

## DOS INTERROGANTES AL HABLAR DE ESTRATEGIA

Cnl “VGM” DARÍO ALEJANDRO SELSER

El ESTADO es una organización **compleja** por excelencia, no por los aspectos cuantitativos ni cualitativos de sus integrantes, ni por la cantidad de organizaciones menores y suborganizaciones que lo componen; sino por la relación e interacción de estos componentes entre sí, es decir, por sus influencias y complementaciones y de éste específicamente con el entorno global.

Como un gran sistema, cohabitan en él, subsistemas interdependientes y sistemas menores autárquicos, todos distinguibles pero no disociables, responsables todos de avanzar y hacer avanzar a la Nación hacia un destino común, al decir de ORTEGA Y GASSET hacia “un proyecto sugestivo de vida en común”, una situación favorable deseada.

Desde un punto de vista teórico, se podría asegurar que es una descripción compartida por la mayoría, pero en la práctica, en la gestión misma de los que conducen la organización inserta en el mundo actual sumamente dinámico, cambiante e impredecible; alcanzar y mantener esa “situación deseada” impone la ejecución de acciones que requieren de la estrategia como una herramienta; y cuando se piensa en esa estrategia, surgen dos interrogantes esenciales:

En primer lugar, teniendo en cuenta que existe un vastísimo material bibliográfico, dedicado a la definición de “estrategia”. Partimos de un concepto muy simple *el empleo de los medios para alcanzar un fin*. En este orden de ideas se podría cuestionar si **¿Deberíamos centrarnos en el empleo de los medios?** o prioritariamente, con un esfuerzo mayor, **en la conceptualización clara de los fines que debemos alcanzar con dichos medios.**

Obviamente estos fines están temporalmente en el futuro y así vemos a la estrategia como una herramienta, con la finalidad centrada en el devenir. Por lo tanto, esto impone la imperiosa necesidad de anticipación, sobre todo en un mundo impredecible y frenéticamente cambiante; cuestionamos **¿Estamos seguros de nuestra visión estratégica hacia el futuro?**

En la actualidad y en situaciones globales, donde los avances tecnológicos achicaron cualitativamente al mundo y aceleraron el ritmo en las transformaciones, donde las fronteras geográficas se permeabilizaron incapaces de detectar el flujo de finanzas, de datos, de drogas, entre otros, paralelamente sucede el devenir vertiginoso de los acontecimientos donde el Estado debe navegar con un rumbo. Pero ¿hacia dónde se determina el rumbo?

Lógica y nada novedosa es la necesidad de establecer objetivos nacionales, que den origen a políticas de Estado para alcanzarlos. La aplicación de las estrategias, determinará el rumbo aludido precedentemente. Sin embargo, cuando los sucesos se desarrollan con una asiduidad y una velocidad superior a las acciones del decisor, se produce una espiral viciosa, que desarticula la lógica en el razonamiento de los que deben conducir. La situación desde donde se analiza el suceso se modifica antes que la concreción de las medidas adoptadas por él que conduce, y éstas caen sobre una situación ya distinta a la inicial.

La visión acotada sobre el desarrollo de los acontecimientos genera medidas sobre situaciones ya pasadas. En el ámbito de la seguridad y la defensa diríamos que se adoptan medidas contra una agresión que ya pasó, y es harto conocido que los hechos no se repiten, prepararse para el último conflicto, es un error que por histórico que sea no pierde su vigencia.

La vorágine en los hechos, las conmociones no predecibles que modifican las tendencias clásicas, la saturación de la información, la transmisión de los datos en tiempo real a través de todo el mundo, conforman una situación, donde antes de comprender el hoy, éste ya es pasado.

Se puede dudar “qué” se va a hacer o “cómo” se va a hacer, pero no se puede dejar de tener perfectamente claro la **finalidad** que se persigue. La “**situación deseada**” que se busca alcanzar, que es la que ilumina la decisión.

El “qué” y el “cómo”, son las políticas de gobierno con las que la Nación materializa las políticas de Estado, que trascienden a las gestiones gubernamentales, marcan el rumbo en la reducida visibilidad de la tormenta. Ellas comulgan con los intereses vitales de la Nación, se dirigen a ellos y los apuntalan.

¿Se está realmente seguro de la conceptualización del Estado que se quiere alcanzar? ¿Se tendrán hoy, visualizadas claramente las políticas de Estado? ¿Estarán consensuadas políticamente para asegurar su continuidad? ¿Estarán difundidas e incorporadas en la sociedad, y comprendida la importancia de las mismas?

