

Centro de Estudios Hemisféricos de Defensa

Conferencia Subregional

**Retos Transnacionales: Aproximaciones para Cooperación en
Defensa y Seguridad.**

Julio 7-10, 2007, Lima, Perú

DESAFIOS DE DEFENSA Y SEGURIDAD

Seguridad e Ideologías Extremas

**“Comprendiendo la Estrategia del Terrorismo” - ¿Existe algún
antídoto?**

GUILLERMO RAMON DELAMER

Centro de Estudios Estratégicos de la Armada Argentina
Debenedetti 1978; (1636) Olivos; Provincia de Buenos Aires; Argentina.

gdelamer@fibertel.com.ar

gdelamer@ara.mil.ar

Centro de Estudios Hemisféricos Alexis de Tocqueville
Laprida 1209 P.B. “A”; (1425) C.A. Buenos Aires; Argentina.

gdelamer@centrotocqueville.org.ar

EL PRESENTE TRABAJO REFLEJA MI OPINIÓN PERSONAL Y NO, NECESARIAMENTE, LA
DE LAS INSTITUCIONES A LAS QUE PERTENEZCO.

DESAFIOS DE DEFENSA Y SEGURIDAD

Seguridad e Ideologías Extremas

“Comprendiendo la Estrategia del Terrorismo”

¿Existe algún antídoto?

Resumen

Este trabajo expone un marco teórico académico de referencia, que permite explicar la estrategia que utiliza el terrorismo.

El primer paso es *comprender* este fenómeno. Esta es una *puja de poder de raíz cultural*, de Valores, de Principios, de Cosmovisiones del mundo, que resultan asimétricos en su esencia y de allí la dificultad que existe para interpretarlo.

Establecido este conflicto en un espacio psicosocial, de lo que se trata es de desarrollar una “*Estrategia Cultural*”, donde no resulta eficaz el sólo el empleo del instrumento militar. Se debe también incluir otras herramientas políticas y económicas.

La estrategia debe partir por *jerarquizar nuestra cultura, valores* y formas de relacionarnos con todas las sociedades del planeta y de *influir* a través del ejemplo que deviene de ello. Nuestra cultura occidental y sus valores primigenios son lo suficientemente fuertes y consistentes, como para resistir el embate y resultar atractivos para las demás.

De hecho así ha ocurrido durante gran parte del siglo pasado. Democracia, Derechos Humanos, economía de mercado, libertad de expresión, igualdad de oportunidades, han ido en constante progreso y resultado atractivos para culturas muy disímiles a la occidental.

En el desarrollo de esta nueva estrategia, se propone considerar conceptos tales como el de “Guerra de Cuarta Generación” y la utilización del denominado “Soft Power”.

Objetivo del Trabajo.

Será explorar cuales son las Variables Estratégicas, Elementos y Principios que utiliza el denominado genéricamente “Terrorismo Internacional”, independientemente de los subgrupos que lo conformen. Se trata de describir en términos teóricos, “*La Estrategia*” que practican, para esbozar, en un paso posterior, las posibilidades de contrarrestarlo ó sea encontrar algún posible “antídoto” a este mal de nuestro tiempo.

Marco Metodológico de Análisis del Tema.

La Esencia del Conflicto.

El conflicto es el estado natural de las relaciones humanas. El ser humano vive en conflicto permanente, ya sea consigo mismo o con los demás, muchas veces sin siquiera llegar a percatarse de ello.

Beaufre ¹ pronosticaba que “no habría paz duradera en el mundo, en virtud de la pasión de poder de los hombres, junto con las fuerzas aun oscuras que rigen la evolución económica y biológica de la especie humana...”

Schelling², premio Nóbel de Economía del año 2005, afirmaba que “las situaciones de conflicto son esencialmente situaciones de negociación”, en donde la “posibilidad de que uno de los participantes alcance sus objetivos depende, en muy alto grado, de las medidas o decisiones que adopte el otro.”

En un conflicto cada actor busca *influir*, de alguna manera, la mente de su contraparte, tal como mejor convenga a sus intereses y, buscará hacerlo, mediante variadas opciones. Estas comprenden desde la más suave de la “persuasión”, pasando por la “disuasión” hasta llegar a la “última ratio”, el “acto de fuerza”, si llegaran a fracasar todas las anteriores.

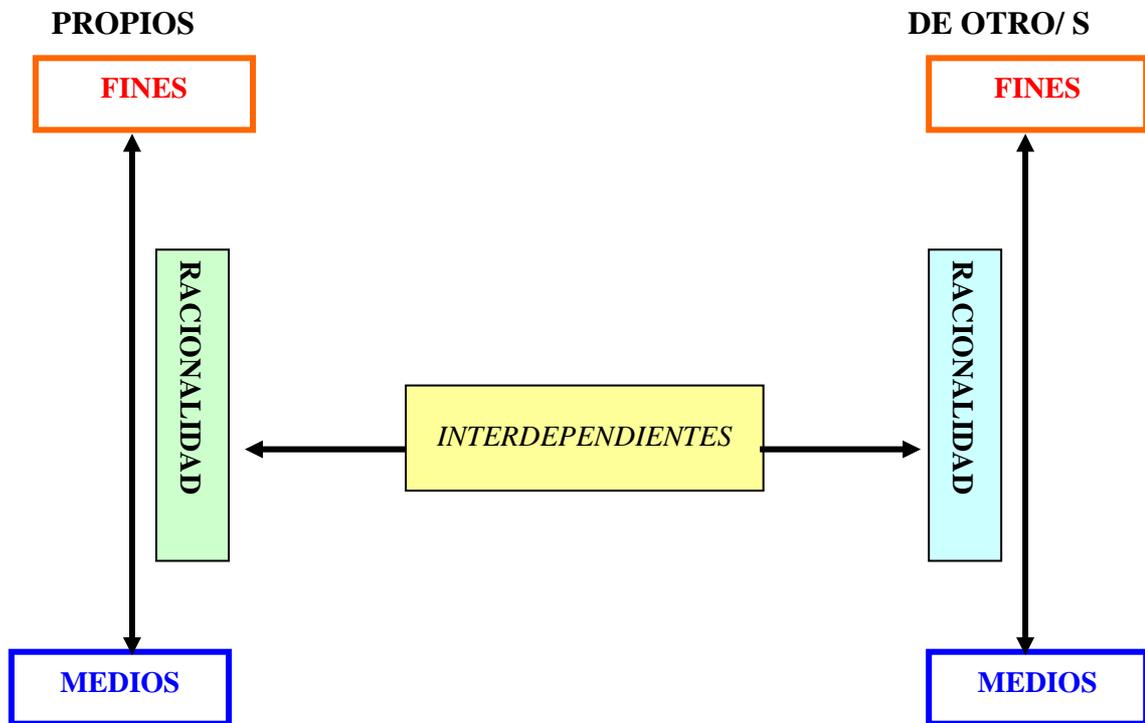
¹ BEAUFRE, Andre, General; “Introducción a la Estrategia”; Editorial Struhart & Cia.; Buenos Aires; 1982; pp. 101 y 102.

² SCHELLING, Thomas C. La “Estrategia del Conflicto”. Ed. Tecnos S.A.; Madrid; 1960; pp. 17 y 18.

Al decir de Clausewitz, ³ “... *La guerra* es un acto de la interacción humana. Por ello se puede afirmar que la guerra no pertenece al campo de las artes y las ciencias, sino al de la vida social.”

