defensa, es inevitable que se

<sup>4</sup> La neurona espejo se refiere a cuando una persona, al estar en contacto estrecho con otra, se sintoniza de manera parecida (pero no igual) de acuerdo con su propia vivencia. En otras palabras, cuando contemplamos a un otro hacer o decir algo, nuestro cerebro lo interpreta como una acción propia refleja. Esto es lo que permite a los seres humanos conectarse con las emociones de los otros con los que interactúa (miedo, tristeza, alegría).

cuestionen o erosionen –en distintos niveles y dependiendo de la sociedad y su cultura– los valores, la moral y la ética, debilitando de alguna forma el tejido social que sustenta a una sociedad. Si a un panorama como este le agregamos la figura de una amenaza híbrida, lo que resulta es un escenario que fácilmente conduce a la corrupción, la incompetencia, la ingobernabilidad, la falta de legitimidad, la confrontación y la violencia.

Por tanto, ante la pérdida de lazos estables y una mayor fragmentación social, lo que queda en el ámbito militar es rescatar la cohesión como un componente sociológico que ayuda a conformar y sostener en el tiempo un sentido de comunidad, favoreciendo una “valoración” positiva de los sujetos que son parte de una sociedad. Esta valoración incluye:

- Reforzar el sentido de pertenencia grupal por medio de valores y códigos propios (*ethos* militar, vestimenta, lenguaje) que unifiquen al grupo y donde todos los integrantes se sientan miembros activos e importantes. En este ámbito, el compañerismo y la camaradería son actividades que deben protegerse como un recurso que potencia el espíritu del cuerpo.
- Desarrollar el capital social de los efectivos militares (construir y preservar redes de confianza, compartir el conocimiento y experiencia acumulada, etc.)
- Comprender y practicar la solidaridad como valor ético.
- La disposición a participar en proyectos colectivos que tengan como objetivo el bien común.

En resumen, la cohesión militar favorece un ambiente de confianza y legitimidad ideal para desarrollar o fortalecer la capacidad de resiliencia, y además, potencia la motivación intrínseca de los sujetos, es decir, el compromiso e interés por los objetivos trazados y las tareas realizadas, lo que finalmente se refleja en una conducta proactiva constante, así como también en una autopercepción positiva de la propia conducta. Lo que refuerza aún más una respuesta resiliente que permanezca en el tiempo.

– **El pensamiento crítico-creativo:** en un ambiente híbrido se utilizan recursos que pueden llegar a alimentar cualquier conflicto latente o manifiesto en una sociedad, desencadenando desorden social y caos. A ello se suma que, en general, se desconoce de dónde o quién está detrás de la amenaza, dificultando su comprensión y abordaje.

Asimismo, como lo señala Andreu, “la amenaza híbrida produce deliberadamente la ignorancia, por lo que las certezas o verdades se ponen entre paréntesis” (2020, p. 115). En otras palabras, lo híbrido navega en la posverdad, siendo, por decirlo de alguna manera, aliados estratégicos cuya unión

genera narrativas fácilmente digeribles y aceptables por la sociedad sin ser cuestionadas o verificadas empíricamente, porque se mueven en el ámbito de las creencias y las emociones (lo que en sociología se conoce como sentido común). De esta forma los hechos científicos dejan de tener valor para dar paso a una “verdad” que podría no ser cierta, pero que es validada social y mediáticamente como si lo fuera. Ejemplo de ello es lo sucedido con Rusia en Crimea en 2014, las campañas de adhesión en redes sociales de ISIS, los movimientos de indignados a nivel global, o la crisis social en octubre de 2019 en Chile, por nombrar algunos.

Considerando lo expuesto, no resulta fácil enfrentar una amenaza híbrida que “construye” realidades para la consecución de sus fines. Por ello, el pensamiento crítico y, paralelamente el pensamiento creativo, son habilidades del pensamiento necesarias para conocer, comprender y responder de manera eficaz, eficiente y resiliente a una amenaza que utiliza este tipo de estrategias.

En este sentido, los individuos deben “aprender rápido, adaptarse cuando sea necesario, anticiparse al futuro y ser mentalmente ágiles y versátiles” (Allen y Gerras, 2009: p. 78), facilitando finalmente la solución de problemas. De este modo, la flexibilidad en el pensamiento, la originalidad, considerar nuevas perspectivas para comprender y abordar un problema, la tolerancia a la incertidumbre y un conocimiento adecuado del problema, son habilidades que pueden ser útiles en un cuartel general para afrontar una amenaza híbrida de manera resiliente, y conseguir de algún modo anticipar o contravenir al adversario.

–La **fuerza moral**: las operaciones psicológicas propias de la amenaza híbrida, tienden a degradar la moral tanto de efectivos militares como de la sociedad en general. Se caracterizan por la ambigüedad que generan, ya que al ser encubiertas, el límite de atribución legal y político es difuso, y hace complejo su control. Ejemplo de ello son las campañas de desinformación para dañar la legitimidad política o social de un actor relevante por medio de redes sociales, influenciar el resultado de una campaña electoral (como Rusia con Estados Unidos), o las anexiones territoriales.

Por tanto, reforzar la fuerza moral de los efectivos militares ante la adversidad, permitirá sobrellevar la tensión emocional y física que implica una amenaza híbrida, facilitando que un militar resista, se adapte, transforme y comprenda que el cansancio propio de la profesión en la ejecución de sus tareas, los ataques violentos y el rechazo ciudadano en momentos de tensión social (protestas), o las acciones psicológicas del adversario, son circunstancias que no son posibles de controlar o modificar a nuestro arbitrio en su totalidad.

¿Cómo trabajar entonces en la fuerza moral? La respuesta a esta interrogante no es fácil, ya que el componente moral implica reflexionar acerca de

la esencia del “ser y hacer” como sujeto social inserto en una sociedad. En ello, formarse y prepararse para enfrentar una amenaza o conflicto híbrido o incluso una guerra de estas características, implica la convicción y un profundo compromiso con la labor militar, legitimando de esta forma las decisiones y acciones que se adopten en un campo de batalla.

En este sentido, la confianza recíproca entre mandos y subalternos, tener una mirada altruista de la vida (sobreponiendo los intereses nacionales e institucionales a los individuales), contar con una sólida formación valórica, y creer genuinamente que los objetivos militares apuntan a una causa justa o que propenden al bien superior de la nación como lo señala el CLE (2020), son sin duda aspectos que deben desarrollarse y potenciarse en una institución militar para formar sujetos más resilientes en un ambiente híbrido.

### ***Conclusiones***

Las Fuerzas Armadas se encuentran inmersas en un mundo cambiante, inestable e incierto, donde los conflictos de tipo híbrido están jugando un rol importante en la evolución de la sociedad, y donde las certezas de la guerra convencional han sido depuestas por dinámicas de interacción variables y complejas, que han obligado a la multiplicidad de distintos actores que participan a buscar estrategias adaptativas que permitan la sobrevivencia en todo ámbito.

Una forma de lograr lo anterior es desarrollar o bien reforzar una capacidad resiliente, que permita ampliar el repertorio de respuestas frente a contextos de alta inestabilidad y confusión.

Para ello, es posible recurrir a ciertas estrategias psicológicas y sociológicas que favorecen la comprensión, significación y respuesta a situaciones de estrés o trauma que, independiente de su gravedad, facilitan a los sujetos abordarlas de forma flexible y con un nivel de consciencia y claridad mental, emocional y cultural adecuado y pertinente para las difusas amenazas híbridas.

Estos factores resilientes, como la cohesión social, la fuerza moral, el pensamiento crítico y creativo, facilitan la preparación para enfrentar con éxito las amenazas del campo de batalla futuro.

En términos generales, la importancia de la resiliencia en un ambiente híbrido recae en dos aspectos: en primer lugar, contar con una capacidad resiliente en efectivos militares podría ayudar a enfrentar de mejor forma las tensiones y efectos psicológicos, emocionales y sociológicos de la amenaza híbrida; y, en segundo lugar, que la resiliencia colabora a que un sujeto o una unidad militar analice y prevea las implicancias presentes y futuras de una determinada acción.

No obstante, es importante aclarar que se presume no sería suficiente planificar un proceso formativo resiliente si no se consideran paralelamente dos contextos: el ambiente donde se forman (institución militar), y el ambiente donde se ejecuta la profesión militar (la sociedad y el ambiente híbrido).

En este sentido, para formar un militar resiliente, la institución debe ser parte importante del proceso educativo, ya que con ello no solo se generaría una capacidad a nivel individual o de una unidad militar, sino que el resultado final sería una institución robusta, fuerte, con una gran capacidad de comprensión, gestión, respuesta y recuperación frente a una amenaza híbrida.

Y, finalmente, conocer y comprender la sociedad de la que el personal militar forma parte, junto con la cultura estratégica del actor que genera la amenaza, es clave para aplicar el pensamiento crítico-creativo, ya que facilita respuestas resilientes a amenazas cuyo fin es deformar, desestabilizar y anular al oponente.

