

# La Cuestión Estratégica ¿Cómo Liderar el Futuro?

*Contraalmirante VGM (R) Lic. Carlos Cal*

*Capitán de Navío de IM Lic. Mag. Alejandro Di Tella*

*Comodoro de Marina VGM (R) Lic. Mag. Eduardo Ganeau*

*Comodoro de Marina (R) Lic. Mag. Gustavo Grünshläger*

*Lic. Mag. Mariana Leal*





***CL VGM (R) Lic. Carlos Cal***  
***CNIM Lic. Mag. Alejandro Di Tella***  
***Com. de Marina VGM (R)***  
***Lic. Mag. Eduardo Ganeau***  
***Com. de Marina (R)***  
***Lic. Mag. Gustavo Grünshläger***  
***Lic. Mag. Mariana Leal.***

Los autores integran las cátedras de Toma de Decisiones en Condiciones de Incertidumbre para diversos cursos que dicta la Escuela de Guerra Naval.

De izquierda a derecha: *Ganeau, Di Tella, Cal, Leal, Grünshläger*

---

# La Cuestión Estratégica

## ¿Cómo Liderar el Futuro?

*CL VGM (R) Lic. Carlos Cal*

*CNIM Lic. Mag. Alejandro Di Tella*

*CM VGM (R) Lic. Mag. Eduardo Ganeau*

*CM (R) Lic. Mag. Gustavo Grünshläger*

*Lic. Mag. Mariana Leal*

### Resumen

El presente artículo contiene los conceptos vertidos en la presentación del libro “La Cuestión Estratégica: Análisis y Conducción” recientemente editado por a Escuela de Guerra Naval de la Armada Argentina (febrero de 2017), en el cual se desarrolla un método para la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, elaborado y enseñado en este instituto de altos estudios militares, desde 1985 hasta el presente.

### Abstract

*This article highlights the concepts introduced in the presentation of the book named “La Cuestión Estratégica: Análisis y Conducción” [“The Strategic Question: Analysis and Leadership”] on February, 2017, recently edited by the Naval War College of the Argentine Navy. The book illustrates a method for decision making in times of uncertainty which was developed by the Military Higher Education Institute and taught from 1985 until now.*

## Introducción

¿Cómo decidir en condiciones de alta incertidumbre? ¿Qué hacemos frente a otros actores con quienes tenemos intereses que nos relacionan?

¿Cómo hacemos para liderar el futuro y no ser tan solo una consecuencia de él?

Tradicionalmente se ha estudiado el legado de los más conocidos pensadores estratégicos. Es decir, como la estrategia comienza en el mundo de las ideas, se ha analizado preferentemente la forma en que “otros” han hecho “estrategia”. Especialmente se considera a aquellos que han tenido éxito haciendo estrategia. Así, estudiamos a Clausewitz, Sun Tzu, Jomini, Mahan, Corbett, Lidell Hart, Douet, Beaufre..., y muchos otros. Sin embargo no siempre nos hemos tomado el trabajo de pensar qué es lo que deberíamos realizar para “hacer estrategia”.

Si tuviéramos esa necesidad o propósito, lo que primero que deberíamos tener en claro es que la “estrategia” es un sistema para tomar decisiones, un sistema para llevar las ideas a la acción, y con eso en mente, correspondería analizar inicialmente la toma de decisiones... ¿Por qué existen distintos sistemas de toma de decisión?

Para afrontar estos desafíos, la Escuela de Guerra Naval ha editado el libro **“La cuestión Estratégica: Análisis y Conducción”** cuyos autores son: el CL VGM (RE) Carlos Cal, el Cdro. de Marina (RE) Gustavo Grunschlager, el Cdro. de Marina VGM (RE) Eduardo Ganeau, el CNIM Alejandro Di Tella y la Lic. Mag. Mariana Leal. Colaboraron también el CN (RE) Ernesto Alcayaga y el CN Alberto Cohen. La Escuela de Guerra Naval fue la responsable de su edición e impresión. El diseño gráfico y la cuidada estética del libro estuvieron a cargo de la diseñadora gráfica Gabriela Garimaldi.

Este libro es el fruto de un trabajo en equipo del grupo de profesores que viene dictando la materia Método de Toma de Decisiones en Condiciones de Incertidumbre desde 2010 en los cursos de Comando y Estado Mayor, con el apoyo y la participación de la cátedra de Estrategia de la Maestría en Estudios Estratégicos. Vale destacar también el constante apoyo de la dirección de la ESGN y de todas las autoridades que de alguna manera se vieron involucradas en este emprendimiento.

Esta edición es la última de una saga que se inició en 1985 y que tuvo como precedentes nueve “contribuciones académicas”, publicadas por la Escuela, y dos libros, cuya edición correspondió al Instituto de Publicaciones Navales, bajo los títulos de “Estrategia: Lógica, teoría y práctica” (1995) y “Estrategia: Teoría y práctica” (1998). La redacción de esta nueva edición está animada por un espíritu de revisión permanente de este método y está basado en el enfoque novedoso de la materia Estrategia que trajera en su momento el Dr. Federico Frischknecht y que desarrollara en su momento con un grupo de entusiastas profesores de esta Escuela de Guerra Naval.