Racionalidad Estratégica.

Se postula que los *fin*es y *med*ios de un actor se encuentran relacionados entre sí a través de la *Racionalidad* que, por definición, es “el ejercicio conciente o innato de la mente, que le permite a uno deducir conclusiones lógicas; se trata de la facultad que nos ayuda a entender nuestro mundo y, a través de este conocimiento, obtener los fines que se desean”. ⁴



Relación entre los “Fines” y “Medios” propios y de otros Actores

Los actores son racionales, en la medida en que utilicen sus medios en función de avanzar hacia el logro de sus fines. Esto significa actuar en sintonía con sus intereses, según su buen saber y / o parecer. En modo alguno, ello significa que las racionalidades de los demás actores coincidan con la propia, desde el momento en

³ CLAUSEWITZ, Carl von; “ON War”, Edited and translated by Michael Howard and Peter Paret; Princeton University Press; Princeton; New Jersey; p. 149.

⁴ Webster’s Third New International Dictionary- Ver: “Rational”; “Rationality”.

que sabemos que las personas atribuyen diferentes valores a los mismos objetos que desean.

Una estrategia es “racional” en la medida en que un actor defina sus objetivos y relacione adecuadamente entre sí, los fines que persigue con los medios que utiliza para alcanzarlos. No se trata aquí de discernir la “moralidad” de los fines que busca alcanzar cada actor; esto depende, esencialmente, de la visión del mundo que posea cada uno, o sea, de su *Escala de Valores*.

Las formas de llegar a la comprensión de los demás, se realiza a través del estudio de sus opiniones, creencias y gestos - “idioma gestual” - que nos sirve para percibir lo que el otro puede llegar a estar pensando.

Esto es un trabajo de inteligencia que es sumamente complejo. Wasserman ⁵ dice que “el trabajo de inteligencia exige evaluar las intenciones y probables acciones de naciones extranjeras y las fallas de esta tarea se derivan, en última instancia, de la *incomprensión de los esquemas conceptuales* de esos extranjeros, de sus suposiciones, prejuicios e interpretaciones de la situación, sobre los que fundamentan sus decisiones”.

Anibal Romero ⁶ postula, que las brechas existentes entre culturas diferentes, generan dificultades de comprensión de las actitudes de un adversario y que es necesario tratar de *entender las cosas*, desde su particular punto de vista. En el fondo, la gran tarea es llegar a comprender los *fines* que persigue la otra parte, de modo de contraponerlos y compararlos con los propios.

Con esta evolución conceptual, “LA ESTRATEGIA” - con mayúsculas - fue abandonando la idea de considerar tan sólo el estudio del mejor uso de los *medios* materiales como su objetivo, para comenzar a meditar sobre los *fines* que se perseguía con la utilización de aquellos. La guerra dejó de verse como un problema exclusivamente militar o como un fin en sí mismo.

En síntesis: la adecuación de los medios que uno dispone a los fines que persigue, es lo que se denomina “*Racionalidad Estratégica*”. La historia muestra el alto costo que debieron pagar las comunidades, cuyos dirigentes ignoraron el nexo que existía entre los que eran sus fines, en comparación con los medios que estaban dispuestos a comprometer y a consumir para alcanzarlos.

⁵ WASSERMAN, Bruno: “The Failure of Intelligence Prediction”. Political Studies. Vol. III, Nº 2; 1960; p. 166.

⁶ ROMERO, Anibal. “La Sorpresa en la Guerra y la Política”. Ed, PANAPO; Caracas; Venezuela; 1992; p. 38.

La racionalidad propia se verá condicionada, indefectiblemente, por la de los demás. Aparece de esta manera, lo que se denomina la “*Racionalidad Interdependiente*”. Fines y medios de ambas partes se entrecruzan y relacionan, consciente o inconscientemente, entre sí.

Arlotti ⁷ define la “interdependencia” como: “(1) Dependencia recíproca. (2) Situación caracterizada por efectos recíprocos entre países o entre actores de diferentes países”.

De la racionalidad interdependiente surge que no nos es posible llevar a cabo libremente nuestros deseos, sin tomar en cuenta la acción que desarrollan o podrían llevar a cabo los demás. De tal forma se afecta la libertad de acción de uno, que no puede ya llegar a obtener libremente aquello que deseaba. En resumen, en el momento de la acción, se está condicionado por las voluntades inteligentes de los otros. Ignorar esta premisa puede traer consecuencias funestas.

En este esquema, aún cuando cada uno seleccione medios apropiados a los fines que persigue, el hecho de que su oponente también esté haciendo lo propio, puede hacer fracasar hasta la más racional de las estrategias.

Se torna pues necesario, entender cuales son los fines de un adversario y la forma probable en que puede llegar a relacionarlos con sus medios. Demasiadas veces se tiende a descalificar la estrategia que persigue algún competidor, al no reconocer la naturaleza de sus fines, así como las oportunidades y limitaciones del ambiente estratégico en que se desenvuelve.

Puede así ocurrir una aparente incongruencia: que se logren alcanzar los objetivos, que en teoría nos llevarían al “éxito”, cuando en la realidad uno podría llegar a encontrarse con la desagradable sorpresa que fue su enemigo quien, finalmente, resultó ganador de la partida.

En nuestra cultura occidental tendemos a estar fuertemente influenciados por, lo que algunos denominan, un “*Sistema Económico de Valores*”. Esto significa, que se analizan los riesgos y los costos de cualquier decisión de una manera puramente secular. Se comparan los *costos*, *beneficios* y *riesgos*, dentro del contexto de una existencia humana, puramente terrenal. Es así como somos sorprendidos cuando un actor obra aparentemente de una manera que prejuzgamos como irracional, al seleccionar sus medios y fines con criterios basados en sistemas de valores ajenos a

⁷ ARLOTTI, Raúl. Vocabulario Técnico y Científico de la POLITICA. Ed. Dunken; Buenos Aires; Argentina; 2003; p. 236.

los propios. Por ejemplo: cuando alguien persigue un fin político que involucra el empleo de recursos humanos que utilizan la noción del “*martirio*”, o de una manera que se rotula como de “fundamentalista”.

Lo expresado en el párrafo anterior, nos hace reflexionar que al diseñar una estrategia con o en contra de alguien, éste puede seleccionar un objetivo que le imponga el aparente empleo irracional de sus medios. Su “acción irracional”, no obstante, puede resultar perfectamente consistente con su escala de valores, aún cuando ellos sean totalmente diferentes a los propios y hasta su modo de operar podrían llegar a merecer nuestra reprobación ética y moral.

Se llega así a la conclusión de que no es suficiente con relacionar los fines y los medios propios para alcanzar determinados objetivos, en una interacción estratégica dada. También será necesario considerar la *escala de valores* del ocasional adversario y su comportamiento previsible.

Modelo para el diseño de una Estrategia.

Principios de la Estrategia o de la Guerra.

El hombre ha buscado, desde siempre, interpretar los hechos de la naturaleza humana de manera metodológica. Ha pretendido, generar conclusiones que le permitieran formular reglas o principios que, aplicables de manera universal a otros casos, le ayuden a “asegurar” el éxito.

Así, el estudio histórico de las campañas militares, hizo que cada país estableciera ciertos criterios o conceptos que, en función de su propia cultura y experiencia, llegó a considerar como “determinantes” para alcanzar las condiciones que, supuestamente, le asegurarían el éxito y los denominó: “Principios de la Guerra”.

