

## CAPÍTULO 3

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

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

### ***Introducción***

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 3. Menor relevancia de los elementos militares

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Conclusiones**

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Bibliografía**

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

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