La motivación de los autores para esta edición tuvo dos fuentes: Por un lado, la dirección de la Escuela que año tras año requería a los profesores la confección de un texto nuevo y más simple. Por el otro, idéntico pedido de los alumnos de los cursos de Comando y Estado Mayor para ver facilitado su estudio.

A modo de síntesis de antecedentes del desarrollo de este método es fundamental resaltar que el desenlace del Conflicto del Atlántico Sur movió a la Armada Argentina a revisar los aspectos profesionales de las acciones de guerra llevadas a cabo, lo que fue concretado por un grupo selecto de oficiales superiores que constituyó la “Comisión de Análisis de Acciones de Combate”. Esta Comisión revisó lo actuado desde el punto de vista profesional y táctico, tal cual era su propósito, emitiendo directivas orientadoras que formaron parte del quehacer diario de la Armada desde aquel entonces hasta el presente.

Pero faltaba un análisis y una propuesta superadora que permitiera apreciar en su justa dimensión el significado estratégico de la guerra y del conflicto. Que ayudara a analizar profundamente las posibles contribuciones del instrumento militar naval en la incertidumbre y complejidad de las cuestiones estratégicas.

Es así que comenzó en 1983 el trabajo del Dr. Frischknecht, perteneciente al plantel docente de la Escuela de Guerra Naval, intentando producir un cambio de mentalidad en cuanto a la forma de desarrollar y practicar la estrategia, basándose en las enseñanzas del prusiano estratega General Carl von Clausewitz y en los nuevos avances de las ciencias sociales, especialmente de la psicología y la sociología, que avanzaron en el mundo desde mediados del siglo pasado.

Así se fue conformando una metodología para conducir el tipo de entramados de difícil estructuración, o directamente no estructurables, característicos de las cuestiones estratégicas, que ya forma parte del patrimonio de la Armada Argentina, y de esta Escuela de Guerra Naval en particular, y que, como dijimos, se viene enseñando desde 1985.

Se persiguió desarrollar un método que permitiera salir del laberinto creado por nuestras propias mentes, que saliera de las cuestiones procedimentales, materiales y tácticas, con sus preconcepciones y creencias, y que nos insertara en el mundo de las percepciones, de los intereses y de las decisiones ante la incertidumbre y complejidad insalvables.



La nueva metodología, como una forma de “hacer estrategia”, tiene la virtud de seguir un camino que nos permita pensar y ejecutar políticas proactivas y no reactivas, dando lugar a su vez a apreciar la posible participación militar en las decisiones estratégicas del Estado. Participación que no se circunscribe a las acciones de fuerza típicas del instrumento militar, sino que incluye también al empleo que hace uso de los medios militares como canales del ejercicio de poder. Se aprecia así que es posible una nueva interpretación del significado de la “Batalla de Malvinas” cuando damos una perspectiva estratégica a dicha cuestión. Esa “batalla” no fue el inicio ni el fin de la historia. Esa “movida” alcanza así un significado estratégico mucho más relevante.

Muchas veces se dice que la Defensa de un país es como una póliza de seguro. Se discute si es un gasto o una inversión. Se dice que es la prima que hay que pagar para evitar eventuales males mayores. Pero la Defensa

no es sólo “como un seguro”. No es cualquier seguro. En todo caso, podríamos asemejarlo en algo a un seguro contra “robo”, donde puede haber un ladrón, una inteligencia actuando en nuestra contra. Pero la Defensa va más allá. Contrariamente a lo que sucede con un seguro, que compensa las pérdidas sufridas, la Defensa se adelanta a ese robo, actuando antes contra ese ladrón, previniendo, ya sea con el poder o con la fuerza. La Defensa no es un seguro contra incendio, tampoco contra granizo u otro desastre natural porque en estos casos no hay un actor inteligente actuando contra nuestros intereses. En este caso no habría una “cuestión estratégica”.

La Defensa es “nuestro seguro” contra todos aquellos actores dotados de inteligencia, que tienen intereses que interactúan con los de la República Argentina, o sea, con nosotros los argentinos. Es decir, la Defensa es una postura estratégica frente a otros actores, que se vale de los recursos de la Nación para producir efectos sobre otros intereses ajenos y propios, válidos tanto para la cooperación como para la competencia.

La interacción con la comunidad internacional y en ámbitos similares como el empresarial o el político, no es como un juego de ajedrez, donde todos pueden ver las piezas y sus movimientos. Los actores de la realidad empresarial, nacional, internacional y transnacional tienen intereses que es necesario conocer e interpretar, además de una personalidad cargada de emotividad que los anima a la inter-relación con posturas alejadas de su pura racionalidad. Reina la incertidumbre porque resulta muy difícil predecir lo que está en la mente de los demás decisores y, a veces también, conocer lo que está en la nuestra. Por eso decía Sun Tzu en “El Arte de la Guerra” que quien conoce a su enemigo y se conoce a sí mismo, saldrá victorioso en mil batallas.