## ***Bibliografía***

- Allen, C., Gerras S. (2009). Developing Creative and Critical Thinkers. *Military Review*, 89, (6), 77-83.
- Andreu, Emilio (2020). Amenaza Híbrida. La guerra imprevisible. Curso Internacional de Defensa, Ministerio de Defensa de España. Cátedra de Academia General Militar de España y Universidad de Zaragoza. Recuperado de [https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/a/m/amenaza\\_hibrida.\\_la\\_guerra\\_imprevisible.pdf](https://publicaciones.defensa.gob.es/media/downloadable/files/links/a/m/amenaza_hibrida._la_guerra_imprevisible.pdf)
- De Carlos, Javier (2017). Tendencias Globales, Seguridad y Resiliencia. Documento de Investigación N° 6. *Panorama de Tendencias Geopolíticas*. Instituto Español de Estudios Estratégicos (IEEE). España: IEEE.
- Ejército de Chile (s/f). *La Resiliencia en las Tropas. Estudio exploratorio-descriptivo para la DIVDOC*. Comando de Personal del Ejército de Chile.
- Freedman, Lawrence (2019). *La Guerra Futura. Un estudio sobre el pasado y el presente*. España, Barcelona: Crítica Ed.
- Galán, Carlos (2018). Amenazas Híbridas: nuevas herramientas para viejas aspiraciones. *Documento de Trabajo N° 20*. Real Instituto Elcano, España.
- García-Vesga, M. y Domínguez E. (2013). Desarrollo teórico de la Resiliencia y su aplicación en situaciones adversas: Una revisión analítica. *Revista Latinoamérica de Ciencias Sociales*, 11 (1), pp. 63-77.
- Kanwal, Gumeet (2018). *Hybrid Warfare. The changing character of conflict*. Institute for Defense Studies and Analysis (IDSA). India, New Delhi: Pentagon Press.
- Marovic, Jovana (2019). *Wars of Ideas. Hybrid warfare, political interference and disinformation*. Carnegie Endowment for International Peace (Carnegie

- Europe). Recuperado de <https://carnegieeurope.eu/2019/11/28/wars-of-ideas-hybrid-warfare-political-interference-and-disinformation-pub-80419>
- Rietjens, Sebastian (2020). A warning system for hybrid threats – is it possible? Hybrid CoE Strategic Analysis N °22. Recuperado de [https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2020/06/Strategic-Analysis\\_22\\_WarningSystem.pdf](https://www.hybridcoe.fi/wp-content/uploads/2020/06/Strategic-Analysis_22_WarningSystem.pdf)
- Rosas, R. y Sebastián C. (2008). *Piaget, Vigotsky y Maturana. Constructivismo a tres voces*. Argentina, Buenos Aires: Aique Ed.
- Seligman, Martin (2011). Building Resilience. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2011/04/building-resilience>
- Tedeschi, R. G., Shakespeare-Finch, J., Taku, K., & Calhoun, L.G. (2018). *Posttraumatic growth: Theory, research, and applications*. New York: Routledge Ed.

## CAPÍTULO 6

# Una aproximación al escenario híbrido futuro

*Coronel (R) Hernán Díaz Mardones\**

### ***Introducción***

El orden mundial no es una cuestión definida ni menos definitiva, el cambio es una de las incógnitas preponderantes de esa compleja ecuación, en donde las regulaciones, leyes y normas, junto con las instituciones que sostienen los sistemas actuales, están permanentemente siendo sometidas a diversos desafíos. Bajo ese planteamiento, la capacidad de adaptabilidad de estas constituye una fortaleza, que cuando no forma parte de sus cualidades, su devenir estará caracterizado por periodos de transiciones volátiles.

Para lograr una visión de futuro relevante y lo más cercana a la certidumbre, en un ambiente donde predomina precisamente lo contrario, se requiere de análisis y decisiones de nivel estratégico para todas las áreas del desarrollo humano, lo que exige buscar en aquellos horizontes desconocidos y para los que no existen previsiones, con el fin de enfrentar los asuntos de futuro y que estos cumplan con la exigencia insoslayable de proporcionar las referencias y entendimientos. Así, sin certezas, pero con el conocimiento que proporciona la exploración, junto con la voluntad y la cooperación, componentes necesarios en la actual sociedad para hacer frente a escenarios desconocidos, será posible transitar con una visión estratégica de futuro y superar desastres de la

\* Hernán Díaz Mardones es Coronel (R) del Ejército de Chile. Master of Business Administration, MBA in International Business, Universidad Gabriela Mistral. Magíster en Ciencias Militares con mención en Planificación y Gestión Estratégica, Academia de Guerra del Ejército de Chile. Ingeniero Comercial, UDLA. Oficial de Estado Mayor del Ejército de Chile y de la Fuerza Aérea de Chile. Certificado en MBTI – Myers and Briggs Type Indicator, otorgado por HDS, México. [hdiazm@acague.cl](mailto:hdiazm@acague.cl)

envergadura y niveles sufridos y que aún está sufriendo la humanidad, como el SARS-CoV-2 causante de la enfermedad Covid-19, que ha derivado en la gran pandemia del 2020, en donde los paradigmas han sido cuestionados y superados por su incapacidad de anticipar racionalmente los escenarios en un horizonte tan difuso como el de hoy.

Lo paradójico de lo señalado, es que a estas alturas del siglo XXI y en un mundo caracterizado por la avanzada tecnología y globalización, se observen manifestaciones inéditas de desajuste general, que a partir de fenómenos “inesperados” provoquen crisis de esa magnitud y, debido al desconcierto consecuente, se sumen decisiones apresuradas y erráticas que, producto de no desafiar la incertidumbre para pensar estratégicamente, se cae en el pensamiento clásico de las sociedades que se sienten seguras solo a partir de sus altos índices de tecnología, comunicación, ciencia y economía, generando a partir de estas una connotación de poder y superioridad.

En ese contexto, muchos centros de investigación internacional y de generación de tendencias, señalan que la probabilidad de una guerra entre Estados continúa siendo menor, pero no impensable, destacando el aumento de conflictos de origen intraestatales y no estatales, como ha sucedido en diversos países y de lo que Chile, en los últimos tiempos, no es ajeno. Algunos de los aspectos que han cooperado a lo expuesto son la desigualdad y la sensación de injusticia, la intolerancia religiosa, el nacionalismo y rechazo de las inmigraciones, hechos que muestran un aumento y podrían convertirse en ideologías violentas, aumentando la probabilidad de que algunas de las partes aprovechen dichas circunstancias y, otras, manejen en su beneficio información errónea (noticias falsas) y propaganda, generando el deterioro de la confianza en los gobiernos y provocar conflictos.

La delimitación entre la guerra y la paz se volverá difusa y los participantes utilizarán un enfoque híbrido con mayor frecuencia, el que va más allá de las actividades militares y económicas, dejando nuevos espacios para el desarrollo de conflictos, que pueden incluir el ciberespacio, la realidad aumentada y virtual, y otros particularmente asociados a la tecnología y su uso para influenciar en temas sociales, desafiando de esa forma el *establishment* (Global Strategic Trends by Concepts and Doctrine Centre, 2018: p. 129). En este sentido, las actuales organizaciones, gobiernos, actores estatales y no estatales formalmente establecidos y otros, cuya legitimidad se basa en la normativa legal principalmente, no han evolucionado para encarar estos desafíos, con las consiguientes dificultades para responder de manera efectiva.

Pensar en la guerra del futuro, indudablemente es un gran desafío, particularmente en su naturaleza y características, tema que ha constituido un verdadero dilema para los expertos del área, junto con las industrias de

defensa, los grupos de expertos que asesoran en esos temas a los gobiernos, los académicos dedicados al estudio de la seguridad y defensa, científicos y profesionales del mundo de las comunicaciones y TIC, entre otros. En ese contexto, el ambiente híbrido pareciera ser en el que se desenvolverán tanto las nuevas amenazas como las guerras del futuro; por consiguiente, la guerra como modalidad de enfrentamiento de dos fuerzas militares en el sentido clásico y único de estas, pareciera ir quedando en el pasado, lo que no significa que no sea parte en la configuración de un conflicto, en donde los recursos militares sean uno más, y que, junto con las acciones políticas, económicas, de información y comunicaciones, de ciberguerra y otras, tengan un efecto que den paso al uso de la fuerza en alguna de las fases de la arquitectura estratégica.

Enmarcado en los planteamientos anteriores, existen componentes de los ambientes estatales y no estatales que provocan que tanto países como instituciones, bajo su particular prisma, sean vistos como una amenaza, enemigos o competidores para sus intereses. Según The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats (Hybrid CoE por sus siglas en inglés), esa provocación puede estar conformada por amplios y diversos métodos, acciones o actividades, entre ellas, pueden señalarse: información influyente; sistema de suministro de energía; chantaje comercial; afectación económica; debilitamiento o destrucción de instituciones internacionales; terrorismo; inseguridad gradual y generalizada, entre otras. Aquí es donde surgen las amenazas híbridas como métodos y actividades dirigidas a las vulnerabilidades del oponente, las que pueden estar conformadas por diferentes elementos, entre ellos: la memoria histórica, la legislación, las prácticas anticuadas, los factores geoestratégicos, la fuerte polarización de la sociedad, las desventajas tecnológicas o las diferencias ideológicas. En donde, si no se logran los objetivos e intereses del usuario de los métodos y actividades híbridas, la situación puede convertirse en una guerra híbrida donde el papel de los militares y la violencia aumentará significativamente (Hybrid CoE, 2020).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el objetivo del presente artículo está orientado a proponer las tendencias que permitan establecer los escenarios plausibles en el que se desarrollarán los conflictos en un ambiente híbrido. Para el logro de lo anterior, el primer acápite se inicia con el necesario marco del estudio de los escenarios futuros en el contexto de las amenazas híbridas. A continuación, se realizarán algunas reflexiones acerca de los conflictos futuros, bajo una óptica híbrida; seguidamente, se propondrán las tendencias que en un contexto de amenazas híbridas podrían generarse. Para finalizar con las conclusiones y reflexiones que permitan una aproximación para el desarrollo de los escenarios híbridos futuros.

## ***Estudios y métodos para los escenarios futuros en el contexto de las amenazas híbridas***

Existen diversas dificultades para enfrentar el futuro, pero estas pueden transformarse en desafíos para el desarrollo de estrategias, planes y previsiones en general, particularmente cuando se trata del área de la seguridad y defensa, donde la visión de mediano y largo plazo debe prevalecer con el fin de que sea consecuente con el desarrollo de una fuerza militar apropiada para llevar a cabo dichas estrategias y planes, con la infraestructura, el equipo, doctrina y entrenamiento necesarios y acordes a las definiciones de los escenarios en que se desarrollarán, considerando que su desarrollo y configuración tarda muchos años, sumado a un panorama incierto y dinámico, por lo que habrá que tener en cuenta el riesgo de que cuando finalmente esté disponible para emplearse, puede ser inapropiada para las circunstancias estratégicas del mañana. En ese sentido, lograr una acertada política y estrategias para disminuir el riesgo señalado, ha sido una tarea importante y para ello se han llevado adelante diversos estudios, metodologías, escuelas y otros similares, con el fin de obtener la más acertada aproximación a los escenarios con los que deberán lidiar las naciones, sus fuerzas militares y los diferentes componentes del sistema del Estado, particularmente para enfrentarse en un ambiente híbrido a circunstancias fuera de lo tradicional o clásico, sino más bien a un amplio espectro de acciones.