Un principio puede ser una palabra o una frase que abarque un concepto, una idea, o simplemente una guía, que ayude al estratega a representar en su intelecto, alguno de los múltiples factores que intervienen en la resolución de un conflicto. El Almirante Wylie ⁸ decía que los “principios son un intento de racionalizar y dar categoría al *sentido común*.”

Así es como cada país ha ido agrupando, a lo largo de su historia, un cuerpo de “principios”, que considera válidos o útiles para sí, fundamentalmente porque les ha

⁸ WYLIE, Joseph C. “Estrategia Militar”; Escuela de Guerra Naval Argentina; 1978; p. 26.

significado algún resultado favorable en el pasado. El esquema N° 1, al final de este trabajo, permite comparar relativamente los que han adoptado, en la modernidad, algunos países.

Siendo que los principales estrategias han ido haciendo mención, de un modo u otro, a cada uno de estos principios en sus escritos, sería razonable deducir que debería existir alguna relación lógica que los vincule entre sí. Ello justificaría que su combinación, produzca una reacción o efectos determinados que, de alguna manera, pudieran ser previsibles.

De ser ello posible, este modelo que se propone (ver Esquema N° 2), ofrece una herramienta intelectual de utilidad para el estratega, cuando intenta escudriñar el futuro, que lo ayude primero a entender y luego a resolver mejor un conflicto presente. Esto lo obliga a considerar, o a tomar en cuenta, todos los aspectos que debería sopesar de una situación por la que esté atravesando, a la hora de imaginar una maniobra.

Centro de Gravedad.

Este concepto fue aplicado a las ciencias sociales por von Clausewitz,⁹ cuando definía el “Centro de Gravedad”, en su sexto libro, como “...el lugar donde se encuentra concentrada la masa del enemigo, presentando el blanco más lucrativo.” Se puede ampliar esta definición, para incluir los respectivos factores (o fuentes) de fuerza o poder de cada uno de los actores. Ellos pueden ser desde: las fuerzas armadas, o las alianzas, su capital, el jefe de un Estado, o los valores de una sociedad, etc.

Establecer cuales son los Centros de Gravedad propios y del competidor resulta crucial por cuanto, de su correcta determinación, dependerá la resolución favorable o no del conflicto. También es, en general, una tarea difícil y sin dudas subjetiva, porque depende de las percepciones mutuas. Clausewitz¹⁰ afirmaba, al respecto, que “... una de las funciones principales del discernimiento estratégico, es la de reconocer estos centra gravitatis”.

⁹ CLAUSEWITZ, Carl Von. “De la Guerra”; Ediciones Solar; Buenos Aires; 1983; p. 446.

¹⁰ CLAUSEWITZ, Carl Von. “De la Guerra”; Ediciones Solar; Buenos Aires; 1983; p. 447

Ello es así, porque lo que puede parecer como un objetivo importante para una de las partes, puede no serlo para la otra, pudiendo llegar a registrarse importantes asimetrías en la apreciación que cada una haga de su competidor.

Wylie ¹¹ postulaba que el control de los centros de gravedad de cualquier conflicto constituía una ventaja fundamental, que debía ser anhelada por cualquier estratega. Decía, que son la clave de la conducción de la guerra, porque implican mantener un cierto grado de control sobre el desarrollo del conflicto. Llegó a utilizar, como forma de ilustrar la importancia que les atribuía, el concepto de “vena yugular” al darles un sentido neurálgico, porque su determinación, decía, es fundamental en los esquemas que el oponente y uno mismo se hubiesen fijado, pues pasan a constituirse en los puntos más críticos o vulnerables de las partes. No ignoraba, sin embargo, la dificultad que implicaba su definición.

Llegar a determinar una “Estrategia” que resuelva el problema planteado parte, entonces, por definir los Centros de Gravedad del oponente y los propios. Por otro lado significa, también, llegar a diseñar una Maniobra que logre alcanzarlos o protegerlos, respectivamente. Ello se lleva a cabo con los Medios de los que uno dispone, diseñando de que manera los piensa utilizar en los ámbitos de la Política / Diplomacia, la Economía y en lo Militar.

Variables y Dimensiones Estratégicas.

Las herramientas que permiten estructurar una estrategia, son las que se denominan “Variables Estratégicas”. En estrategia, las variables que se consideran son tres: los “Recursos”, los “Espacios” y los “Tiempos”. El algoritmo virtual que los combina - que es procesado en la mente del estratega - tiende a resolver el problema planteado. Las “Variables Estratégicas” contienen, a su vez en su seno, lo que se da en llamar, las “Dimensiones Estratégicas”.

¹¹ WYLIE, Joseph C. “Estrategia Militar”; Escuela de Guerra Naval Argentina; 1978; p 96.

Recursos.

Los *Recursos* son, por definición tradicional,¹² “los elementos consistentes en hombres, alimentos, material de guerra, etc., que necesita un ejército para subsistir y mantener sus capacidades o sea los *Medios*”. En esta definición se encuentra implícita la idea de que no basta con poseer los recursos primarios que llamamos “*Operacionales*”, sino que estos deben estar necesariamente apoyados por otros medios a los que se denomina “*Logísticos*”, no menos importantes a los primeros, para llegar a ser eficaces.

Así, la variable “*Recursos*” posee dos “*Dimensiones*”, que son: los “*Operacionales*” y los “*Logísticos*”. Los operacionales comprenden a los elementos que actúan efectivamente, que llevan a cabo las acciones; un ejemplo sería una División de buques o un Regimiento de tanques. La dimensión logística, en cambio, es la que le provee el elemento de apoyo, el sustento o sostén necesario a los recursos operacionales, para su funcionamiento continuado. Beaufre¹³ decía, que “la logística es la ciencia de los movimientos y de los abastecimientos.” Ello implica la capacidad de reabastecimiento de elementos, tales como: municiones, combustibles y otras vituallas, que les permitirían a las fuerzas operativas llevar a cabo su cometido. Como se ve, nuevamente, una no puede estar desconectada de la otra, sin caer en el riesgo de agotar rápidamente sus posibilidades.

La logística impone restricciones a la estrategia, que deben ser consideradas con mucho cuidado antes de adoptar cualquier resolución.

Pero los medios no son exclusivamente materiales. También cuentan, y mucho, los recursos morales que toman en consideración: el grado de determinación, la voluntad y tenacidad que tienen las partes para llevar a cabo los enormes esfuerzos necesarios, tendientes a alcanzar los fines que se proponen.

En cuanto a la forma de desplegar los recursos, se lo puede hacer de una manera “*Concentrada*” o “*Dividida*”, ya sea en tiempo o espacio. Llegar a elegir una o la otra es una decisión trascendental donde se juega, muchas veces, el éxito o el fracaso.

¹² KAPLAN, Oscar. “Diccionario Militar”. Instituto Geográfico Militar; Santiago; Chile; 1944; p. 500.

¹³ BEAUFRE, Andre, General; “Introducción a la Estrategia”; Editorial Struhart & Cia.; Buenos Aires; 1982; p. 17.

Espacios.

El *Espacio* es el “Medio ideal, en cuanto se los considera una construcción del espíritu, caracterizado por la exterioridad de sus partes, en la cual están localizadas nuestras percepciones y que contiene, por consecuencia, todas las extensiones finitas. Cada sentido tiene un espacio fisiológico que le es propio.”¹⁴

La variable “Espacio” cuenta con dos *Dimensiones*: la “*Geográfica*” y la “*Psicológica*”, según sea el ambiente en el que actúen los recursos que se apliquen. Esto significa, en síntesis, que los Recursos podrán utilizarse en un teatro de operaciones físico, sobre un terreno definido por tres coordenadas “x; y; z”, en donde se desplazarán los medios materiales, o lo podrán hacer en el campo de la mente humana, que apunta a la voluntad del competidor. En rigor, una es tan importante como la otra y siempre se combinan entre sí.