Como se dijo, este Método no se circunscribe a los problemas de la Defensa o militares, sino que es de aplicación en las diversas circunstancias que nos presenta la vida diaria en todos los ámbitos, en donde estas condiciones de **incertidumbre, volatilidad, complejidad y ambigüedad** aparecen cuando tratamos con personas y organizaciones de diversa índole.

Puede decirse que el Método enseña a **hacer estrategia**, a aquellos que deben practicarla y que recién comienzan a adentrarse en sus laberintos. Podríamos asimilar este proceso al de la enseñanza para aprender a

caminar hacia quien nunca tuvo la posibilidad de hacerlo. Imaginemos por un instante lo complejo de enseñar a mover determinados músculos sincronizadamente y mantener al mismo tiempo el equilibrio con el objetivo de llegar a alguna parte, a quien nunca se ha podido levantar de una postración permanente.

También es útil para aquel funcionario, empresario, político, sindicalista, militar o integrante de una organización cualquiera que, habituado a tomar decisiones utilizando su experiencia y su intuición, quiera darle un impulso superador a esa habilidad adquirida con la práctica, sustentado en una teoría sólida con más y mejores herramientas.

El libro, que intenta perfeccionar un Método de Toma de Decisiones en Condición de Incertidumbre, fue el fruto de más de dos años de incontables reuniones de trabajo, de redacciones revisadas hasta el hartazgo, de discusiones académicas, que siempre generaban discusión. Se pretendió simplificar el vocabulario, relacionarlo con situaciones de la vida diaria y hacer el texto más ameno con un lenguaje más coloquial.

Un detalle, que tal vez parece menor pero que no lo es, es el cuidado diseño gráfico, la estética inteligente y la calidad de impresión del libro que juegan un papel importante, haciéndolo atractivo a la vista e invitando a quienes lo tienen en sus manos a iniciar su lectura y llegar hasta el final.

Hasta aquí la introducción. Seguidamente se sintetiza muy brevemente el Método de Toma de Decisiones en Condiciones de Incertidumbre para ayudar a su comprensión, aceptación y uso.

## **Los horizontes y sistemas de decisión**

El ser humano se enfrenta permanentemente al hecho de tener que tomar decisiones para poder resolver los problemas o desafíos que se le presentan. Dichos desafíos se manifiestan en situaciones de diversa índole.

En primer lugar podemos identificar aquellas situaciones en las que tenemos una sólida base de conocimientos. Identificamos todas las entradas y aplicando los procesos preestablecidos, obtenemos en forma sencilla las



salidas previstas. Las denominaremos “estructuradas”. Dicha estructura, tan conocida, tan armada, no nos requerirá más que usar todas las relaciones que ya conocemos. Diremos entonces que estamos en el horizonte del “cálculo de tareas”, en donde no necesitamos casi de creatividad, pues todos los procedimientos a emplear ya han sido diseñados y desarrollados previamente.

Luego, expondremos aquellas situaciones en las que nuestro conocimiento no es tan completo, pero sobre las que tenemos una gran cuota de experiencia anterior, que nos permite reconociendo la mayoría de las variables de entrada, desarrollar algún tipo de procedimiento que tenga probabilidades de arribar a una solución esperada. Denominaremos a este tipo de situaciones, “semi-estructuradas” y nos ubicaremos en el horizonte de la “resolución de problemas”.

En tercer lugar, nos corresponderá analizar aquellas situaciones en las que el nivel de conocimiento es exiguo o muy poco profundo. Nos referimos fundamentalmente a cuestiones de las que poco sabemos, en donde abunda la incertidumbre y todo depende de las percepciones de los actores que interactúan en dicho contexto. Como toda percepción, está fuertemente atada a los valores que cada uno de esos actores utilice como escala para interpretar la realidad que se le presenta. No tenemos clara conciencia de todas las entradas a nuestro sistema, y tampoco sabemos a ciencia cierta, cuántas y cuáles serán las salidas o resultados que el mismo produzca. Llamaremos a estas situaciones “no estructurables” pues están afectadas de un alto grado de incertidumbre. Nos ubicamos en el horizonte de la “conducción de cuestiones”.

A cada uno de esos horizontes corresponde un sistema de decisión que nos permita lidiar con las particularidades propias de los contextos en los cuales está llamado a intervenir. Para el horizonte del cálculo de tareas emplearemos la “técnica”; para el de la solución de problemas, el “planeamiento”. Para el horizonte de la conducción de cuestiones el sistema de decisión que utilizaremos es la “**ESTRATEGIA**”.