Dentro del contexto anterior, surge una variada gama de posibles soluciones, las que pasan por varias proposiciones, desde las cercanas a la ficción al mejor estilo de las notables obras de Tom Clancy<sup>1</sup>, hasta aquellas que, cuando el futuro se convierte en presente, se transforman en hechos más cercanos a los estudios y propuestas realizadas, que si bien no son exactamente como sus autores lo plantearon, tiene muchos contenidos y señales que pudieron ser útiles en su momento. Una propuesta interesante son las cinco escuelas que identifica el Mayor General Robert H. “Bob” Scales en su libro *Scales on War*, las que exponen, en términos generales, la naturaleza y características de las guerras del mañana, destacando en lo que a la amenaza híbrida se refiere, la escuela denominada “Tendencias Globales”, con la descripción de las amenazas futuras en los ámbitos políticos y sociales, de tal forma que entre los peligros que menciona está la escasez de agua en el planeta y el surgimiento de pandemias, refiriéndose en este caso al sida (R. Scales, 2016:

<sup>1</sup> Thomas Leo Clancy Jr. (1947 - 2013), conocido como Tom Clancy, fue un escritor estadounidense, conocido por sus novelas de espionaje e inteligencia militar ambientadas en la Guerra Fría y épocas posteriores, en libros de temática militar y en libros que entregan información detallada acerca de diversos temas bélicos como aviones o portaaviones.

p. 37). Otra visión muy particular y destacable, es la que proporcionó el general británico Richard Shirreff, anterior Comandante Supremo Adjunto Aliado de la OTAN (2011-2014), con motivo de la presentación de su libro *War with Russia*, donde criticó en duros términos las tendencias pacifistas del gobierno británico y la disminución de los gastos en defensa, resaltando los peligros detrás de dicha propuesta, y definiendo a Rusia como adversario estratégico, señalando incluso su preocupación de que los Estados bálticos, Lituania, Letonia y Estonia, miembros de la OTAN, sean invadidos por Putin (R. Shirreff. 2016, mayo 21), aseveraciones que expone el 2015, después que Rusia ese mismo año invadiera Ucrania y se anexara la península de Crimea, por lo que sus planteamientos adquieren notoriedad.

Otra interesante propuesta de conflicto futuro es la de Graham Allison, director del Harvard Kennedy School's Belfer Center for Science and International Affairs, quien es el autor del libro *Destined for War: Can America and China Escape Thucydides's Trap?*, publicado el 2017, donde expone la teoría de la trampa de Tucídides, afirmando que China y Estados Unidos están condenados al enfrentamiento, hipótesis cuyo origen es el conflicto entre Esparta y Atenas en la *Guerra del Peloponeso*, que en síntesis plantea que cuando una potencia emergente pone en peligro el estatus dominante y posición estratégica de quien tiene el predominio establecido, entonces la guerra es casi inevitable (Allison. 2017: p. xvii).

En el mismo orden de ideas, otra importante fuente de estudios y análisis de los temas de futuro en relación con la seguridad, defensa y temas asociados, es el National Intelligence Council (NIC por sus siglas en inglés), en especial por la elaboración de tendencias, las que sustentan el pensamiento a largo plazo para dar marco a las estrategias que se generan a partir de ellas, lo que indudablemente es un factor crítico en un mundo desordenado e interconectado, ya que una mirada de largo plazo requiere que se hagan preguntas difíciles acerca de qué problemas y opciones serán las más importantes en las próximas décadas, por lo que las tendencias que este consejo expone, permiten reexaminar los supuestos, expectativas e incertidumbres claves para el futuro. Los contenidos relevantes de su último informe del 2017, que a diferencia de los anteriores no tienen horizonte definido, será tratado más adelante en este capítulo.

Muchas son las proposiciones para abordar los estudios de futuro en un contexto híbrido, una de ellas, la proposición de estudios basados en la planificación de escenarios y previsiones estratégicas, también conocidas como escenarios alternativos o construcción de escenarios, es la metodología que puede sistematizar enormes volúmenes de información disponible, dividiendo el conocimiento en las tendencias sólidas y de mayores certezas, y aquellas clasificadas como de bajo o nulo conocimiento y que además están

inmersas en la incertidumbre. Esta metodología será la que orientará el desarrollo de este estudio, con el fin de elaborar una aproximación al escenario híbrido futuro, estableciendo algunas tendencias que permitan visualizar los escenarios plausibles en un ambiente híbrido. Los principales precursores de esta metodología son Peter Schwartz quien tiene varias publicaciones del tema, por otra parte, está Herman Kahn y Anthony J. Wiener, quienes propician que los escenarios son intentos de describir con cierto detalle una secuencia hipotética de hechos que pueden conducir a una situación futura plausible. Posteriormente, esta metodología ha sido de gran utilidad para importantes estudios de futuro en diversos temas, entre los que destacan Shell, en el área económica y comercial, Sudáfrica en el área política y social con sus famosos escenarios “Mont Fleur” y, recientemente, su adopción en los análisis y estudios de importantes organizaciones, entre estas se destacan, The Development, Concepts and Doctrine Centre (DCDC por sus siglas en inglés) del Ministerio de Defensa Británico, y el NIC con sus interesantes informes y desclasificadas evaluaciones de orden global, cuyo propósito es alentar discusiones abiertas e informadas acerca de riesgos y oportunidades en el futuro, así como lo manifiesta su presidente en la presentación de su último informe (NIC, 2017. p.vii).

Todas estas metodologías, estudios, análisis y análogos, son relevantes para los equipos de tomadores de decisiones y responsables en el desarrollo de políticas, estrategias y transformaciones en todas las áreas de cualquier Estado y, particularmente, en sus entornos relacionados con la seguridad y defensa, incluidas las fuerzas militares, constituyendo un valioso y útil aporte orientado a lograr estructuras dinámicas de arquitectura flexible, con el fin de lograr resultados positivos, más aún cuando las amenazas que surgirán tendrán un carácter híbrido.

Como es posible prever, será un tremendo desafío llegar a las incertidumbres críticas que permitan dar cabida a los escenarios futuros, a causa de la amplia gama de temas y la diversidad de tendencias que pueden ser asociadas a cada tópico que, junto con el particular y específico objeto de estudio, podrán dar una respuesta con mayor certeza de los escenarios plausibles, identificando con claridad los entornos, las relaciones y los objetivos que puedan establecerse, adquiriendo mayor relevancia cuando se trata del ambiente híbrido. Así, dichas tendencias se desarrollarán en los tres entornos o ambientes de influencia de los actores que se configuran para la estructuración de los escenarios que, en síntesis, son: el ámbito propio, ya conocido y que posee procesos claros y definidos; posteriormente, el ámbito transaccional, en donde se sitúan los actores con los que se tiene necesidad de establecer relaciones y con los que se debe desarrollar un grado de influencia que permita orientar los esfuerzos para el logro de los objetivos; y, finalmente, el ámbito contextual, que por

naturaleza conceptual es más amplio y donde el grado de predominio de la organización que desarrolla el análisis tiene poca o nula influencia, siendo este en donde se sitúan los escenarios, precisamente por ser más amplio y poseer un alto grado de incertidumbre.

En consecuencia, no podrían dejar de estar presentes en cualquier trabajo de futuro que se realice, independientemente de sus propios objetos de estudio, aquellas tendencias que se estimen sean las que generarán mayor impacto y la mayor incertidumbre, adquiriendo un significativo alcance debido a que sus zonas de involucramiento y sus efectos en diferentes ámbitos y variables, puedan tener o no las características de transversalidad, lo que será una particularidad que potenciará su grado de impacto e incertidumbre (Díaz, 2019: p. 139), lo que para el ambiente híbrido será de creciente significación.

Lo señalado tiene relevancia cuando se pretende establecer relaciones e interacciones con un enfoque híbrido, teniendo en consideración que las particulares características de este hacen que los diferentes actores no estén claramente definidos, principalmente cuando progresa en su intensidad a una contienda en donde los recursos militares son más efectivos cuando se combinan con otros que no tienen ese carácter, entre las que se encuentran las acciones políticas, las económicas, las vinculadas con la tecnología y la información, las de naturaleza humanitaria e incluso las operaciones militares encubiertas, cuya veracidad y efectividad pueden ser fácilmente negadas, ya que en época en donde las nuevas tecnologías de la información tienen preponderancia en estas acciones, el enfrentamiento directo de fuerzas militares regulares y convencionales pareciera ser una práctica del pasado (L. Freedman, 2019: pp. 346-353). Con ello, el concepto que describe ese conjunto de actividades que posiblemente estén articuladas y dirigidas desde un único autor u origen, es la incertidumbre, al constatar acciones dispares y desconocidas que difícilmente pueden ser relacionadas como una red coordinada e integrada de eventos y efectos, pero con un impacto estratégico que conduce a un entramado de resultados robustos, lo que permite deducir que estas siempre se encontraran en el ámbito contextual, más que en el transaccional, con un alto grado de incertidumbre como su característica principal.

El futuro exige análisis minuciosos, pero la complejidad tanto en el entorno de seguridad global como en la naturaleza de la toma de decisiones estratégicas para el futuro, pone a prueba cualquier sistema diseñado para dicho estudio, en un contexto cuya evolución tiene un ritmo acelerado y una dirección difusa, lo que sumado a un nuevo actor como es el ambiente híbrido, hacen que la experiencia del ejercicio de la metodología de planificación de escenarios ofrezca lecciones útiles y mejora continua, logrando la plena cabida de un método conceptualmente directo para estudiar el futuro de la guerra y desarrollar una estrategia bajo incertidumbre, lo que si bien no asegura el

éxito de ella, permite a los líderes o responsables en la toma de decisiones, tener en cuenta las tendencias relevantes a la hora de desarrollar sus planes, en la difícil tarea de construir los más apropiados para un futuro incierto.