Queda así planteado, que el problema que debe resolver la estrategia no es sólo cómo destruir al oponente - que pasa a ser solo un medio para obtener su fin - sino, más bien y fundamentalmente, como llevarlo a que acepte las condiciones que se le quieren imponer. “La decisión es un acontecimiento de orden psicológico que se quiere producir en el adversario; convencerle de que emprender o proseguir la lucha es inútil.”¹⁵ Cómo lograr este efecto es, casualmente, el tema a resolver.

Liddell Hart¹⁶ daba mucha importancia a los recursos morales, porque “nutrir el espíritu y la voluntad del pueblo es a menudo tan importante, como poseer las formas más concretas de poder.”

En la utilización de la variable “*Espacio*”, queda aun pendiente las formas posibles de “Aproximación” a un objetivo, que puede efectuarse en una de dos maneras: frontal o “*Directa*” o de manera “*Indirecta*”. Tanto Sun Tzu como Lidell Hart fueron los que desarrollaron y defendieron la segunda modalidad, cuando afirmaban que es mucho más costoso utilizar la primera.

¹⁴ LALANDE André; “Vocabulario Técnico Crítico de la Filosofía”; El Ateneo; Buenos Aires; 1967; pp. 307 y 308.

¹⁵ BEAUFRE, Andre, General; “Introducción a la Estrategia”; Editorial Struhart & Cia.; Buenos Aires; 1982; p. 19.

¹⁶ LIDDELL HART, B.H. “ESTRATEGIA. La Aproximación Indirecta”. Círculo Militar. Buenos Aires. 1984. p. 530.

Tiempos.

La tercera y última de las variables, es la del “Tiempo”. El tiempo ha sido uno de los grandes temas de estudio de la filosofía occidental y vale todavía la definición de Aristóteles, cuando afirmaba que era “la medida del movimiento según un antes y un después.”

La variable “tiempo” ha sido considerada siempre como trascendental. Maquiavelo decía que había una máxima, que estaba en boca de los sabios que decía: “... que hay que aprovechar las ventajas que el tiempo trae consigo.”¹⁷ Napoleón, consideraba que “en guerra, el tiempo es el gran elemento entre el peso y la fuerza.”¹⁸ Por su parte Marx y Engels ¹⁹ opinaban que “la paciencia y la oportunidad eran requisitos principales para una estrategia adecuada.”

El Tiempo se encuentra enmarcado en tres Dimensiones: la “Duración”, la “Oportunidad” y el “Ritmo”, que dependen de cuanto sea el tiempo que actúen los medios sobre los objetivos, cuando (en que momento) y con que cadencia, respectivamente.

Maniobra.

Maniobrar es “pensar cómo se va a operar, para poner en desventaja a su adversario.”²⁰ La maniobra es un elemento clave pues será, en definitiva, la que determinará el éxito o fracaso de una estrategia. Beaufre decía que “... la maniobra es un factor complejo, que regula el orden y la interrelación entre situaciones sucesivas.”²¹ Se puede agregar, que la maniobra maximiza la fuerza propia, a la vez que minimiza los riesgos, al buscar el punto más vulnerable del enemigo, mientras se defienden los propios.

La maniobra surge de la combinación inteligente de las tres variables estratégicas: recursos, espacios y tiempos, las que a través de sus dimensiones

¹⁷ MAQUIAVELO, Nicolás. “El Príncipe”. Ed. El Ateneo; 1ra. Ed.; Buenos Aires; 2002; p. 33.

¹⁸ PARET, Peter. “Creadores de la Estrategia Moderna”. Ministerio de defensa de España. Madrid; Ed. 1992; Capítulo 5; p. 145.

¹⁹ PARET, Peter. “Creadores de la Estrategia Moderna”. Ministerio de defensa de España. Madrid; Ed. 1992; Neumann y von Hagen; Capítulo 9; p. 1278.

²⁰ MICHAELSON, Gerald A. “SUN TSU; El Arte de la Guerra para Directivos”; Gestión 2000; Barcelona; 2000; p. 83.

²¹ BEAUFRE, Andre, General; “Introducción a la Estrategia”; Editorial Struhart & Cia.; Buenos Aires; 1982; p. 33.

estratégicas, se entremezclan de manera eficaz entre sí, en un amplio espectro de posibilidades, para preservar o lograr ciertos objetivos que se han seleccionado como los más importantes. (Centros de Gravedad).

Mao Zedong (ver el ensayo de John Shy y Thomas Collier²²) discrepó con la forma en que la cultura occidental pensaba que la victoria debía obtenerse con rapidez, y que arrebatar o defender un territorio era el eje del propósito de la guerra. El terminó “convirtiendo en armas” al *espacio y al tiempo*. Buscaba una guerra sin tiempo, duradera, de desgaste, para cansar al enemigo, creando las oportunidades para efectuar ataques sorpresa. Para él, sus ideas clave para la guerra revolucionaria, pasaban por el manejo adecuado de la Política, el Tiempo y el Espacio.

El estrategia debe reconocer y utilizar el valor del tiempo. Fundamentalmente, debe estar siempre atento a explotar decididamente las oportunidades que se le presenten. No es que necesariamente él las genere, sino que debe sacar provecho de ellas. Debe sacar partido de una situación desfavorable; ser un verdadero manipulador de los recursos humanos y materiales, de los espacios y de los tiempos.

La maniobra, cuando es practicada eficazmente, se apoya en la **Sorpresa**, que como “hecho imprevisto o decisión que no se esperaba”,²³ es el único “Principio de la Guerra” (ver esquema N° 1) que es universalmente reconocido, por lo que resulta imprescindible reconocerle su importancia.

Sorpresa.

La sorpresa se encuentra definida como: “el principio que resulta de actuar contra un enemigo en un momento, lugar, formas o con medios inesperados por éste o que, de ser esperados, no le den el tiempo suficiente como para adoptar contramedidas.”²⁴

²² PARET, Peter. “Creadores de la Estrategia Moderna”. Ministerio de defensa de España. Madrid; Ed. 1992; John SHY & Thomas Collier; “La Guerra Revolucionaria”; Capítulo 27; p. 863.

²³ CABANELLAS, “Diccionario Militar – Aeronáutico, Naval y Terrestre”; Bibliografía Omeba; Buenos Aires; 1961; Tomo IV; p. 501.

²⁴ Diccionario para la Acción Militar Conjunta; Ministerio de Defensa Argentino; Buenos Aires; 1999; p. S-5-5.

Jean Guitton ²⁵ sostiene, que “la sorpresa es el acontecimiento que el enemigo juzga como improbable.” También decía que “es posible prevenirse contra el miedo, pero no contra la sorpresa.”

Clausewitz ²⁶ afirmaba que la sorpresa busca producir efectos morales importantes sobre el oponente.

Romero ²⁷ opina, que no hay nada simple y sencillo en la sorpresa, puesto que en ella intervienen aspectos humanos que juegan un papel destacado, tales como: la fragilidad psicológica, las pequeñeces personales, las debilidades intelectuales y hasta la estupidez. “En el caso de la sorpresa nos enfrentamos al reto permanente de la impredecibilidad humana.”