A su vez, para cada uno de estos sistemas de decisión, difieren los razonamientos que empleamos y las acciones que desarrollamos. Para la estrategia, nuestro razonamiento será dialéctico y la mayoría de nuestras

acciones requerirán la concepción, haciendo el máximo uso de nuestra creatividad. En planeamiento, nuestro razonamiento será hipotético deductivo y heurístico, y la actividad fundamental a desarrollar será el diseño. Por último, en el nivel de menor creatividad, de mayor automatismo, cuando estamos orientados a utilizar los procesos de la técnica, nuestro razonamiento será puramente deductivo y nos limitaremos a “elegir”.

## **La Conducción Estratégica**

Una vez que hemos establecido los diferentes tipos de problemas que demandan solución, vamos a reflexionar sobre aquellos para los que esta metodología está diseñada. Nos concentraremos entonces en la conducción estratégica, y vamos a decir desde el principio que no la adjetivaremos como política, económica, militar, etc., sino que la abordaremos en forma general.

No nos referiremos tampoco a la estrategia como un nivel jerárquico. No estamos hablando de un determinado nivel de gestión, sino que estamos enfocándonos en la forma de hacer estrategia, o sea, de conducir una cuestión de características estratégicas. Es decir, que lo que estamos desarrollando es un sistema de toma de decisión para ser empleado en aquellos casos en los que la situación se presenta como “no estructurable”, de gran incertidumbre, volatilidad, complejidad y ambigüedad. El horizonte conceptual de los valores y del razonamiento dialéctico.

En ese marco, hablaremos de “Cuestiones Estratégicas” que identificaremos como un entramado de relaciones entre los intereses de los distintos actores; intereses que nos permitirán delinear su racionalidad; actores que interactuarán a través de una particular dialéctica entre sus voluntades; comunicándose mutuamente en pos de incrementar su libertad de acción y disminuir la incertidumbre característica. Eso es, básicamente lo que nos permite definir las características de esta conducción:

- 1- Racionalidad interdependiente.
- 2- Dialéctica de voluntades.
- 3- Libertad de acción.
- 4- Incertidumbre

## **El Interés**

Ahora bien... recién, casi como al pasar, mencionamos que esa racionalidad interdependiente, estaba configurada por “intereses”. Veamos el significado de los intereses y su posición central en nuestra cuestión estratégica...

Los distintos actores sienten algo distinto por los objetos motivo de las cuestiones. Cada uno asiga un valor a los a los objetos que posee, observa o ambiciona.

La manera en que cada uno de esos actores valora los objetos que lo rodean, da forma a lo que podemos identificar como “sus intereses”.

Esos intereses, es decir los objetos valorados por cada actor, van a constituir el “ladrillo” fundamental de nuestro “Rasti” o nuestro “Lego”. Ese ladrillo es el que nos va a permitir construir las diferentes estructuras de nuestra metodología para toma de decisiones en incertidumbre. El modo en que combinemos los distintos intereses de un actor con los intereses de los demás nos permitirá desarrollar conceptos de cooperación, competencia, poder, fuerza, escenarios, política, coaliciones, campos de acción, maniobras, intenciones, compromisos, opciones, comunicación, etc.. Todos ellos son elementos presentes en cualquier cuestión estratégica, en cualquier horizonte dialéctico, incierto, ambiguo, volátil...

Y eso nos trae, finalmente, a nuestra “Cuestión Estratégica”.

## **La Cuestión Estratégica**

¿Qué entendemos por Cuestión Estratégica?

En primer lugar vamos a hablar del Conflicto. Schelling<sup>1</sup> nos ha dicho que podemos verlo como un estado patológico, buscando identificar sus causas y tratamiento, o considerarlo como un estado normal de la convivencia humana, y estudiar el comportamiento asociado a ello. Este es el punto de vista que esta metodología adoptó desde su inicio, y mantuvo durante toda su evolución.

Sin embargo, la acepción confrontativa de la palabra conflicto está tan

---

1- SCHELLING, T. (1960). *Strategy of Conflict*. Cambridge: Harvard.

enraizada en la sociedad en general y en la comunidad académica, política y militar en particular, que su utilización en esta metodología ha sido recurrentemente malinterpretada, cuestionada y se ha constituido en un escollo importante para la comprensión, transmisión y aceptación de la metodología en sí misma. Tampoco debemos olvidar que desde el punto de vista del derecho internacional, el conflicto armado es una situación directamente relacionada con la confrontación violenta, que generalmente implica el uso del instrumento militar y no es algo deseado por el común de los ciudadanos, aunque sea “la continuación de la política con otros medios” (según Clausewitz, en “De la Guerra”).

Teniendo en cuenta que no era importante aferrarse a un concepto tradicional, sino privilegiar la difusión de un modelo teórico y una metodología práctica que consideramos consistente y útil, como parte de la evolución metodológica encarada recientemente hemos decidido reemplazar el término “conflicto” usado en tiempos anteriores, por la “*Cuestión Estratégica*”.