### ***Reflexiones de los conflictos del futuro***

Al hablar de los conflictos futuros y en particular de las guerras del futuro, en forma espontánea surgen en el pensamiento aparatos de guerra con tecnologías de última generación alentando a que las fantasías e imaginación lleguen mucho más allá, dando pie incluso a la ficción en donde las armas de todo tipo obedecen a desarrollos tecnológicos hoy solo vistos en el cine. Sin embargo, pensar en el futuro de la guerra es un ejercicio que regularmente lleva al análisis de lo que hoy conocemos por guerra, como solución de las controversias entre Estados, lo que probablemente también puede ser objeto de cuestionamientos, particularmente cuando el ingrediente híbrido de las amenazas y guerra de esta naturaleza puede involucrar tanto al Estado como a agentes u organizaciones no estatales, militares o no militares, etc. En dicho contexto, es conveniente dar un marco a las referidas amenazas, para ello resulta relevante recurrir a quienes tienen experiencia y estudios en dicho tema y que permitan complementar y precisar conceptualmente lo ya señalado por The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats en la introducción de este capítulo. Con ese objetivo, resulta útil lo declarado en el documento de la Unión Europea (UE), del 13 de junio de 2018, denominado *Una Europa que protege: Contraatacar las amenazas híbridas*, emitido por European External Action Service (EEAS): las amenazas híbridas combinan actividades convencionales y no convencionales, militares y no militares que pueden ser utilizadas de manera coordinada por actores estatales o no estatales para lograr objetivos políticos específicos. Las campañas híbridas son multidimensionales, combinan medidas coercitivas y subversivas, utilizando herramientas y tácticas tanto convencionales como no convencionales. Están diseñados para ser difíciles de detectar o atribuir. Estas amenazas apuntan a vulnerabilidades críticas y buscan crear confusión para dificultar la toma de decisiones rápida y efectiva.

En un ambiente de las características señaladas, el desarrollo de lo que regularmente se conoce por guerra no resulta fácil de identificar, en especial cuando una de las características del ambiente híbrido es precisamente pasarse por debajo del umbral de la guerra como tal, dejando una estela de indicios caracterizados por la desinformación y la propaganda falsa en todos los medios de comunicación social, constituyendo estas, las alertas temprana ante un eventual ataque a las infraestructuras críticas, tanto las civiles como

militares. En consecuencia, la utilización simultánea o secuencial de una amplia, compleja y adaptable combinación de medios convencionales y no convencionales, que pueden incluir operaciones militares, paramilitares y civiles, abiertas y encubiertas, junto con otros tipos de medidas de presión posibles, pero difíciles de imaginar, todo ello dentro de un diseño de enfoque integral para lograr los objetivos del autor u origen de esta configuración, serán parte de las características de lo que podría llegar a ser la guerra del futuro y tal vez su denominación, eventualmente, sería la de guerra híbrida (Argumosa, 2019: pp. 8-10).

Si se desagregan las características mencionadas con el fin de deducir las actividades que pueden estar asociadas a estas, podemos mencionar entre otras al terrorismo, el crimen organizado, el empleo de nuevas tecnologías, los ataques en el ciberespacio, la manipulación informativa, las presiones políticas y económicas, el chantaje comercial, la degradación del medio ambiente, las movilizaciones sociales reivindicativas, las campañas de propaganda y desinformación e incluso, llegado el caso, a las operaciones militares convencionales. En estas circunstancias, Argumosa plantea la necesidad de elaborar la planificación y la estrategia central para hacer frente a la amenaza híbrida de forma integrada, sincronizada y adaptativa, utilizando todo tipo de instrumentos de poder, aplicando procedimientos convencionales junto con otros irregulares. De esta forma, es posible inferir que la guerra del futuro estará caracterizada por coordinadas acciones de diferentes fuerzas del entorno, poniendo en discusión cuál de ellas será la que tenga relevancia en el contexto general que se diseñe, pero sugiere que en esta configuración la acción militar tiene un rol preponderante, la que constituirá el cimiento en donde las otras palancas de poder desarrollarán sus acciones en forma combinada y coordinada.

Teniendo un panorama de las características mencionadas, suena más que razonable la discusión de la responsabilidad de los gobiernos en la preparación para enfrentar los futuros conflictos, considerando las percepciones con el entorno en materias de seguridad, por una parte y, por otra, el factor económico, y cómo estos pudieran afectar el éxito y prosperidad de la sociedad. Del mismo modo, el diseño de fuerzas militares para el futuro juega un papel clave, en especial debido a que la adquisición de las fortalezas para la defensa tiene implicaciones económicas, pero también incide poderosamente en la seguridad de los Estados, particularmente cuando en la actualidad observamos que la coerción económica es una herramienta estratégica que tiene consecuencias para el entorno operativo militar, y que debiera ser su respaldo.

El poder económico y la tecnología en general, junto con las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), han sido en el pasado y son en el

presente factores desequilibrantes en la escala de poder de cualquier organización y con motivos de mayor significación para las naciones, constituyendo para el desarrollo de conflictos y guerras un factor relevante. Ejemplos históricos de los efectos superiores en los resultados de diferentes conflagraciones debido al factor económico son numerosos y la importancia de este factor es determinante para ganar las guerras y se considera un pilar fundamental de la capacidad militar, lo que expone brillantemente Paul Kennedy en su obra *The Rise and Fall of the Great Powers* (Kennedy, 1988: pp. 347-412).

Asimismo, poseer tecnología superior marca una diferencia innegable, aunque no absoluta, con hechos que se evidencian en los últimos años, donde la posesión de tecnología superior trajo consigo una victoria decisiva. Ejemplo claro de ello es la tecnología nuclear, que en definitiva cambió el equilibrio de la toma de decisiones en la guerra; otra muestra es la Primera Guerra del Golfo, cuando Estados Unidos tenían una capacidad superior general, pero particularmente muy superior en tecnología para enfrentar a Irak, lo que llevó a la derrota del sexto ejército más grande en cuestión de días con pocas bajas, debido a las ventajas en guerra electrónica, capacidad de comando y control mediante GPS, comunicaciones satelitales, vigilancia del campo de batalla, visión nocturna y municiones guiadas, etcétera.

La superioridad militar en los conflictos mayormente proviene de la combinación de tecnología superior y fortaleza económica; sin embargo, así como existen ejemplos que lo demuestran, también hay casos en que la competencia por el poder no ha sido un factor determinante, por lo que ni la tecnología superior ni la fortaleza económica fueron componentes significativos. En cambio, en aquellas guerras en que el factor de poder es de gran relevancia, la predictibilidad de su ocurrencia está en un área gris, resultando difícil dar por hecho que puedan sobrevenir, pero las evidencias que se presentan son numerosas y son determinantes cuando al prevalecer e imperar “el poder” como variable conceptual, se constituye en el telón de fondo, explicándose entonces que su surgimiento está en gran medida por los dos factores, la tecnología superior y la capacidad económica, que vienen a ser el camino expedito hacia el poder.

Asimismo, una representación particularmente actual en el pensamiento predictivo de las guerras del futuro, es el trabajo desarrollado por el Royal United Services Institute for Defence and Security Studies (RUSI), del Reino Unido, titulado *El entorno operativo del futuro conflicto hasta 2030*, en donde una de sus principales conclusiones señala que, por una parte, a pesar de los precedentes que la historia remarca, la conducción de la guerra como fenómeno político y social, en su sentido más amplio, es una actividad emprendida por Estados y, por otra parte, son las acciones militares entre las fuerzas participantes, propias de los combates, la disuasión, la coerción, etc.,

las que continúan siendo un esfuerzo claramente humano, tanto físico como intelectual. En ese sentido, resalta la importancia de la velocidad con que el mundo está enfrentando el cambio, en especial asumir que estos constituyen difíciles desafíos que el presente pone a los líderes para superar los supuestos tendenciosos del pensamiento militar y político actual, con el fin de enfrentar adecuadamente la guerra del futuro (RUSI, 2019: p. 78). Dicha propuesta nuevamente pone al hombre como principal protagonista del devenir de la guerra, particularmente para aquellos que tienen sobre sus hombros la responsabilidad de tomar las decisiones y desarrollar una idea que conciba el entendimiento de la guerra, que a pesar de sus capacidades, las relevantes herramientas y metodologías con que cuentan, no están ajenos a cometer errores para los desafíos del futuro, los que van más allá de los supuestos del presente, con ello, la adaptabilidad y flexibilidad parecen ser las aliadas apropiadas para alcanzar ventajas competitivas ante dichos desafíos.

### *Tendencias para un contexto de amenazas híbridas*

Las tendencias en general tienen diferentes aproximaciones, están las que se refieren a los temas del área comercial y de *marketing*, como lo son la moda y otros ámbitos similares, y otras referidas a las de orden tecnológico, como por ejemplo, aquellas que señalan inclinaciones deducidas a partir de las diferentes redes sociales, etc. Desde una perspectiva general y también formal, se define que tendencia es la propensión o inclinación en las personas y en las cosas hacia determinados fines; es la fuerza por la que un cuerpo se inclina hacia otro o hacia alguna cosa; y que es la idea religiosa, económica, política, artística, etc., que se orienta en determinada dirección (Real Academia Española (s.f.) definiciones).

Sin embargo, en el marco de la metodología de planificación de escenarios –que orienta el desarrollo de este estudio–, las tendencias tienen un papel protagónico y relevante en la definición de estos, ya que surgen a partir de las variables que se deduzcan de los análisis del grupo de trabajo especializado o de expertos, el que lo realiza teniendo como base el objeto de estudio.

El rol de las tendencias en este tipo de estudios de construcción de escenarios, parte con la determinación por el grupo de expertos de las “fuerzas impulsoras o motrices”, también llamadas “fuerzas externas del medio ambiente”, que son las responsables de las dinámicas que ya están presentes en todas las actividades relevantes en las diversas áreas establecidas como las de injerencia directa con el trabajo que se desarrolla, que para estos efectos normalmente se utilizan las conocidas por el acrónimo inglés STEEPLE,

cuyo desglose conforma las principales áreas o ambientes de donde surgen las fuerzas mencionadas: *Social, Technological, Economic, Environmental, Political, Legal y Ethical*, a los que se podrán agregar otros de acuerdo con el objeto de estudio, por ejemplo Militar.