También considera, que la sorpresa es un multiplicador de la fuerza, capaz de revertir en forma drástica la correlación de fuerzas a favor del atacante. Su importancia estratégica es innegable, así como su atractivo político en la dinámica del conflicto y hasta su tentador atractivo intelectual, basado en la puesta en práctica del secreto, el engaño, la treta y el ilusionismo psicológico. ²⁸

Ahora bien, para que se pueda lograr la sorpresa, se necesitan combinar tres “Factores” que le son inherentes: el “Movimiento”, el “Secreto / Engaño” y la “Dispersión”.

El *Movimiento* hace que “un cuerpo (objeto) cambie de posición o situación.” ²⁹ creando incertidumbre en cuanto a su ubicación.

Secreto / Engaño.

El secreto, por su lado, es el actuar con “reserva, cautela, sigilo, ocultamente. Villamartín decía que el secreto es el alma de la guerra: saber siempre lo que piensa el enemigo y ocultarle el propio pensamiento.” ³⁰

²⁵ GUITTON, Jean. “El Pensamiento y la Guerra”. Instituto de Publicaciones Navales. Buenos Aires. 1972. pp. 103 y 132.

²⁶ CLAUSEWITZ, Carl Von. “De La Guerra”; Ediciones Solar; Buenos Aires; 1983; p. 77; tercer párrafo.

²⁷ ROMERO, Anibal. “La Sorpresa en la Guerra y la Política”. Editorial Panapo; Caracas; Venezuela; 1992; p. 9.

²⁸ ROMERO, Anibal. “La Sorpresa en la Guerra y la Política”. Editorial Panapo; Caracas; Venezuela; 1992; p. 30.

²⁹ LAROUSSE; Gran Enciclopedia. Ed. Planeta; Barcelona; 1980; Tomo VII. pp. 509 y 510.

El último factor que contribuye a lograr la Sorpresa es la dispersión, que comprende la “separación de los distintos elementos componentes de una organización, con el fin de evitar que el conjunto pueda ser fácilmente destruido por los efectos de la acción enemiga.”³¹

Uno no puede llegar a sorprender si no combina adecuadamente los factores: movimiento, secreto y/ o engaño y dispersión; es decir, que sus fuerzas (recursos) se mantengan en continuo movimiento, su composición e intenciones resulten confusas para el oponente y que tengan cierto grado de separación – dispersión – entre sí.

Ejecución de la Maniobra.

Para alcanzar el éxito, debe determinarse cual puede ser la maniobra más apta, factible y aceptable para cada caso, para ser llevada a la práctica por medio de la acción. Ella nos conduce directamente hacia la confrontación (competencia) o el combate, que es donde se produce la colisión de fuerzas o, más precisamente, de las voluntades de los bandos en pugna.

Dependiendo de la actitud estratégica de los contendientes, se llevarán a cabo acciones ofensivas o defensivas, que estarán orientadas hacia, lo que cada uno considere son, los “Centros de Gravedad” de su adversario y los propios.

En los enfrentamientos que se generen, cada uno de los actores buscará asegurarse su propia Libertad de Acción mientras se la tratará de negar a su contraparte.

Libertad de Acción.

Utilizando otra aproximación, dentro del esquema propuesto, *Una Estrategia* es, ni más ni menos que un juego abstracto, que empleando la expresión del General Beaufre, se origina en la colisión de voluntades. Las acciones que las partes emprendan, estarán definitivamente orientadas hacia la Libertad de Acción propia y ajena. Su objetivo será ganarla, recuperarla o privársela a su adversario.

³⁰ CABANELLAS, “Diccionario Militar – Aeronáutico, Naval y Terrestre”; Bibliografía Omeba; Buenos Aires; 1961; Tomo IV; p. 398.

³¹ Diccionario para la Acción Militar Conjunta; Ministerio de Defensa Argentino; Buenos Aires; 1999; p. D-5-6.

En el fondo: **“la Esencia de la Estrategia es la Lucha por la Libertad de Acción”**, tal como lo argumentaba tan magníficamente Beaufre.³² Esta afirmación es un concepto fundamental, para comprender el problema que se debe resolver.

La Libertad de Acción se ve afectada directamente por varios condicionantes:

- *Las acciones del adversario.*
- *Los condicionamientos políticos.*
- *Las restricciones morales.*
- *Las fricciones.*

Iniciativa.

Ahora bien, si uno deseara asegurar su Libertad de Acción, se torna esencial ganar y retener *La Iniciativa* que, según el estratega inglés Johnstone, es “el poder de compeler al oponente a que se adapte a las acciones que uno lleva a cabo”³³ y se transforma, según Beaufre,³⁴ en el elemento fundamental de la maniobra.

Mao Tsé-tung,³⁵ por su parte, afirmaba que “es el líder inteligente quien logra conseguir *la iniciativa*, tras un cuidadoso estudio y una estimación de la situación y de la disposición de los factores militares y políticos implicados.”

Enfrentamiento.

Finalmente, la maniobra conduce al *Enfrentamiento* (choque) entre los medios de los contendientes. El enfrentamiento produce “*Hechos*” como consecuencia de la colisión de los medios. Los resultados que se producen se comparan con los esperados, y devienen en resultados parciales si aún no se los hubiera satisfecho o finales si se alcanza el objetivo deseado.

Se cierra así una realimentación, donde las acciones del enemigo terminan, como ya se mencionara anteriormente, afectando a la Libertad de Acción propia y

³² BEAUFRE, Andre, General; “Introducción a la Estrategia”; Editorial Struhart & Cia.; Buenos Aires; 1982; p. 131.

³³ JOHNSTONE, H.M.; “The foundation of Strategy”; George & Unwin Ltd.; Londres; 1914.

³⁴ BEAUFRE, Andre, General; “Introducción a la Estrategia”; Editorial Struhart & Cia.; Buenos Aires; 1982; p. 38.

³⁵ MICHAELSON, Gerald A. “SUN TSU; El Arte de la Guerra para Directivos”; Gestión 2000; Barcelona; 2000; p. 70.

procede en ese caso evaluar la estrategia que se ha venido empleando, de modo de verificar la necesidad de modificarla o mantenerla. De esta forma, se produce una permanente retroalimentación entre la estrategia concebida y sus resultados.

Para considerarse victorioso, hacia el final del conflicto, los objetivos alcanzados se deberían aproximar, lo más posible, a los que se deseó lograr en su inicio o, al menos, uno termina por conformarse con ellos, en vista de la imposibilidad verificada, de no poder llegar a alcanzar nada mejor.

Explicado el marco conceptual teórico que se utilizará, se lo emplea para analizar la Estrategia elegida por el Terrorismo Internacional (desde ahora “TI”) para alcanzar sus objetivos político – estratégicos.

Descripción de la Estrategia que emplea el Terrorismo Internacional.

Se parte de la premisa que el TI, conoce a la perfección la idiosincrasia occidental y el modo en que funciona su maquinaria mediática. No pareciera ser el caso inverso de Occidente - donde se incluye a todos los países de raíz judeo-cristiana – que no alcanzan a entender las motivaciones de estos grupos minoritarios.

En primer lugar es importante señalar que estamos ante una diferencia abismal de criterios de *racionalidad*, tal como se la definió en el acápite “*Racionalidad Estratégica*”. Resulta sumamente difícil, desde una cosmovisión occidental, comprender porque un individuo se estrella con un avión contra una torre, sacrificando su vida y la de tres mil personas. ¿Qué objetivo superior (fin) podría estar en su mente, para llevar a cabo semejante acción?