Los niveles dirigenciales de los diferentes ámbitos de nuestro país, tanto el privado, como gremial o el eclesiástico, entre otros ¿Interpretan en el mismo sentido el alcance y trascendencia de los Intereses Vitales de la Nación, hacia donde se dirigen las políticas de estado centrales? ¿Se opinó sobre ellas en los foros intelectuales, en los ámbitos académicos? ¿Serán comprendidas por todos los organismos del Estado?

Esa situación deseada comprende también la “seguridad” del la Nación. En un mundo signado por la interacción de los más diversos actores, con intereses muchas veces contrapuestos, no se puede ignorar la existencia del conflicto, omnipresente y propio de las relaciones humanas; esto no implica visualizar cada uno de ellos como una amenaza, ni mucho menos militarizar todas las respuestas o soluciones, es necesario ser concientes y capaces de desarrollar nuestra Nación en ese contexto.

Si bien la expresión “**Seguridad Nacional**”, es evitada por su anterior relación a la “Política de Seguridad Nacional” del gobierno militar, existe una tendencia a aceptar la definición elaborada por las Naciones Unidas “*situación en que un Estado se considera a resguardo contra las agresiones militares, las presiones políticas o las coerciones económicas significativas, obteniendo con ello libertad de acción para proseguir con su propio desarrollo y progreso*”.

Se infiere que el **desarrollo y progreso** de una Nación requiere -seguramente entre otros aspectos- de la libertad de acción y que ésta se logra con el resguardo del Estado de las agresiones, las presiones y las coerciones mencionadas.

Alcanzar la seguridad de la Nación es una prioridad para que ésta se desarrolle. Para algunos autores, significa una situación negativa o sea **la ausencia de amenazas**, pero en realidad ¿Dejan de estar o dependen de nuestros actos? **Están**, podemos preservarnos de ellas, pero no podemos extinguirlas a nuestra voluntad declarando amistad con el mundo exterior.

El concepto de *seguridad* en la época de la guerra fría priorizó el ámbito militar; el riesgo latente de una guerra nuclear requería de un poder armado que equilibrara la amenaza para limitar el poder del oponente, alcanzando así el estadio de seguridad. Superado el peligro inminente de una guerra total, comenzó a percibirse riesgos de naturaleza diferente a la militar, esto dio paso a una visión estratégica en sentido más amplio al concepto de seguridad, vinculando los poderes económicos, tecnológicos, científicos y todos aquellos que aseguren las condiciones para el desarrollo de la Nación y ella alcance sus objetivos.

¿Y el futuro? ¿Estamos seguros de cómo exploramos el futuro donde vivirá nuestra Nación? O simplemente ¿Buscamos en el pasado los hechos repetitivos, deducimos una tendencia y la proyectamos hacia el futuro? ¿En qué se equivocaron los planificadores con respecto a los sucesos violentos de los últimos años<sup>1</sup>? ¿No pudieron influir en las variables hacia el futuro? O ¿No

---

<sup>1</sup> Atentados en EEUU, España o Inglaterra, debacle económica, etc.

podieron adoptar contramedidas para que los hechos que fueron considerados altamente improbables no nos sorprendieran?

Aceptando que la estrategia, así como la política requiere indispensablemente una visión anticipada de la evolución del presente, ésta necesaria capacidad de anticipación, se comprende como una aproximación teórica del futuro. La estrategia que adopta decisiones en el presente busca modificar o influir variables **hacia el futuro**, sin una anticipación en la perspectiva del mañana, sería una teoría voluntarista, por lo tanto carente de valor práctico y aplicativo.

Si bien, se indaga en el presente o incluso en el pasado, el origen de los acontecimientos futuros o el simple devenir de las tendencias, no es menos cierto que al decir de POPPER “el futuro es obviamente no fijo, está abierto, objetivamente abierto”<sup>2</sup>, hay que crearlo, la concreción de los acontecimientos puede o no evolucionar de una o varias maneras diferentes, estas probabilidades son influenciadas por las circunstancias que rodean a los hechos, incluido por supuesto las acciones del hombre.

En este orden de ideas, y sin desconocer el antiguo debate entre el determinismo y el probabilismo, compartimos en ver superados los conceptos que se encuentran, en la relación mecánica entre causa y efecto, la determinación de los sucesos con entidad próxima a una verdad absoluta.

Es reconocido en la actualidad, el carácter probabilístico de la evolución de los hechos, es así como los análisis estratégicos deberían direccionarse con preferencia a determinar diferentes evoluciones y a posteriori las probabilidades de concreción para cada una de ellas.