Una vez identificadas las fuerzas impulsoras, se ordenan determinando aquellas que son importantes, significativas y que tendrán una real influencia en los eventos futuros, siendo estas variables las que se someten al análisis y se verifican sus relaciones, proyección e integración entre ellas, constituyendo su resultado una fuerza de efecto futuro relevante. Es en esta parte del análisis donde se generan las *tendencias* y algunas de ellas se identifican con mayor grado de incertidumbre, de manera que, mediante el proceso metodológico mencionado, se llega a establecer aquellas que se configuran como las “incertidumbres críticas”, que no es otra cosa que el resultado de aquellas tendencias que han resultado con mayor grado de impacto y de incertidumbre.

Para el desarrollo del trabajo descrito, en la actualidad existen varias organizaciones que se dedican al establecimiento de tendencias en diferentes áreas, las que pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo del análisis, pero el hecho que estén determinadas por esos centros de estudios o instituciones especializadas, no excluye que deban ser sometidas al análisis del grupo de expertos que realiza un determinado estudio. A continuación, describiremos aquellas tendencias de dos organismos especializados, que bajo el tema de estudio que nos convoca, pueden tener una incidencia en las que llegaran a ser parte de las “incertidumbres críticas” de un escenario híbrido futuro.

Un organismo relevante y significativo es el National Intelligence Council (NIC), ya mencionado anteriormente en este capítulo y su último informe del año 2017, que aún se mantiene vigente. En su texto titulado *Global Trends: Paradox of progress*, uno de sus principales contenidos son las “Tendencias mundiales e implicancias claves hasta 2035”, destacando las siguientes (NIC, 2017: pp. 6-28):

- **La economía global está cambiando.** En general esta tendencia se orienta a que el crecimiento económico débil persistirá en el corto plazo, señalando que las principales economías enfrentarán la reducción de la fuerza laboral y la disminución de las ganancias de productividad con una deuda alta, una demanda débil y dudas respecto de la globalización. Además, señala que China intentará cambiar a una economía impulsada por el consumidor desde su enfoque de exportación e inversión de larga data y que un menor crecimiento amenazará la reducción de la pobreza en los países en desarrollo.

- **La tecnología está acelerando el progreso, pero está causando discontinuidades.** Lo relevante en esta tendencia es la rapidez en los avances tecnológicos que producirá el aumento en el ritmo del cambio, creando nuevas oportunidades, pero se agravarán las divisiones entre ganadores y perdedores. La automatización y la inteligencia artificial amenazan con cambiar las industrias más rápido de lo que las economías se pueden ajustar, limitando la ruta para el desarrollo de los países pobres. Las biotecnologías, como la edición del genoma, revolucionarán la medicina y otros campos, al tiempo que se agudizan las diferencias morales.
- **Las ideas y las identidades están impulsando una ola de exclusión.** La creciente conectividad global en medio de un crecimiento débil aumentará las tensiones dentro y entre las sociedades. El populismo aumentará en la derecha y en la izquierda, amenazando al liberalismo. La influencia religiosa será cada vez más consecuyente y más autorizada que muchos gobiernos. Casi todos los países verán que las fuerzas económicas aumentan el estatus de las mujeres y los roles de liderazgo, pero también se producirá una reacción violenta.
- **Gobernar es cada vez más difícil.** Los públicos exigirán a los gobiernos que brinden seguridad y prosperidad, pero los ingresos planos, la desconfianza, la polarización y una creciente lista de problemas emergentes obstaculizarán el desempeño del gobierno. La tecnología ampliará la gama de jugadores que pueden bloquear o eludir la acción política. La gestión de los problemas mundiales se volverá más difícil a medida que los actores se multipliquen, para incluir ONG, corporaciones e individuos empoderados, lo que dará como resultado esfuerzos más *ad hoc* y que abarcan menos.
- **La naturaleza del conflicto está cambiando.** El riesgo de conflicto aumentará debido a intereses divergentes entre las principales potencias, una creciente amenaza terrorista, la inestabilidad continua en Estados débiles y la difusión de tecnologías letales y alarmantes. Las sociedades disruptivas se volverán más comunes, con armas de precisión y largo alcance, sistemas cibernéticos y robóticos para atacar la infraestructura desde lejos y tecnología más accesible para crear armas de destrucción masiva.
- **El cambio climático, el medio ambiente y los problemas de salud exigirán atención.** Algunos riesgos globales plantean amenazas inminentes y a largo plazo, que requerirán una acción colectiva para abordarlos, incluso cuando la cooperación se vuelva más difícil. Un clima más extremo, el estrés hídrico del suelo y la inseguridad alimentaria afectarán a las sociedades. El aumento del nivel del mar, la acidificación de los océanos, la fusión de los glaciares y la contaminación cambiarán los patrones de vida. Las

tensiones por el cambio climático crecerán. El aumento de los viajes y la mala infraestructura de salud harán que las enfermedades infecciosas sean más difíciles de manejar.

Como es posible deducir de este extracto de las tendencias más relacionadas con el tema de estudio, el NIC propone algunas “Tendencias claves” que, según plantea, estarían cambiando el panorama global e iluminan la paradoja de la actual situación. También se plantea cómo estas tendencias están cambiando la naturaleza del poder, la gobernanza y la cooperación, entendidas como una forma de diagnosticar por qué y cómo la actividad global se ha vuelto más desafiante en los últimos años, presenciando una falta de opciones personales, políticas y comerciales muy diferentes, que conducen en la actualidad a que las tendencias y las dinámicas de poder se proyecten, en un futuro cercano, caracterizado de tensiones crecientes. En consecuencia, en directa relación a las fuerzas que generan estas tendencias, propone que ellas convergerán a un ritmo sin precedentes para dificultar el gobierno, la cooperación y cambios en la naturaleza del poder, alterando fundamentalmente el panorama global. En ese sentido, las tendencias económicas, tecnológicas y de seguridad, ampliarán el número de Estados, organizaciones e individuos capaces de actuar de manera consecuente, por lo que algunas grandes potencias y agresores regionales buscarán afirmar sus intereses por medio de la fuerza, pero encontrarán resultados pasajeros a medida que descubran formas tradicionales y materiales de poder, con menos capacidad para asegurar y mantener los resultados (2017).

Estas tendencias, debido a los hechos posteriores a la fecha de su publicación y que, de acuerdo con las dinámicas propias de la incertidumbre, cosa muy característica de estos tipos de proyecciones, deben ser obligatoriamente analizadas en un contexto específico para que, junto con actualizarlas, permitan orientar el trabajo al tema específico que se estudie, con el fin de poder levantar las incertidumbres críticas apropiadas para la generación de los escenarios plausibles. Sin embargo, como se podrá establecer, después de un breve análisis de ellas, estas conforman un cimiento adecuado y acertado, que dan la oportunidad de generar desarrollos más definidos para cada caso en particular, después de ser sometidas a la evaluación de los grupos de expertos. Por otra parte, confirma lo ya mencionado respecto de la velocidad de cambio y las dinámicas asociadas, porque de este estudio que se conoce el 2017, en la actualidad ya muchas de sus tendencias son una realidad o al menos van en ese camino.

Otra importante y, en parte, más específica fuente de tendencias, proviene del European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats (Hybrid CoE). Precisamente los *Trend Report* (Informes de Tendencias),

que forman parte de sus publicaciones son el resultado de reuniones de grupos de expertos acerca de un tema determinado, en donde las principales tendencias del tema proporcionan múltiples perspectivas concernientes a los desafíos actuales, así como una discusión académica de ello, sirviendo como material de referencia para los responsables de la formulación de políticas. Su objetivo es distinguir entre lo que realmente constituye una amenaza, lo que parece ser una amenaza, pero no necesariamente es, y lo que tiene el potencial de convertirse en una. La investigación y el análisis para el levantamiento de estas tendencias involucra grupos de expertos en temas relevantes en el panorama de las amenazas híbridas (Hybrid CoE, 2020). Desde la creación de esta iniciativa en abril de 2016 aprobada por el Consejo de la Unión Europea y el Consejo del Atlántico Norte y que fue puesta en marcha posteriormente en octubre de 2017, se han publicado cuatro informes de tendencias.

El primer informe publicado en julio de 2019 se titula *Tendencias Putin 4.0: ¿hay algo nuevo?* En este se identifican cinco tendencias, estas son: delegación no institucional de la formulación de políticas y la tercerización de estas; crecientes tensiones dentro de la élite gobernante rusa en el período previo a 2024; políticas económicas en la Rusia de Putin en 2018-2024; la soledad estratégica y los efectos de la cultura estratégica de los servicios militares y de seguridad; y pretender ser una potencia global alcanzando a socios no occidentales.

El informe parte señalando que, toda tendencia relacionada con Rusia, siempre tendrá la característica principal y constante de su política, que es la continuidad y cambio, donde las implicancias de esta continuidad y cambio, pueden tener efectos para los miembros de la UE y la OTAN en el futuro. El eje central del análisis, en el contexto de las amenazas híbridas, son las posibilidades para desafiar, interferir y dañar a los Estados occidentales y su relación con el entorno de seguridad cambiante y al replantear la seguridad, la solidaridad y las alianzas en el siglo XXI, en una Rusia en la que Putin ha estado en el poder durante casi dos décadas y ha sido Presidente durante 14 años en tres períodos presidenciales, comenzando en 2018 su cuarto mandato presidencial.

Por ello, se plantea como esencial estudiar diferentes tendencias relacionadas con la política rusa, los desarrollos internos e incluso los individuos para comprender la naturaleza del desafío que Rusia planteará en el futuro y cómo estar mejor preparados para ello. Este informe no sugiere que haya cambios importantes en el horizonte; sin embargo, se propone que las tendencias existentes pueden tener implicaciones relevantes para el futuro, en donde la planificación estratégica rusa, las perspectivas a largo plazo son significativas, pero a menudo ignoradas, refiriendo incluso que la continuidad puede

expresarse de diferentes maneras dependiendo del tiempo, oportunidad, eventos y contexto (Smith and Joula, julio 2019: p. 8).