Se debe, entonces, comenzar por tratar de *comprender* como razona la otra parte del conflicto. Reconocer que las acciones del otro actor no son irracionales; que posee otra racionalidad, aunque diferente a la propia. Comprendido el problema en estos términos, se puede comenzar a diseñar una estrategia que apunte a resolver el conflicto planteado.

El “*Centro de Gravedad*” que ha seleccionado el TI es nuestra *Opinión Pública*, para que sea ésta la que influya sobre sus gobernantes.

Las Variables Estratégicas que utiliza son, fundamentalmente, Recursos Operacionales fundamentalmente Humanos con escasos Recursos Logísticos. Estos se encuentran geográficamente dispersos, organizados en pequeñas células. Actúan, principalmente en un Espacio Psicosocial, a través del Terror que buscan inducir en la gente civil, que son el blanco de su accionar. Utiliza todos los medios de comunicación social y, más recientemente, hasta la Internet donde se han visto proliferar los sitios que la apoyan, sostienen o simpatizan.

Utilizan un Tiempo Duración prolongado, como recomendaba Mao Zedong utilizando una “estrategia sin tiempo”. Reconoce una debilidad intrínseca de las democracias, cuyos gobernantes necesitan mostrar resultados inmediatos a sus pueblos, de modo que los apoyen en los conflictos.

Otra dimensión importante es el Tiempo Oportunidad, que es elegido muy precisamente por el TI, de modo de obtener el mejor efecto deseado. Un claro ejemplo de ello es lo ocurrido el 11 de marzo en Madrid, cuando células de Al-Qaeda hicieron detonar artefactos explosivos en los trenes en la estación ferroviaria de Atocha, casualmente una semana anterior a las elecciones. Ello logro, finalmente, revertir los resultados electorales españoles que eran previsibles hasta ese momento, según los sondeos de opinión.

La Maniobra que finalmente pergeña el TI, emplea lo que Lidell Hart recomendara como la mejor forma de aproximación indirecta a un objetivo. Emplea acciones de coacción que van orientadas, mayormente hacia blancos civiles, de modo de lograr influir en la opinión pública. Su Maniobra hace un máximo empleo de la Sorpresa, a través de los factores “Secreto”, “Dispersión” y “Movimiento”.

Opera con acciones ofensivas, que generan Hechos que están orientados a privar de “Libertad de Acción” a su oponente. Esta última, como se vio, es la esencia de la Estrategia y está afectada por los condicionamientos de orden político que tienen normalmente los Estados respecto a involucrarse en este tipo de guerra, las restricciones morales que poseen las naciones civilizadas y las Fricciones, definidas por Clausewitz, que son todos factores que aprovecha a su favor.

Finalmente, para mantener alta su Libertad de Acción, el TI necesita imperiosamente mantener la Iniciativa que es, a su vez, la esencia de su Maniobra.

Esbozo de posibles “antídotos” al Terrorismo.

Tal como se vio anteriormente, no nos es posible llevar a cabo libremente nuestros deseos, sin tomar en cuenta las acciones que desarrollan, o podrían llevar a cabo, los demás. Así, se afecta nuestra libertad de acción, al no poder obtener libremente aquello que deseamos. En síntesis, en el momento de la acción, se está condicionado por las voluntades inteligentes de los demás actores.

Entonces, no es suficiente con relacionar los fines y los medios propios para alcanzar determinados objetivos, en una interacción estratégica dada. También será necesario considerar la escala de valores que utiliza el TI.

Para diseñar una estrategia contra este TI se debe, en primer lugar, definir cual es su Centro de Gravedad. Este puede estar ubicado en la incongruencia manifiesta, entre lo que es su predica teórica y el comportamiento extremo de algunos de sus seguidores.

Así como la Guerra Fría fue una Ideológica, esta es una guerra de valores, principios y cosmovisiones, difícil de interpretar con los cánones tradicionales. Establecido este conflicto en el espacio psicosocial, se necesita desarrollar lo que el General Andre Beaufre ³⁶ llamaría una “Estrategia Indirecta” que, para este caso en particular, deberíamos llamar: una “Estrategia Cultural”.

Existen pensadores que ya han estado reflexionando y debatiendo acerca de este nuevo tipo de conflictos a los que nos enfrentamos y han esbozado algunos conceptos y propuestas posibles, en el campo de lo teórico.

Por un lado está el académico americano William Lind, quien desarrolló la idea acerca de la “Guerra de Cuarta Generación”. Manuel Freytas interpreta que en este tipo de guerra: ³⁷

- No hay *frentes de batalla, ni flancos, ni retaguardias* con elementos materiales: la guerra se desarrolla en escenarios combinados, sin orden aparente y sin líneas visibles de combate, los nuevos soldados no usan uniforme y se mimetizan con los civiles.

³⁶ Beaufre, Andre General (frances); “Introducción a la Estrategia”; Capítulo IV; Ed. Struhart & Cia.; Buenos Aires; 1982.

³⁷ Freytas, Manuel; IAR-Noticias- “Guerra de Cuarta Generación - Parte II Operaciones psicológicas Su mente está siendo controlada por expertos”; <http://www.iarnoticias.com>; 8 de Abril de 2007; España.

- Ya no existen los elementos de la acción militar clásica: grandes unidades de combate (tanques, aviones, soldados, frentes, líneas de comunicación, retaguardia, etc).
- Las bases de planificación militar son sustituidas por pequeños centros de comando y planificación clandestinos, desde donde se diseñan las modernas operaciones tácticas y estratégicas.
- Las grandes batallas son sustituidas por pequeños conflictos localizados, con violencia social extrema, y sin orden aparente de continuidad.
- Las grandes fuerzas militares son sustituidas por pequeños grupos operativos, cuya función es detonar desenlaces sociales y políticos mediante operaciones de guerra psicológica.
- Las unidades de Guerra Psicológica son complementadas por Grupos Operativos, infiltrados en la población civil, con la misión de detonar hechos de violencia y conflictos sociales.
- Las tácticas y estrategias militares, son sustituidas por tácticas y estrategias de control social, mediante la manipulación informativa y la acción psicológica, orientada a direccionar la conducta social masiva.
- Los blancos ya no son físicos (como en el orden militar tradicional) sino psicológicos y sociales. El objetivo ya no apunta a la destrucción de elementos materiales (bases militares, soldados, infraestructuras civiles, etc), sino al control del cerebro humano.
- Las grandes unidades militares (barcos, aviones, tanques, submarinos, etc) son sustituidas por un gran aparato mediático, compuesto por las grandes redacciones y estudios de radio y televisión.
- El bombardeo militar es sustituido por el bombardeo mediático: Las consignas y las imágenes sustituyen a las bombas, misiles y proyectiles del campo militar.
- En la Guerra sin Fusiles - la Guerra de Cuarta Generación (también llamada Guerra Asimétrica) - el campo de batalla ya no está en el exterior, sino dentro de las mentes.
- Las operaciones ya no se trazan a partir de la colonización militar para controlar un territorio, sino a partir de la colonización mental para controlar una sociedad.

- El objetivo estratégico ya no es el apoderamiento y control de áreas físicas (poblaciones, territorios, etc.) sino el apoderamiento y control de la conducta social masiva.
- Las unidades tácticas de combate (operadores de la guerra psicológica) ya no disparan balas, sino consignas direccionadas a conseguir un objetivo de control y manipulación de la conducta social masiva.