Así podemos decir que nuestra Cuestión Estratégica es una situación social, o sea, una situación propia de la interacción humana la que le asignamos un significado estratégico. Es decir, una situación social compleja, incierta, ambigua, que no es claramente estructurable y que involucra decisiones importantes que impactarán en mayor medida a futuro, más que en el presente inmediato.

No es una situación rutinaria, pero es normal. Es un componente natural de la convivencia humana. Una cuestión estratégica, es la representación de las relaciones humanas.

Está conformada por una trama de relaciones: las existentes entre los diversos actores presentes en la

cuestión. Relaciones que se configuran a partir de la vinculación entre sus diferentes intereses, en función de la valoración que le asignan a los objetos presentes en el escenario de la cuestión. Esto implica que en una misma cuestión estratégica existen múltiples puntos de vista.



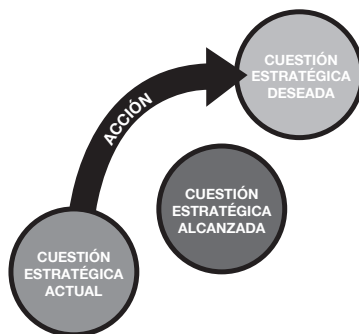
*Distintos puntos de vista*

Estas relaciones, sostenidas sobre una red de intereses, son en parte coincidentes y en parte discrepantes. Esta diversidad es análoga a la multiplicidad de visiones, o si se quiere, de percepciones que los actores tienen acerca del mundo que los rodea. Y también es producto de la dialéctica de voluntades con que ellos se influyen mutuamente, en pos de alcanzar sus fines. Así es como trabajamos con relaciones mixtas, de coincidencia y discrepancia entre intereses que conviven en la vinculación que construyen entre sí los diferentes actores.

Por eso, vamos a decir que la Cuestión Estratégica es normal, múltiple y mixta.

## El Ciclo Estratégico

Vista así nuestra “Cuestión Estratégica”, vale describir rápidamente al ciclo estratégico. Partiendo del análisis de una cuestión actual, o sea aquella en la que nos encontramos, diseñaremos una cuestión estratégica deseada. La que nos gustaría lograr para sentirnos más cómodos o beneficiados. Sabiendo a dónde queremos llegar, concebiremos las acciones que nos permitan alcanzar esa situación. Por supuesto que, habiendo diferentes actores y pugnando todos ellos por alcanzar su propia “Cuestión Deseada”, la puja dará lugar a una determinada “cuestión estratégica alcanzada”, que se convierte en nuestra nueva cuestión estratégica actual, con lo que el ciclo se reinicia y continúa.

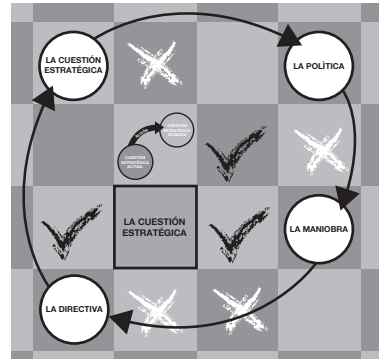


## Las etapas de la conducción estratégica

En consonancia con ese ciclo, nuestro proceso se estructura en cuatro etapas:

- 1- El análisis de la **Cuestión Estratégica** actual,
- 2- El diseño de la **Política**, que incluye la cuestión estratégica deseada,
- 3- La concepción de la **Maniobra** que nos lleve a esa cuestión deseada, y
- 4- La construcción e imposición de la **Directiva** que transmite la maniobra.

Estas cuatro etapas son parte de un ciclo permanente, en el cual todas acaecen simultáneamente. En la teoría no tenemos otra opción que explicarlas secuencialmente y en un orden que creemos lógico. No obstante, en la práctica se dan a la vez y cualquiera de ellas puede ser la inicial porque, de hecho, cada una de ellas es continuación de la anterior.



Seguidamente vale describir someramente cada una de las etapas para comprender más acabadamente la lógica de esta metodología.

### 1ª Etapa: **La Cuestión Estratégica**

La Cuestión Estratégica es la modelación de la situación estratégica actual, su evaluación, el análisis de su probable evolución y la comparación con la situación deseada anterior, si la hubiera.

Primero corresponde posicionarse desde la óptica del actor que es nuestro “**protagonista**” (nosotros) y desarrollar la “racionalidad” de todos los actores incluyendo la del primero. Es decir, obtener de los hechos la estructura de intereses de cada uno y, consecutivamente, identificar su “emotividad”, o sea su postura actitudinal. Así descubriremos a los “halcones” y a los “palomos”.

Luego, analizaremos las coincidencias y discrepancias entre los intereses mayores o fines de cada actor para concluir con la existencia de relaciones de “cooperación” o “competencia” entre los actores.

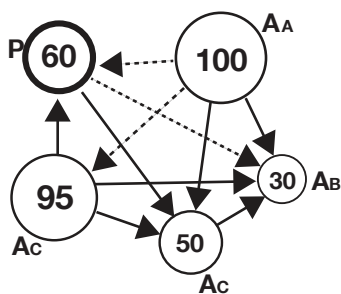
Consecutivamente se analizarán las “dependencias” de los fines de cada actor respecto de los medios de cada uno medios de los otros. Sobre la cantidad y calidad de dichas dependencias se inducirán las relaciones inversas que constituyen el “poder” de un actor sobre otro.