Como es sabido, recientemente más del 75% de los ciudadanos rusos aprobaron más de 200 reformas a la actual Constitución, entre estas se encuentra la que abre la puerta para que el Mandatario pueda gobernar dos periodos más, con lo que Vladimir Putin permanecería en el poder, si es reelegido, hasta 2036, extendiendo a 36 años el tiempo en que habrá dirigido los destinos de Rusia, ya sea como Presidente o como primer ministro. Con ello, se reafirman las tendencias elaboradas en el primer reporte del Hybrid CoE de julio 2019, con plena validez y con gran acierto en las implicancias planteadas.

El segundo Informe de Tendencias del Hybrid CoE titulado *Balcanes Occidentales*, se refiere a los seis Estados que actualmente no son miembros de la Unión Europea, pero están sujetos a la política de ampliación de esta: Albania, Bosnia y Herzegovina, Kosovo, Macedonia del Norte (ARYM), Montenegro y Serbia. El trabajo se desarrolla sobre la base de la identificación de tendencias claves en la región para evaluar posibles amenazas, vulnerabilidades y oportunidades que podrían ser explotadas por actores hostiles para desestabilizar la región y desafiar a la Unión Europea y sobre ello identificar las implicancias de las tendencias previamente identificadas y considerar las recomendaciones en políticas.

En síntesis, el contexto histórico, religioso y geopolítico en que se presenta la región de los Balcanes Occidentales ha sido regularmente el de un campo de batalla de políticas de poder, donde las grandes potencias han estado compitiendo por territorio e influencia, con el objetivo de promover sus valores, influir en el curso de los eventos, ganar la lealtad de las poblaciones y establecer un punto de apoyo en la región. Asimismo, la región comprende un “mosaico” en el sentido de que diferentes religiones e imperios han dejado su huella en su historia, que se refleja en una población muy heterogénea tanto dentro como entre los Estados, con una rica mezcla de iglesias ortodoxas y católicas y religiones islámicas. Hoy, se está librando una lucha por la influencia entre Occidente, es decir, la Unión Europea, los Estados Unidos y la OTAN, con Rusia y con China que cada vez está más involucrada, y algunos Estados del Golfo, todos estos tienen diferentes estrategias y objetivos en la región, además, Turquía tiene su propio interés estratégico en los Balcanes y es un jugador cada vez más importante en la región (Smith and Joula, marzo 2020: pp. 8-10).

Las tendencias definidas resaltan los lazos muy vulnerables de las sociedades en la región de los Balcanes, más aun, cuando la competencia de poder y los intereses económicos de los actores externos se agregan a la mezcla, convirtiendo a la región en un objetivo altamente propenso a la actividad de amenazas híbridas (marzo 2020).

*Amenazas híbridas y la ley: conceptos, tendencias e implicancias*, se titula el tercer informe de Tendencias del Hybrid CoE, donde se identifican cuatro tendencias: el derecho como instrumento estratégico; el derecho como amenaza híbrida; las áreas grises legales y; las líneas e interfaces de fallas legales. Todas ellas afectan la resiliencia de la sociedad desde una perspectiva legal, teniendo como fundamento para el informe algunos hechos relevantes: durante la última década, el mundo ha entrado en un período en el que las grandes potencias están preparadas para hacer valer sus intereses de una manera más antagónica. Rusia ha violado uno de los principios fundamentales del orden internacional de la posguerra, la regla contra la adquisición del territorio de otro Estado mediante el uso de la fuerza, cuando ocupó y anexó Crimea. China está afirmando sus intereses con mayor vigor, reclamando partes del Mar del Sur de China y el rechazo de aceptar el laudo dictado en su contra por la Corte Permanente de Arbitraje. Simultáneamente, el apoyo al multilateralismo está disminuyendo, con los retiros recientes de instituciones y acuerdos internacionales, como la salida de Filipinas de la Corte Penal Internacional y la renuncia de varios tratados por parte de Estados Unidos, incluido el acuerdo nuclear de Irán, son síntomas de una creciente desilusión con las normas y procesos internacionales. De hecho, parece que el continuo apoyo para un orden internacional basado en reglas por parte de algunos de sus tradicionales componentes, ya no se puede dar por establecido (Sari, 2020. pp. 8-9).

A causa del panorama anterior, el informe señala que existe un giro hacia una confrontación más abierta y un mayor unilateralismo, el que ha llegado en un momento de importantes desarrollos tecnológicos, instalando un poder destructivo mayor que nunca en manos de actores no estatales. Junto con lo anterior, se han abierto nuevas vías para la interferencia extranjera y la subversión en forma de noticias falsas, intromisión electoral y espionaje cibernético, lo que ha dado como resultado sociedades modernas que se han vuelto más vulnerables a los actos de terrorismo y a la influencia e intervención hostiles.

Por una parte, esto simplemente demuestra que la idea de un orden internacional basado en reglas es una ilusión, ya que las grandes potencias siempre han priorizado el interés nacional sobre las reglas internacionales y continuarán haciéndolo y, por otra, serán la causa para redoblar esfuerzos en fortalecer el multilateralismo. Lo que está fuera de toda duda, es que estas tendencias plantean desafíos importantes para el estado de derecho internacional y un giro hacia un mayor antagonismo, que ha traído consigo un cumplimiento selectivo y graves violaciones de los principios fundamentales del derecho internacional. En ese sentido, el uso de nuevas tecnologías y plataformas, incluidas las redes cibernéticas y las redes sociales, han planteado preguntas difíciles acerca de cómo se aplican las normas existentes en estos

campos, creando vulnerabilidades que los jugadores menos escrupulosos pueden explotar, ya que solo algunos están por el cumplimiento de las normas internacionales, aquellas sociedades respetuosas de la ley, mientras los actores claves persiguen visiones competitivas del orden internacional. Hoy, por todas estas razones, el contenido, significado y la aplicación de las normas internacionales se disputan ferozmente, no solo entre los Estados, sino por un número creciente de concurrentes en una amplia gama de foros, incluso en la esfera de la información, permitiendo que el derecho internacional se haya convertido en un tema crítico, instrumento y dominio de la disputa estratégica (abril 2020).

El último informe de tendencias del Hybrid CoE fue publicado en mayo de 2020, titulado *Tendencias en el entorno de la información contemporánea*, donde el tema central son los medios de comunicación, caracterizados como un ambiente de rápidos cambios y una constante disputa. En esa área, el argumento geopolítico, así como un sector de los medios privados no regulados y la supremacía cada vez mayor adquirida por las plataformas digitales, afectan el contenido y la calidad de la información, con una nueva configuración que presenta amenazas emergentes de interferencia política e influencia de actores estatales y no estatales, dirigidos hacia o desde países extranjeros, experimentando cambios profundos que afectan el entorno de seguridad en la era de las amenazas híbridas.

El desarrollo de la tecnología, las tendencias sociales y las posiciones geopolíticas, ha llevado a un cambio de los métodos y ha dado nuevas formas de efectividad relativa, lo que también es el caso cuando se trata del dominio de la información, que a menudo está vinculado a diferentes actividades relacionadas con amenazas híbridas. En este informe se identificaron cuatro tendencias, las que incluyen varias subtendencias, con los indicadores clave para comprender el curso de cada una: fragmentación del concepto de verdad; cambios integrales de los medios como industria; hegemonía de plataformas de medios privados y; nuevas tecnologías que dan lugar a nuevas herramientas de interferencia e influencia.

Estas tendencias son características claves de *Desinformación*, la personalización de mensajes estratégicos y la percepción de propiedad de los mensajes compartidos, además de la tecnología digital que se utiliza para producirla y amplificarla. El flujo de contenidos resultante no es ni verdadero ni falso en su totalidad, sino que es meramente algorítmico, basado en grandes datos, multiplicándose y transformándose continuamente y, por tanto, en última instancia, evadiendo el control de su fuente original. El informe concluye señalando que en la actualidad la vida, las comunicaciones y las decisiones se toman en un entorno de información y medios completamente nuevos, en el que la desinformación se ha convertido en un proceso continuo y difuso,

cuya estructura de desinformación se está desarrollando rápidamente y está mejorando a vertiginosa velocidad (2020, pp. 8-22).

La diversidad de tendencias que pueden desplegarse en la actualidad y con efectos e implicancias futuras de alto impacto y de gran incertidumbre, son notables y de características inimaginables. Un ejemplo de ello es la más grande crisis de este siglo, hasta el momento, como es la derivada de la pandemia del COVID-19, en donde las características de su evolución y la dinámica propia de un virus y enfermedad desconocida, han derivado en un enfrentamiento con la incertidumbre y la toma de decisiones, caracterizado por un ambiente difuso y saturado de presiones de distinta naturaleza, donde se exigen respuestas con el mayor acierto posible y la rapidez que demanda la gravedad de un asunto complejo, que implica un desafío multidominio de cambiantes centros de gravedad, con directas e indirectas implicancias para diferentes áreas, entre ellas la seguridad.

Esta situación tiene muchas similitudes a la dinámica de una guerra, pero el contexto híbrido específico de una amenaza de estas características estaría dado si el virus fuera creado por el hombre, con un control, escala y manejo para un uso específico, llegando a lo que podría ser un “arma híbrida peligrosa”, con aspectos comunes con una situación en un escenario de las características de una guerra híbrida, de acuerdo con lo argumentado por el Dr. Johann Schmid, Director de Hybrid CoE’s COI Strategy and Defence (COI S&D), en su presentación de las perspectivas respecto de la guerra híbrida en el contexto de la crisis causada por la pandemia COVID-19, desarrollada el 24 de junio 2020 en Helsinki, Finlandia. En ese contexto, los diferentes mecanismos de respuesta a la crisis derivada de esta pandemia, constituyen una fuente relevante de conocimientos y antecedentes, acertados o no, que deben analizarse y estudiarse cuidadosamente, ya que es una oportunidad de aprendizaje con un enfoque integral, acerca de cómo superar esta contienda y optimizar las estrategias para contrarrestar los desafíos híbridos en escenarios futuros.