Desde otra perspectiva, el profesor de la Universidad de Harvard, Joseph Nye, diseñó el concepto que denominó “Soft Power”. Este académico, quien fuera autor de: “*Soft Power: The Means to Success in World Politics*”, postuló que las fuentes de Poder son: la Cultura cuando es atractiva para otros; los Valores cuando no existe hipocresía en su aplicación y las Políticas Exteriores, cuando son vistas con legitimidad.

Argumenta que el Soft-Power es mucho más que la simple “influencia” o “persuasión”. Se trata de la habilidad de atraer a los demás, mostrando las potencialidades de la cultura propia.

El problema que se presenta es que esta forma es mucho más lenta, sutil, lleva tiempo y los gobiernos no siempre están dispuestos a perderlo. También depende de la credibilidad, y cuando los gobiernos manipulan la información, esta es percibida como simple propaganda, que destruye a aquella. También es cierto que el Soft-Power no sería siempre aplicable a ciertos países, a los cuales sería difícil de acceder por los medios de comunicación tradicionales.³⁸

Nuestras naciones deberían entonces comenzar por reforzar su propia cultura occidental; recuperar y reforzar sus valores tradicionales judeo-cristianos, para que sirvan como referencia para su comportamiento internacional e influencia para las demás. Finalmente, deberían adoptar una política exterior que sea canalizada de manera multilateral a través de la Organización de las Naciones Unidas, u otras intermedias, para dar legitimidad a sus acciones y compartir las responsabilidades de la decisión.

Nuestra cultura es lo suficientemente fuerte y consistente como para ser atractiva, y de hecho ha demostrado serlo durante gran parte del siglo pasado. Esto pudo ser verificado hasta para naciones que poseían raíces milenarias. Si bien ellas

³⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Soft_power

siguieron conservando muchos rasgos característicos de su civilización, terminaron por adoptar matices de la occidental y las han adaptado a su idiosincracia a través del atractivo que ella les ha despertado. Lo mismo puede ocurrir con otras culturas, donde la globalización de las comunicaciones juega un rol importante en la aceleración de los procesos de transculturalización internacional.

Por otra parte, una característica fundamental de nuestras sociedades democráticas, es que no soportan un conflicto violento prolongado. Está probado que su desenlace no puede superar los dos años de duración, período en el cual se llevan a cabo elecciones para representantes. Ello hace que los líderes pretendan instrumentar estrategias acotadas en el tiempo, por las consecuencias políticas que se producen sobre las siguientes elecciones. Más aún, estas pujas electorales, intervienen muchas veces como factor de planeamiento para los diferentes partidos políticos, interfiriendo y obrando en contra de la implementación de una adecuada resolución estratégica.

Igual utilización hace el adversario, a sabiendas que el *Tiempo* no es una limitación para la suya, desde el momento en que sus conducciones suelen ser dictaduras, feudos o democracias de fachada, que no están acotadas por esta variable.

Siendo que los conflictos culturales, requieren de mucho tiempo para decantar y resolverse, no es aconsejable embarcarse en este tipo de conflictos mediante el instrumento militar, cuando no esté asegurada una solución relativamente inmediata.

En esta *Estrategia Cultural* que se propone, se debería encarar un trabajo intenso de convencimiento sobre los líderes espirituales moderados de las principales confesiones religiosas, de modo de convencerlos de la necesidad de que se lleguen a respetar y a cooperar entre sí. Ellos son los mejor dotados para interpretar los sentimientos y orientar en las posibles soluciones, sin necesidad del empleo del instrumento militar. Se debería procurar alcanzar un entendimiento plurireligioso, que permitiera una coexistencia pacífica y hasta cooperativa entre todas ellas.

Los líderes religiosos tienen una influencia primordial sobre sus fieles y pueden colaborar a controlar y desarmar las pasiones propias que despierta toda creencia metafísica, que es la que muchas veces motiva los conflictos. Esto terminaría por aislar a aquellos grupos minoritarios intransigentes, que poseen características fundamentalistas y violentas.

Lo propuesto hasta aquí no excluye el empleo de la Fuerza, cada vez que ello fuera necesario, pero bajo un consenso mayoritario de naciones, logrado en el ámbito

natural de la Organización de las Naciones Unidas y otras intermedias regionales (OEA).

Está claro que la *Disuasión* tradicional no funciona sobre los grupos terroristas, dada su racionalidad, pero sí puede aun llegar a ser útil, cuando se la ejerce sobre un Estado que los apañe. En éste caso, se puede hacer responsable a un Estado de las acciones y consecuencias que estos grupos terroristas lleven a cabo bajo su cobertura y ser pasible de acciones de retaliación.

Conclusiones.

Un prestigioso politólogo argentino, Jorge Castro, suele decir que en esta coyuntura internacional, se hace necesario para “*pensar lo nuevo, pensar de nuevo*” y que para “*pensar lo nuevo, hay que recurrir a los viejos pensadores*”.

El Almirante (U.S.N.) J.C. Wylie, quien combatiera en la Segunda Guerra Mundial en el Pacífico; escribió el libro: “*Estrategia Militar - una teoría General sobre el Control del Poder*”³⁹ donde menciona una de sus suposiciones básicas, sobre la teoría general de la guerra: “... no podemos predecir con certeza el esquema de la guerra para la cual nos hemos preparado. No podemos, con certeza razonable, pronosticar el momento, el lugar, el alcance, la intensidad, el curso y la modalidad general de una guerra. Pienso que ningún hombre lo ha hecho”. Continuaba: “...al aceptar la premisa de la imposibilidad de pronosticar el esquema de la guerra, ni su tiempo, ni su lugar, ni sus características, llegamos a la conclusión de que una condición esencial propia del planeamiento para la guerra, formulado en tiempos de paz, es que no debe ser un único y rígido plan. Nuestra principal necesidad es, más bien, la de una *espectro de conceptos* contenidos en un plan...”.

Así es cómo se debe encarar este problema, como una “Guerra de Conceptos”, de ideas, de valores, en el plano de los Fines, para lo cual se debe implementar una “*Estrategia Cultural*” que enfrente al Terrorismo Internacional en este plano.

No hay nada nuevo, en términos tácticos, con las acciones que el terrorismo lleva a cabo. Lo verdaderamente nuevo es que aparezca a escala planetaria y que amenace con hacer uso de armamento letal para la raza humana. O sea, que este

³⁹ WYLIE, Joseph C. ESTRATEGIA MILITAR; Ed. Escuela de Guerra Naval Argentina; 1978; p. 89.

problema ha pasado a ser de todos, se ha globalizado, tanto como lo han hecho la economía y la política internacional.

En un artículo reciente, Francis Fukuyama⁴⁰ manifiesta que las transiciones democráticas necesitan ser impulsadas por sociedades que deseen la democracia y, como ésta requiere ciertas instituciones, el cambio suele ser un proceso bastante largo. Continúa diciendo el mismo autor, que no pocas veces las sociedades política y económicamente exitosas, como los EE.UU. y Europa, pueden coadyuvar a este proceso con su ejemplo.

En síntesis, en la inteligencia de los líderes que gobiernan nuestras naciones, recae la responsabilidad de saber interpretar este nuevo desafío y buscar, entre todos, resolver un problema que no nos es ajeno a ninguno, porque sus consecuencias podrían llegar a ser devastadoras para el hombre.