Asimismo, se deberá estudiar el balance de “fuerzas” entre los diferentes actores, apreciando su magnitud, capacidad y eficacia, para poder establecer

la fortaleza relativa en el caso de una eventual escalada hacia el límite de la competencia.

Con las tres relaciones de “identificación”, “poder” y “fuerza” se constituye la “trama” y ésta nos permitirá sintetizar la descripción de las relaciones de nuestra situación estratégica.

Para completar la situación, corresponde identificar el escenario de la cuestión en base al conjunto de los espacios de todos los intereses de los actores relacionados y las reglas de juego que como obligaciones o prohibiciones imperan sobre todos éstos.



*Trama de una cuestión estratégica*

Luego de la situación, vale concentrarse en su análisis mediante la “evaluación de la cuestión” en términos de la “libertad de acción” y “vulnerabilidad” del protagonista respecto de los demás actores. También amerita analizar el “nivel de la cuestión” en que se encuentra actualmente la interacción entre el protagonista y cada uno de los demás actores. Esto se hace en función de un espectro de graduaciones que contemplan desde la máxima cooperación hasta la máxima competencia. Asimismo, vale estudiar la capacidad del protagonista para “dominar la escalada” eventual de los demás actores con las herramientas de poder y fuerza a partir del nivel actual de la cuestión.

Asimismo, se debe apreciar si la trama se encuentra socialmente “en equilibrio” o en una situación inestable y determinar las diferentes “evoluciones” posibles. Por último, corresponde efectuar una “contrastación” de la situación actual con aquella que se había deseado en el pasado. De las diferencias, se deben determinar las causas que llevaron a esa condición. Es decir, se mira la cuestión estratégica actual en comparación con su pasado.

Esto completa la situación y el análisis de “la cuestión estratégica” existente y estamos listos para la segunda etapa, o sea, “la política”.

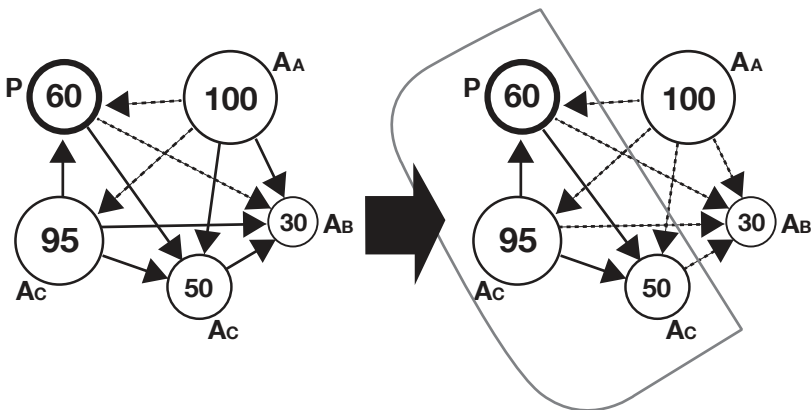
## 2ª. Etapa: La Política

La Política es la gran decisión estratégica sobre la cuestión deseada. O sea, aquella situación que pretendemos alcanzar, con la coalición en la que pretendemos desenvolvemos y el campo de acción sobre el cual habremos de maniobrar. Vale enfatizar que la política resulta de una serie secuencial de decisiones a adoptar, o sea, de una serie de respuestas a un cuestionario de varias preguntas.

Primero vale hacer una “verificación” que permita proyectar a futuro la actual cuestión estratégica y determinar aquellas mejores orientaciones para la política. A diferencia de la contrastación, que miraba al pasado, la verificación nos proyecta hacia el futuro.

Como primer paso de esta decisión estratégica, que es la política, corresponde definir si deseamos mantener la cuestión actual o si conviene modificarla. En segundo lugar, si vamos a escalar, mantener o desescalar nuestro nivel de la cuestión con cada uno de los demás actores.

En función de lo anterior, definiremos la “coalición” en la que pretendemos ubicarnos. Es decir, con qué actores deseamos aliarnos y a cuáles identificaremos como oponentes.



Como resultado de esa elección de nuestra coalición deseada surge la necesidad de actuar modificando, eliminando, o incorporando intereses a nuestra racionalidad, porque esta es la única sobre la que podemos incidir directamente.



Adecuada nuestra racionalidad amerita preguntarse si: ¿nos encontraremos con una nueva trama representativa de la coalición pretendida? ¿Lograremos con esos cambios alterar nuestra racionalidad en la forma necesaria y suficiente para materializar las decisiones adoptadas?