### ***Conclusiones y reflexiones en la aproximación a los escenarios híbridos futuros***

El entorno de seguridad reciente está caracterizado por las amenazas híbridas y en el futuro próximo tendrán aun mayor influencia, ya que estará enmarcado por los objetivos estratégicos de los actores, pero principalmente por la evaluación correcta del poder que está detrás de ello y, en especial, la búsqueda por obtenerlo o mantenerlo. Después del trabajo de análisis de las tendencias efectuado en esta investigación, *el poder* resalta como un

tema relevante, que como es sabido, tradicionalmente se ha medido por los medios materiales y económicos, concepción que, en ese contexto, los Estados que lo tienen pueden convertir sus capacidades militares, la fuerza económica y sus recursos naturales en una capacidad de influencia, utilizándolo como un medio para un fin. Sin embargo, ello ha ido evolucionando, y a lo tradicional se agrega una evolución hacia la generación de cambios, principalmente en el campo social, abarcando áreas como las creencias, preferencias, opiniones, actitudes, expectativas, emociones, y voluntad de los demás para actuar, donde los medios de influencia son más complejos y multidimensionales que los medios materiales, pudiendo abarcar áreas como la educación, cultura, tecnología, ciencia, diplomacia, etc., constituyéndose en instrumentos útiles para apalancar los objetivos estratégicos en un escenario híbrido.

Un tema esencial en un mundo interconectado como el actual y con certeza de mayor potencial en el futuro, será la seguridad, la que resulta imposible de analizar y desarrollar estrategias sin relacionarla e integrarla con otras áreas, entre ellas la economía, la política, la ecología, los movimientos sociales, la tecnología, etc., es decir, con las nuevas dinámicas que contiene el ambiente híbrido, donde lo más probable es que aumente el grado de conflictividad. Por su parte, el área de la tecnología y las redes sociales se configura como una de las tendencias que sin duda contiene un grado de riesgo relevante y de mayor trascendencia, por sus características de velocidad en sus avances y cambios, que complica la perspectiva de largo plazo, pero uno de sus instrumentos más sustanciales en la actualidad, las *fake news*, continuarán con una alta incidencia, debido a que conceptualmente están asociadas a la desinformación y a la alteración de la información, con objetivos normalmente ocultos, que junto con una saturación de esta, tendrán como finalidad que por medio de la instrumentalización de las nuevas tecnologías y redes sociales se logre la manipulación de la opinión pública, logrando un alto impacto en la sociedad.

De acuerdo con lo planteado, tiene mucho sentido lo sugerido por el NIC en su publicación de tendencias, ya analizada en este capítulo, que señala que los actores más poderosos del futuro serán los Estados, pero además, los grupos e individuos que pueden aprovechar las capacidades materiales, las relaciones y la información de un modo más rápido, integrado y adaptativo que en las generaciones pasadas, utilizando capacidades materiales para crear influencia y, en algunos casos, para asegurar o negar resultados. Con todo, demostrarán poder con sus desempeños, movilizandolos grupos de apoyo a gran escala, utilizando información para persuadir o manipular a las sociedades y Estados a sus causas, manejando la capacidad de crear narrativas e ideologías evocadoras, generar atención y cultivar confianza y credibilidad,

propendiendo que esas tengan sustento en intereses y valores superpuestos con sus objetivos, pero no idénticos.

Las armas en un escenario híbrido futuro estarán conformadas por los diferentes medios o instrumentos, los que pueden ser utilizados como tales, ya sea para realizar un ataque, defenderse o como disuasión, particularmente aquellos de fácil acceso y que, por esa razón, muy probablemente serán los de mayor frecuencia. En ese sentido, no solo las fuerzas militares y la tecnología asociada a defensa serán los relevantes, sino que cualquier elemento de la realidad social tendrá crecientes efectos, entre ellos los mercados y las empresas desde la perspectiva económica, las migraciones, el narcotráfico y sus variantes como el narcoterrorismo y las redes que se configuran en su entorno, como las mafias criminales.

En este último contexto, es importante resaltar el fenómeno relacionado con los altos flujos de inmigrantes y refugiados, en especial por su relación cada vez más fuerte con grupos terroristas, el crimen organizado y el narcotráfico, caso que ha tocado a Europa en los últimos años, derivando en un conflicto interno de la sociedad del continente y en situaciones que pueden ser consideradas como amenazas híbridas de alto impacto, cuando se comprueba una interacción y la combinación de estos fenómenos.

Los escenarios híbridos futuros estarán directamente vinculados con aquellas incertidumbres críticas relevantes que surgen a partir de las tendencias claves; en ese sentido, la infraestructura crítica será uno de los objetivos más apetecibles para los actores de este escenario. La infraestructura crítica, sin lugar a dudas, constituye un instrumento eficaz en manos de adversarios capaces y dispuestos a utilizar herramientas híbridas, ya que pueden obtener beneficios significativos al actuar contra ella, tanto pública como privada, en países que dependen de una economía de mercado abierta y un proceso transparente de toma de decisiones democráticas. Las técnicas asimétricas disponibles, como herramientas cibernéticas, operaciones especiales encubiertas, operaciones de información, agitación política e instrumentos económicos, cuando se combinan con las vulnerabilidades de la infraestructura crítica actual, forman una nueva amenaza. En consecuencia, las medidas preventivas deberían ser producto de una planificación conjunta entre el sector privado y el estatal, de modo que las respuestas en su conjunto, sean producto de un mancomunado esfuerzo en términos de regulación y preparación, en donde la resistencia, la atribución y el intercambio de información siguen siendo claves para la defensa contra dicha actividad potencial.

Como ya se planteó en las tendencias descritas, las de carácter tecnológico y económico son de alto impacto en la definición de los escenarios híbridos futuros y, en ese contexto, las actividades económicas tienen preponderancia, ya

que estas son las que generan bienestar en la sociedad, por lo que la seguridad para el buen desarrollo de estas es de gran importancia. Por consiguiente, el dinamismo de algunos de los componentes relevantes de la economía, como son las inversiones y los capitales, que tienen la capacidad de poder viajar por el mundo y de instalarse en donde perciban mayor confianza, reciban mayor seguridad y mejores condiciones de negocio, es una característica que también aplica con mucha fuerza para el capital social, en donde el factor humano es primordial.

Este planteamiento tiene su fundamento en la variedad de posibilidades, ámbitos, áreas, contextos y actividades en las que un escenario híbrido futuro podrá desarrollarse, por lo que resulta imperioso que el factor seguridad mencionado sea el que prevalezca al momento de definir las implicancias de los escenarios futuros, con el fin de evitar los efectos y daños característicos de este ambiente híbrido, que como se expuso anteriormente, están originados por una intervención de bajo costo, oculta, remota y de difícil identificación de las intenciones reales, que posteriormente puede mutar y escalar hasta la intervención militar, ya sea en forma regular y convencional; pero al parecer, por las características de las amenazas híbridas, presuntamente estas serán cada vez más de operaciones militares encubiertas, de gran efectividad y fáciles de negar.

Para finalizar, es importante resaltar lo referido a la relevancia que tienen las implicancias en un escenario híbrido futuro, ya que su definición tendrá incidencia para la elaboración de estrategias y planes, siendo clave una mirada transversal que abarque todo el espectro relacionado con el tema, debido a su dimensión futura, particularmente en aspectos relacionados con los efectos de un eventual debilitamiento de valores nacionales y sentido patriótico, de las libertades de orden económico y de relaciones en general, en donde el menoscabo de la libertad y respeto por las identidades nacionales se enfrentarán a las visiones de un pseudoautoritarismo y centralización de poderes como el político, económico y otros, que dificultarán la generación pacífica de progreso y bienestar.

## ***Bibliografía***

Aurel, Sari (2020). *Hybrid threats and the law: Concepts, trends and implications*. Trend Report N° 3, Hybrid CoE. Recuperado de <https://www.hybridcoe.fi/publication-tags/trend-reports/>

Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra del Ejército de Chile (2019). *Transformaciones Estratégicas Globales. Retos y repercusiones*. Santiago de Chile. Editorial Andros.

- Development, Concepts and Doctrine Centre (2018). *Global Strategic Trends, The Future Starts Today*. UK.
- European External Action Service (EEAS) European Union (2018). *A Europe that protects: countering hybrid threats*. Recuperado de [https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/46393/factsheet-hybrid-threats\\_en](https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/46393/factsheet-hybrid-threats_en)
- General Sir Richard Shirreff (2016). Why we could be at war with Russia next year: The apocalyptic vision of the British general and NATO chief threatened with the sack for blasting Tory defence cuts. *The Daily Mail*. Recuperado de <https://www.dailymail.co.uk/news/article-3601918/Why-war-Russia-year-apocalyptic-vision-British-General-Nato-chief-threatened-sack-blasting-Tory-defence-cuts.html>
- Graham, Allison (2017). *Destined for War: Can America and China Escape Thucydides's Trap?* Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, New York.
- Greg Levesque y Mark Stokes (Dec.2016). *Blurred Lines: Military-Civil Fusion and the "Going Out" of China's Defense Industry*. Pointe Bello, Washington DC.
- Hanna Smith and Cristina Juola (2019). *Putin 4.0 Trends – Is there anything new?* Trend Report N°1, *Hybrid CoE*. Recuperado de <https://www.hybridcoe.fi/publication-tags/trend-reports/>
- Hanna Smith and Cristina Juola (2020). *Western Balkans*. Trend Report N° 2, *Hybrid CoE*. Recuperado de <https://www.hybridcoe.fi/publication-tags/trend-reports/>
- Herman Kahn y Anthony J. Wiener (1969). El Año 2000, un marco para la especulación sobre los próximos treinta años. *Editorial Revista de Occidente*, Madrid.
- Hybrid COE Expert Pool Meeting on Information (2020). *Trends in the Contemporary Information Environment*. Trend Report N° 4, *Hybrid CoE*. Recuperado de <https://www.hybridcoe.fi/publication-tags/trend-reports/>
- Javier Jordán (2016). *La técnica de construcción y análisis de escenarios en los estudios de Seguridad y Defensa*. Universidad de Granada, España.
- Jesús Argumosa Pila (2019). *El discurso de la guerra híbrida*. Instituto Europeo de Estudios Internacionales (IEEI), Madrid.
- Jukka Savolainen (2019). *Hybrid. Threats and Vulnerabilities of Modern Critical Infrastructure – Weapons of Mass Disturbance (WMDi)?* Working Paper 4, *Hybrid CoE*, The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats, Helsinki, Finland.
- Laurence Freedman (2019). *La Guerra Futura, un estudio sobre el pasado y el presente*. UK. Ed. Crítica.
- Mayor General (Ret.) Robert H. Scales Jr. (2016). *Scales on War*. U.S. Naval Institute Press, Annapolis, Maryland.
- National Intelligence Council (2017), de la Office of the Director National Intelligence. *Global Trends: The Paradox of Progress*. Recuperado de <https://www.dni.gov/index.php/global-trends-home>
- Paul Kennedy (1988). *The Rise and Fall of the Great Powers*. Unwin Hyman Limited, Londres.