Confiemos en que nuestros gobernantes tengan la sabiduría necesaria para encontrar una respuesta efectiva a esta amenaza para la humanidad, para llegar a merecer el calificativo de estadistas.

⁴⁰ Fukuyama, Francis. “El Fin de la Historia, según Bush”; La Nación; 10 Abril 2007; pág. 19; Buenos Aires.

Bibliografía

- ABBAGNANO, Nicola. Diccionario de Filosofía. Ed. Fondo de Cultura Económica. México; 1963.
- ALLISON, G.T. The Essence of Decision. Ed. Little, Brown & Co. Boston. 1971.
- ARLOTTI, Raúl. Vocabulario técnico y científico de la POLITICA”. Ed. Dunken. Buenos Aires; Argentina; 2003.
- ARON, Raymond. “Pensar la Guerra – Clausewitz ”. Instituto Publicaciones Navales; Buenos Aires; 1987.
- BARNES, B. La Naturaleza del Poder. Pomares – Corregidor; Madrid; 1990.
- BEAUFRE, A. Gral. “Introducción a la Estrategia”. Ed. Struhart & Cia.; Buenos Aires; 1982.
- BEAUFRE, Andre Gral. “Disuasion y Estrategia”; Editorial Rioplatense; 1980.
- BETTS, Richard K. “Surprise Attack: Lessons for defense Planning” The Brookings Institution, Washington D.C.; 1982.
- CASARES, Julio. “Diccionario Ideológico de la Lengua Española” (Real Academia española); Edit. Gustavo Gili; 1975.
- CLAUSEWITZ, Carl von. “On War”; Princeton University Press; 1976.
- COLLINS, John M. “La Gran Estrategia”. Biblioteca del Oficial, Círculo Militar. Buenos Aires. 1976.
- DELAMER, Guillermo. “The Strategic Keyboard. A model to relate the Principles of War”. U.S. Naval War College Review; autumn 1991.
- DELAMER, Guillermo. “Estrategia – para la Política, la Empresa y la Seguridad”; ANS Global e IPN; Buenos Aires; 2005.
- Diccionario de la Lengua Española. Decimonovena edición. Real Academia Española. Madrid; 1970.
- Diccionario de la Lengua Española. 21ª. Edic. Real Academia Española; Madrid; Espasa-Calpe; 1992.
- Diccionario para la Acción Militar Conjunta. Estado Mayor Conjunto de las FF.AA de la República Argentina; RC 00-02; Buenos Aires; 1999.
- DIXON, Norman. “On the Psychology of Military Incompetence”. Johnathon Cape; London; 1976.
- DORSCH, Friedrich. “Diccionario de la Psicología”. Ed. Herder; Barcelona; 1985.

- FERRATER MORA, José. "Diccionario de Filosofía". Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1969.
- FRISCHKNECHT, Federico. "Dirección Recursiva". Ed. El Ateneo; Buenos Aires; 1993.
- Gran Enciclopedia del Mundo; Durvan; S.A. de Ediciones; Bilbao; 1978.
- GRAY, Colin S. "Planeamiento de la Defensa para la Incertidumbre". Revista de la Escuela de Guerra Naval; junio 1997.
- GRAY, Colin S. "War, Peace and Victory; Strategy and Stratecraft for the next century. A Touchstone Book; Simon & Shuster; New York; 1990.
- GUITTON, Jean. "El Pensamiento y la Guerra". Instituto de Publicaciones Navales. Buenos Aires. 1972.
- Gran Enciclopedia del Mundo; Durvan, S.A.; Bilbao; 1978.
- HANDEL, Michael I. "Sun Tzu y Clausewitz Comparados"; Instituto de Publicaciones Navales; Buenos Aires; 1997.
- HANDEL, M.I. "Masters of War: Classical Strategy Thoughts"; 2nd. Ed. London & Portland, Org.; Frank Cass; 1996.
- HANDEL, M. "Intelligence and Deception", The Journal of Strategic Studies. Vol. 5, N. 1; 1982.
- HERBIG, K.L. "Chance and Uncertainty in On War", en M. Handel (ed.) "Clausewitz and Modern Strategy"; Frank Cass; London; 1986.
- HILL y JONES. "Administración Estratégica - un enfoque integrado"; McGRAW-HILL Interamericana; Bogotá. 1997.
- JOHNSTONE, H.M.; "The foundation of Strategy"; George & Unwin ltd.; London; 1914.
- KAPLAN, Oscar. "Diccionario Militar". Instituto Geográfico Militar; Santiago; Chile; 1944
- KINNARD, Douglas. "La "Estrategia" en la guerra de Vietnam". Ensayo. Universidad de Vermont.
- LALANDE André; "Vocabulario Técnico Crítico de la Filosofía"; El Ateneo; Buenos Aires; 1967.
- LAROUSSE, Gran Enciclopedia. Ed. Planeta S.A.; Barcelona; España.
- LIDDELL HART, B.H. "Estrategia. La Aproximación Indirecta". Círculo Militar. Buenos Aires. 1984

- LUTTWAK, Edward N.; “Strategy: The Logic of War and Peace”. The Belknap press of Harvard University Press; Cambridge; Massachusetts and London; 1987.
- MAQUIAVELO, Nicolás. “El Príncipe”. Ed. El Ateneo; 1ra. Ed.; Buenos Aires; 2002.
- MAQUIAVELO, Nicolás. “Discursos sobre Tito Livio”. Madrid; Ed. De los Sucesores de Hernando; 1924.
- MICHAELSON, Gerald A. “SUN TSU; El Arte de la Guerra para Directivos”; Gestión 2000; Barcelona; 2000.
- MILIA, Fernando A. El Conflicto – Análisis estructural. Instituto de Publicaciones Navales; Buenos Aires; 1985.
- MORIN, Edgar. “La Cabeza Bien Puesta”. Nueva Visión. Buenos Aires; 2002.
- MORIN, Edgar. “Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro”. Nueva Visión. Buenos Aires; 2002.
- MORGENTHAU, Hans J. Política entre las Naciones; La Lucha por el Poder y la Paz. Sexta Edición. Grupo Ed. Latinoamericano. Buenos Aires; Argentina; 1986.
- Nuevo Diccionario Cuyas de Appleton. Prentice-Hall. New Jersey. 5ta. Ed..
- PARET, Peter. “Creadores de la Estrategia Moderna”. Princeton University Press; 1986. Versión española Ministerio de Defensa de España; 1991.
- ROMERO, Aníbal. “La Sorpresa en la Guerra y la Política; ed. PANEPO; Caracas; Venezuela.
- SCHELLING, Thomas C. “La Estrategia del Conflicto”. Ed. Tecnos S.A.; Madrid; 1960
- SUN TZU. “The Art of War”; Oxford University Press; Londres; 1988.
- U.S. Joint Chief of Staff; Joint Publications 1-02; Dictionary of Military and Associated Terms; Washington D.C.; Department of Defense; 1989.
- VIDELA del MAZO, J.M. Estrategia y Resolución de Conflictos; Abeledo-Perrot; Buenos Aires; 1999.
- WASSERMAN, Bruno: “The Failure of Intelligence Prediction”. Political Studies. Vol III, N° 2; 1960.
- Webster’s New International Dictionary of the English Language. G & C Marrian Co., Pub. Mass. USA. 1942.
- WYLIE, Joseph C. “Estrategia Militar”. Escuela de Guerra Naval Argentina; Buenos Aires; 1978.