Acomodada nuestra racionalidad en función de la coalición pretendida, amerita reconocer el “campo de acción” en el que deberemos maniobrar y definir el grado de control pretendido sobre cada uno de los espacios que lo componen. Asimismo, vale preguntarse sobre las reglas de juego si se modificarán las obligaciones, prohibiciones o restricciones para relacionar intereses una vez que se conforme la nueva cuestión estratégica y si será necesario fomentar algún cambio.

Por último, se deberá expresar formalmente la política adoptada. Es decir, con lenguaje claro y preciso se indicará la cuestión estratégica deseada, ya sea por necesidad o por conveniencia.

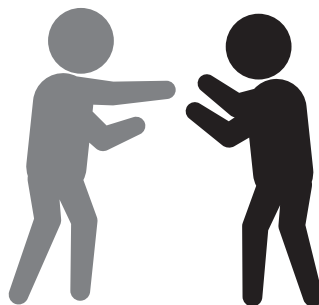
En el próximo paso, en función de la política se procederá a desarrollar la maniobra con cada uno de los demás actores.

### 3ª. Etapa: **La Maniobra**

La maniobra contempla las acciones a desarrollar con cada actor, su integración en una comunicación coherente, la operacionalización de objetivos y la determinación de los recursos disponibles o a obtener, para finalmente conformar los esfuerzos materiales o no materiales, internos o externos.

Relacionando al protagonista con cada actor se procede a lo siguiente:

Seleccionar nuestras “intenciones” con cada actor, lo que significará el motivo que nos impulsa. Luego se determinará el límite del compromiso con ellos, es decir, qué estamos dispuestos a poner en juego con cada uno de los actores.





Las intenciones y el compromiso implican las opciones estratégicas disponibles con cada actor y corresponde retener aquellas necesarias para nuestra maniobra.

Estas opciones darán lugar a los mensajes de nuestra comunicación dialéctica hacia los demás. Cada relación de intereses propios con ajenos constituye parte del mensaje y tendrá un significado en términos de contenido, argumento o autoridad. Elaborado un mensaje hacia cada actor se debe proceder a compatibilizarlos puesto que las acciones u omisiones, como los discursos y silencios, o el empleo de la pluma, el oro y la espada, transmitirá un mensaje, a unos y a otros, a aliados y a oponentes, como a propios y a ajenos. No quisiéramos que lleguen a destino los mensajes incorrectos...

Diseñada la comunicación pretendida surge la necesidad de ejecutar las acciones necesarias que tengan ese significado. Para ello, se identifican claramente los objetivos en otros actores, es decir, sus intereses y los efectos a lograr. Asimismo, se determinarán los recursos necesarios, o sea, los intereses propios que cuentan con capacidad para producir aquellos efectos. Identificados los primeros y determinados los segundos surgen los esfuerzos que constituyen la maniobra con cada actor.



Finalizada la concepción de las maniobras con cada actor, se está en condiciones de transmitir la estrategia a los encargados de llevarlo a cabo.

#### 4ª. Etapa: **La Directiva**

La “directiva” es el vínculo entre las ideas y la acción. Es la traducción de las nociones abstractas manejadas durante nuestra concepción intelectual de la cuestión estratégica, en la orden para producir hechos concretos que materialicen, a través de la comunicación, las decisiones adoptadas.



Es importante transmitir inicialmente el análisis de la cuestión estratégica hecho en la primera etapa. Esto hace ver a los subordinados la interpretación estratégica de una situación que vivían y percibían desde un horizonte inferior de decisiones y con una perspectiva distinta.

Seguidamente, resulta esencial manifestar nuestro propósito general, es decir, nuestra política, para que los niveles inferiores conozcan el resultado estratégico a lograr especialmente en términos de coalición y campo de acción. Teniendo en cuenta que la experiencia indica que ningún plan resiste el primer disparo es fundamental que se conozca el estado final deseado.

Por último, se enunciarán las maniobras, para lo cual es necesario definir la organización. Esta resultará del ordenamiento de los esfuerzos necesarios.

Definida la organización, se asignarán objetivos y asignarán recursos de manera de no dejar ninguna responsabilidad librada al azar.

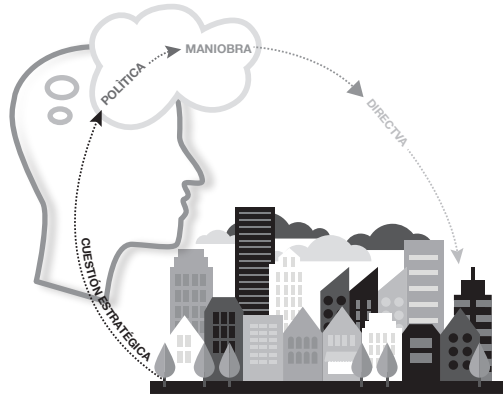
Finalmente amerita un ajuste final con el propósito de asegurar la sinergia, producir los efectos a lograr y evitar interferencias mutuas o huecos de acción.