- Peter Roberts (Editor) (2019). *El entorno operativo del futuro conflicto hasta 2030*. Royal United Services Institute for Defence and Security Studies (RUSI), Londres, Reino Unido.
- Real Academia Española. (s.f.). Tendencia. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 30 de junio 2020, de <https://dle.rae.es/tendencia?m=form>
- Richards J. Heuer y Randolph H. Pherson (2014). *Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis*. CQ Press of SAGE Publications, Los Angeles, CA.
- Roberts P., Lawson E., Watling J., Kaushal S., Bronk J., Maisel A., Braw E., Stickling A., Barnes P. (2019). *The Future Conflict Operating Environment Out to 2030*. Londres. Royal United Services Institute.
- The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats (Hybrid CoE por sus siglas en inglés). Recuperado de <https://www.hybridcoe.fi/>

## Epílogo

En este libro se encuentran antecedentes suficientes para afirmar que el conflicto híbrido, en el contexto interestatal, ha dejado de ser una opción exclusiva para los Estados que no poseen capacidades suficientes para enfrentar un conflicto convencional; porque en la actualidad es una alternativa a la que pueden recurrir, y ya lo han hecho algunos Estados que intentan hacer realidad sus propósitos políticos y estratégicos por la vía de la degradación del poder nacional adversario mediante el empleo de capacidades asimétricas que, no solo sorprenden, sino que también desestabilizan al oponente, provocándole la pérdida de importantes cuotas de libertad de acción que le obligan a asumir una condición reactiva frente a los estímulos que se le imponen.

En el conflicto híbrido, las fases clásicas del conflicto sufren alteraciones que dificultan establecer cuál de ellas se está desarrollando en un determinado momento, ello se debe al empleo simultáneo de diversos mecanismos de acción, tanto convencionales como asimétricos, cuyos efectos convergen en el incremento de la incertidumbre que, a la vez, dificulta la toma de decisiones desde el nivel político hasta el nivel táctico de la conducción militar, pasando por el nivel estratégico y el operacional.

Hablar de conflicto híbrido no es lo mismo que referirse a la guerra híbrida o a la amenaza híbrida, aun cuando muchos autores caen en este error que queda al descubierto en sus propuestas escritas, las que confunden al lector cuando las analizan y comparan con otras. Esta confusión, no es admisible en quienes deben tomar decisiones políticas y militares para enfrentar con éxito un conflicto tan complejo. En primer lugar, porque se debe entender que en el conflicto híbrido el enfrentamiento es entre Estados,

o bien entre estos con organizaciones no estatales –como se demostró en este texto–, lo que implica la realización de procesos que le corresponden al nivel político exclusivamente, contando con el apoyo de todos los sectores del Estado y, evidentemente, con el apoyo de la Defensa Nacional que representa el poder militar. En segundo lugar, porque la guerra híbrida es una fase del conflicto de esas características, que también es resuelta y conducida por el nivel político, aun cuando su ejecución recae en la Defensa Nacional mediante el empleo conjunto de todas las capacidades de las instituciones que la componen, con el apoyo de todos los otros sectores del Estado. En tercer lugar, no se admite la confusión ya mencionada, porque las amenazas híbridas no son exclusividad del conflicto, su presencia es permanente generando inseguridad y tensiones que no siempre conducen al conflicto interestatal.

Como ya se mencionó preliminarmente, la adopción de modalidades híbridas o la presencia de ellas, no solo afecta la toma de decisiones y el accionar político de los Estados, también influye en los procesos y en las acciones que se desarrollan en el nivel estratégico, operacional y táctico de la conducción militar, pasando a constituir un desafío en permanente evolución para quienes tienen responsabilidades en dichos niveles. Lo anterior, se debe a que la presencia de iniciativas híbridas coloca en jaque las capacidades y procedimientos convencionales, obligando a desarrollar otras nuevas para poder cumplir las responsabilidades y tareas que se asignan, especialmente aquellas de orden militar.

En el contexto de la conducción operacional, una amenaza híbrida obliga a repensar el proceso de inteligencia, ya que la determinación de posibilidades del adversario es vital para activar una alerta oportuna. También, impacta en el diseño operacional y en la planificación, porque en ambos se debe combinar lo convencional con aquello que permita enfrentar, efectivamente, a un adversario en el ambiente operacional híbrido. Como corolario, el nivel operacional de la conducción militar debería interactuar más intensamente con el nivel estratégico y con el nivel táctico, lo que difumina esta diferenciación de niveles, pero que es fundamental para vencer a un adversario híbrido que no reconoce niveles.

En lo relacionado con la Conducción Táctica, la guerra híbrida influye en los elementos conceptuales que dan forma a las acciones de combate que se llevan a efecto en ese nivel, dicha influencia recae, especialmente, en las funciones de combate. Destaca, también, la insuficiencia de las variables tácticas METTT-TC y la necesidad de considerar una mayor familiarización y análisis de las variables operacionales PMENSII-PT, debido a que el adversario híbrido no se sitúa en un ambiente táctico exclusivamente. Es indudable, que todo esto hace que el Proceso de Planificación Militar sea más complejo,

pero con menos tiempo para realizarlo porque la sorpresa, como amenaza asociada, es inminente.

Por otra parte, pero asociado con lo anterior, se constata que la comunicación estratégica constituye un recurso de importancia a la hora de enfrentar una amenaza en el escenario híbrido, ya que la coherencia sumada al diseño de los mensajes y la oportunidad con que se comuniquen, permiten mitigar los efectos del actuar híbrido del adversario o, si es del caso, generar apoyos para lo propio. Considerando lo dinámico y cambiante del escenario híbrido, la comunicación estratégica debe actuar con mayor rapidez, idealmente anticipándose a los hechos, porque su gran tarea es neutralizar un accionar donde siempre se intenta deformar la verdad y encubrir las intenciones y las acciones realizadas.

Además, en este estudio, queda de manifiesto la importancia de desarrollar capacidades de resiliencia, porque en un ambiente cambiante, incierto e inestable, como lo es el híbrido, es fundamental estar preparado para responder con claridad mental, estabilidad emocional, de manera flexible y superando altos niveles de estrés, a los diferentes estímulos que se manifiestan en el conflicto híbrido. Una alta capacidad de resiliencia en las autoridades del nivel político y en los efectivos militares que cumplen funciones en cada uno de los niveles de la conducción militar, les permitiría enfrentar mejor los efectos de la amenaza híbrida, proporcionándoles la estabilidad suficiente para continuar accionando y preparándose para esfuerzos futuros con características híbridas como las ya mencionadas.

Asimismo, se advierten tendencias que indican la permanencia del conflicto híbrido en el futuro, ellas advierten que se irá desarrollando y adquiriendo mayor complejidad por la vía de los mecanismos de acción que le son propios, los que recurrirán al desarrollo tecnológico y a las vulnerabilidades de todo orden que presenten los Estados especialmente. Al respecto, la aproximación a un escenario híbrido futuro que se presenta en este texto, alerta respecto de un eventual debilitamiento de los valores nacionales, de la libertad económica, de la identidad y unidad nacional, y de las relaciones sociales al interior del Estado; todo ello genera vulnerabilidades que pueden ser explotadas por un adversario estatal o no estatal, lo que plantea un gran desafío para la seguridad nacional.

El desafío implica desarrollar capacidades para enfrentar a un adversario que explota la complejidad extrema en el conflicto; para ello es indispensable que la seguridad exterior y la seguridad interior interactúen constantemente, eliminando la frontera que en la actualidad las separa, porque el no hacerlo genera vulnerabilidades que el adversario podría explotar mediante acciones híbridas, que degradan al oponente valiéndose de la asimetría configurando un espacio ideal para el empleo de los medios convencionales a bajo costo,

es decir, economizando fuerzas y explotando la sorpresa que proporciona libertad de acción. A esto se suma la necesidad de adaptarse con rapidez a una modalidad de conflicto que evoluciona constantemente, lo que implica ser capaz de asumir un cambio de mentalidad que contribuya a fortalecer la voluntad política para entender que un conflicto de características híbridas requiere la participación de todo el Estado, donde sus Fuerzas Armadas tienen un rol fundamental.

El Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra del Ejército de Chile y sus investigadores comprometidos en la elaboración de este libro, anhelan haber contribuido a demostrar la peligrosidad e implicancias del conflicto híbrido y la importancia de estar preparados para enfrentarlo mediante los esfuerzos que se desarrollan en los diferentes niveles de la conducción militar, especialmente en el nivel operacional y en el nivel táctico.









El Centro de Estudios Estratégicos de la Academia de Guerra del Ejército de Chile (CEEAG) y sus investigadores, han elaborado el libro denominado “El conflicto híbrido y sus efectos en la conducción operacional y táctica”, el cual corresponde al tema de investigación central que la Academia desarrolla anualmente.

En el citado texto, se presenta un interesante e importante ejercicio de pensamiento crítico en el ámbito de las ciencias militares, constituyendo un esfuerzo académico con el cual se pretende contribuir a los estudios relacionados con el conflicto híbrido, profundizando el análisis de sus particularidades e infiriendo las implicancias de ellas en los niveles operacional y táctico de la conducción militar.

El tema del conflicto híbrido posee una dinámica de constantes cambios y su incidencia genera efectos en todos los ámbitos del Estado y en el quehacer de ellos, razón por la cual sobrepasa la actividad de la Defensa Nacional y obliga a un entendimiento integral por parte de todos los encargados de la toma de decisiones y de sus asesores, en asuntos tan fundamentales como la seguridad y la defensa que son fundamentales para alcanzar la anhelada opción pacífica de crecimiento, desarrollo y bienestar de las naciones.