En conclusión, **no** se comparte la idea que el planificador debe “predecir” el futuro, se entiende que las percepciones normalmente están condicionadas e influenciadas por el entorno socio – cultural de cada uno.

**Si** esperamos, que quienes deban asesorar al decisor tengan la capacidad de efectuar aproximaciones a los aspectos que configuren los posibles escenarios, con sus respectivas “propensiones” (como expresó POPPER)<sup>3</sup>.

**Si** compartimos, que en la idea de JOUVENAL HUGHES sobre los “postulados de la prospectiva”, el conductor disponga:

*Del “saber” del conocimiento esclarecido de los “fines” que se persiguen, lo cual le permitirá elegir entre las variables que se presenten.*

*De la “libertad” para adoptar las decisiones e influir sobre las variables seleccionadas.*

*Del “poder” necesario para aplicar el saber sobre las variables seleccionadas. La voluntad de crear el poder es esencial para influir en los acontecimientos y sucesos que analizamos en la “prospectiva”.*

Finalmente, con sus decisiones modificará las variables bajo su dominio e influirá sobre las que escapan de él, con la finalidad de incidir de la mejor manera en la configuración del devenir donde se desarrollará la Nación.

---

<sup>2</sup> POPPER K R: Un mundo de propensiones” pag 39 y 40

<sup>3</sup> POPPER K R Idem 2

Con la estrategia, **no** determinamos la solución de los problemas o predecimos los sucesos venideros o las futuras amenazas, **si** podemos disminuir o evitar la parálisis o la inacción ante el hecho no esperado, no por conocer anticipadamente el suceso, sino por conocer e incrementar nuestras fortalezas, e individualizar las oportunidades para aplicarlas, o determinar las debilidades de otros actores para un mejor aprovechamiento de las circunstancias.

Con el saber y la libertad de elegir decidir sobre ese saber y la voluntad de alcanzar el poder para aplicar nuestra decisión nos sobrepondremos a la instintiva parálisis ante la sorpresa de lo impredecible.

El devenir no se detiene, podemos tomar resoluciones con mayor o menor acierto, pero no podemos **NO tomar las decisiones.**

En síntesis, si bien en la tormenta es seguro tomar un puerto, sabemos que el barco en un puerto no navega y un barco que no navega no llega a su destino.

\*DARÍO ALEJANDRO SELSER, Coronel del EA. Oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino; Licenciado en Estrategia y Organización; Magíster en Estrategia y Geopolítica.

Jefe del Departamento Planeamiento Estratégico en la Jefatura de “PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y POLITICAS” del Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.

Profesor en la ESCUELA DE DEFENSA NACIONAL (maestría de Defensa Nacional)

Cursó estudios de “ESTRATEGIA Y POLÍTICAS DE DEFENSA”, National Defense University – EEUU - Washington. Año 2007; “GARANTÍA CONSTITUCIONAL Y DERECHOS HUMANOS” dictado en la Escuela Nacional de Inteligencia. Año 2006; “MANAGEMENT PARA LA DEFENSA” – DEFENSE RESOURCES MANAGEMENT INSTITUTE (DRMI) – Dictado en la Escuela de Defensa Nacional; Curso Superior de las Fuerzas Armadas. Año 2006; Curso de Mandos Superiores del Ejército Argentino, en la Escuela Superior de Guerra. Año 2005; MAESTRÍA EN ESTRATEGIA Y GEOPOLÍTICA en el Instituto de Enseñanza Superior del Ejército. Años 2004 y 2005; LICENCIATURA EN ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN en el Instituto de Enseñanza Superior del Ejército; Curso DEFENSA en el “Collage Interarmees de Defense” República de FRANCIA – Años 1995 y 1996; Curso de Comando y Estado Mayor en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino. Años 1991 al 1993.

Participación en la programación y desarrollo de las “Jornadas de Planeamiento Estratégico” Ministerio de Defensa – Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas. Año 2008. Integrante de tribunal evaluador de tesis para la Maestría de Estrategia y Geopolítica en el Instituto de Enseñanza Superior de las Fuerzas Armadas. Tesis: “Un Sistema de Seguridad Colectiva en el Ámbito Subregional”. Año 2007. Disertante en la Conferencia dictada en la Escuela de Defensa Nacional abordando el tema “Instrumento Militar”. Año 2007. Integrante de mesa evaluadora de la cátedra de Estrategia en la Universidad MAIMONIDES. Año 2005.