Finalmente, amerita la supervisión permanente de la acción y la organización, pues la estrategia, como apuesta al futuro, avanza sobre la confirmación de suposiciones de base incierta y de la propia reacción ante la nueva información disponible.

Estas previsiones nos han permitido recorrer los elementos de una directiva clara y precisa, que disminuya el impacto de la incertidumbre y contribuya al éxito estratégico.

## Epílogo

Estas son las cuatro etapas que dan estructura a la teoría de esta metodología. Con ella se pretende modelar sintéticamente la percepción de una realidad compleja e incierta. Consecutivamente, se busca definir una situación deseada, concebir los mensajes estratégicos necesarios y las acciones consecuentes, para terminar en las directivas hacia la propia organización con el propósito de conducir la realidad hacia situaciones de conveniencia.

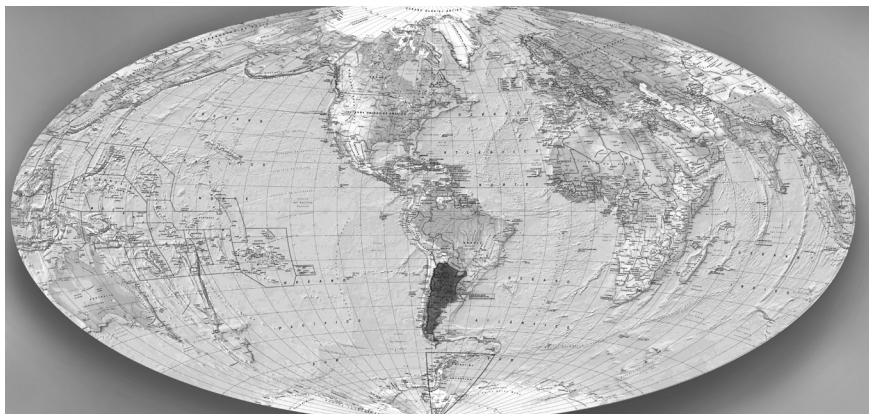


Como la práctica de la estrategia se basa en la dialéctica, es decir, el uso polémico de la razón, no hay recetas para obtener resultados deseados. La teoría del arte es condición necesaria pero no suficiente para formar artistas. Son estos los que luego con su práctica crean el arte, así como los decisores diseñan su estrategia. No todos podrán emular el genio innato de Napoleón o San Martín. Habrá quienes nunca lleguen a entenderlos o imitarlos. Pero algunos, producto del estudio, un método y la experiencia, podrán aproximarse lo suficiente para hacer estrategia en su nivel de decisión.

Como la práctica de la estrategia se basa en la dialéctica, es decir, el uso polémico de la razón, no hay recetas para obtener resultados deseados. La teoría del arte es condición necesaria pero no suficiente para formar artistas. Son estos los que luego con su práctica crean el arte, así como los decisores diseñan su estrategia. No todos podrán emular el genio innato de Napoleón o San Martín. Habrá quienes nunca lleguen a entenderlos o imitarlos. Pero algunos, producto del estudio, un método y la experiencia, podrán aproximarse lo suficiente para hacer estrategia en su nivel de decisión.

La Escuela de Guerra Naval, desde hace más de tres décadas, nos provee un método que ha evolucionado con el transcurso del tiempo. La última de sus evoluciones formales, el libro “La Cuestión Estratégica. Análisis y Conducción” posibilita hacer su propia experiencia.

Para aquellos que sientan la inclinación de explorar en la niebla, que tengan el atrevimiento de opinar sobre lo ambiguo y que disfruten el desafío de apostar a lo incierto este método les ofrece la posibilidad de hacer realidad sus anhelos.



Deseamos que la comunidad académica en general y la de la Defensa en particular se sirvan de los conceptos de este libro y que su contenido ayude a resolver las importantes y serias cuestiones estratégicas que la República Argentina tiene pendientes de cara al siglo XXI. Entre ellos:

- La cuestión del Atlántico Sur
- La cuestión del Mar Argentino
- La cuestión de Malvinas, Georgias y Sandwich del Sur
- La cuestión antártica
- La cuestión de las fronteras nacionales.
- La cuestión del narcotráfico
- La cuestión de los llamados Pueblos Originarios
- La cuestión del alineamiento internacional del país
- La cuestión energética nacional
- La cuestión del desarrollo económico e industrial de la nación
- La cuestión de la educación nacional
- La cuestión de la salud
- La cuestión de las migraciones

Desde la Cátedra de la materia Método de Toma de Decisiones en Condición de Incertidumbre de la Escuela de Guerra Naval, cuyos profesores son los mismos autores de este libro que aquí se presenta, hacemos votos para que su contenido se difunda, que la metodología se aplique y que surja una discusión constructiva para perfeccionarla en favor de un consenso sobre cómo hacer estrategia para solucionar efectivamente nuestros problemas.

*A efectos de mejorar la relación con los lectores y la calidad de publicación se solicita responder la encuesta en el siguiente link: [www.esgn.edu.ar](http://www.esgn.edu.ar)*