

EL JUEGO DE CRISIS*

La permanente evolución y perfeccionamiento profesional que se lleva a cabo en nuestra Academia de Guerra Naval nos ha llevado a implantar en el proceso de formación de los Oficiales de Estado Mayor actividades académicas trascendentes, tales como el Módulo de Administración y Economía, en 1980, y el Juego de Adquisición de Sistemas y Unidades Navales, en 1982. Ambos temas fueron presentados en detalle en la Décima Primera y Décima Segunda Conferencia Naval Interamericana Especializada de Directores, en 1983 y 1985, respectivamente.

Durante el presente año, convencidos del beneficio docente de la teoría de juegos para la práctica y aplicación de los conocimientos adquiridos en las distintas asignaturas de las Ciencias Militares, Políticas, Jurídicas, Administrativas y Económicas, se concibió y desarrolló un nuevo tipo de juego especializado, para ser aplicado a las situaciones de crisis a las cuales pueden verse enfrentados los países: El Juego de Crisis.

En mi calidad de Director de la Academia de Guerra Naval he estimado conveniente exponer en esta conferencia la experiencia de este nuevo juego de simulación, por cuanto sus resultados fueron interesantes y el aporte académico que recibieron los Oficiales alumnos fue de gran provecho, lo que indudablemente fortalecerá su capacitación y formación como Oficiales de Estado Mayor.

Inicialmente y en base a una breve reflexión, señalaré la importancia que tiene para las Academias de Guerra estudiar y adquirir dominio en el manejo de situaciones de tensión. Luego expondré la forma cómo nuestra Academia ha enfrentado la necesidad de capacitar a

los Oficiales que en el futuro asesorarán o tomarán decisiones respecto al mejor manejo de una maniobra de crisis en el nivel político-estratégico y explicaré la metodología empleada en el desarrollo del juego, señalando algunas experiencias que se han derivado de su incorporación a los programas de estudio.

EL ESTUDIO DE LA CRISIS

En la obra de Sun-Tzu *El arte de la guerra* hay dos pensamientos que deseo recordar en esta ocasión:

El primero: "La guerra es un asunto de importancia vital para el Estado. Es indispensable estudiarla a fondo. Da miedo pensar que los hombres puedan emprenderla sin dedicar la reflexión que requiere".

El segundo dice: "Los que son expertos en el arte de la guerra someten al enemigo sin combate".

Ambos pensamientos del sabio-filósofo chino, pronunciado 500 años antes de Cristo, tienen plena validez y vigencia en el día de hoy.

Si reflexionamos en torno al primer pensamiento se comprenderá la gran responsabilidad que tenemos los Directores de Academias de Guerra Naval en la formación de los Oficiales que efectúan cursos de Estado Mayor, por cuanto ellos en sus estudios académicos deben lograr un profundo conocimiento de la guerra, conocer sus causas y consecuencias, conocer cómo prevenirla, prepararla, conducirla y, a lo mejor, lo más importante de la enseñanza; ¡cómo evitarla!

Es aquí entonces donde aparece el segundo pensamiento: "Los que son expertos en el arte de la guerra someten al enemigo sin combate". Esta afirmación nos plantea un impor-

* Trabajo expuesto por el Director de la Academia de Guerra Naval de Chile, en ese entonces Capitán de Navío y actual Contraalmirante don Oscar Vidal Walton, en la XIII Conferencia Naval Interamericana Especializada de Directores de Academias de Guerra Naval, efectuada en Río de Janeiro, Brasil, entre el 24 y el 28 de octubre de 1988.

tante desafío intelectual y nos exige, en todos los niveles de conducción, una preparación especial para enfrentar situaciones de tensión derivadas de intereses contrapuestos que ante circunstancias especiales de gran potencialidad, por una parte, o de vulnerabilidad, por la otra, pueden conducir al retador a iniciar una crisis que, ya sea por acción o reacción, deberemos manejar, sometiendo al adversario con el mínimo de violencia armada.

No debemos olvidar que, normalmente, “la guerra es el resultado de una crisis mal manejada”.

La Academia de Guerra Naval de Chile, consciente que en el mundo de hoy vivimos una realidad internacional de permanentes tensiones, dedica en sus programas de estudio un espacio importante a las materias relacionadas con las situaciones y maniobras de crisis, de modo que al comprender y adquirir conocimiento de su manejo, los Oficiales alumnos puedan en el futuro asesorar y resolver cada caso con mayor acierto y adecuados fundamentos.

Además de las clases que se imparten a los alumnos sobre el tema, a lo largo del año se desarrollan algunos juegos de situaciones de crisis a nivel operativo, basados esencialmente en los modelos aplicados por la Academia de Guerra de la Armada de España.

En la Cátedra de Estrategia el tema de la crisis y su maniobra representa un particular tópico al cual se le dedican muchas horas de lectura, estudio y análisis de casos contemporáneos, tales como la crisis de los misiles de Cuba, la crisis del Bacalao entre Inglaterra e Islandia, la crisis de las Malvinas, la situación de crisis en el golfo Pérsico, etc. En ellas, la participación del poder naval ha estado siempre presente como un instrumento flexible, influyente y adecuado del poder político en el ámbito de las relaciones internacionales. Es evidente que las Armadas de los distintos países del mundo normalmente participan activamente ante eventuales situaciones de crisis que deban afrontar sus respectivos países. Es por ello que los mandos, en todos los niveles, deberán estar intelectualmente preparados para el manejo exitoso de una situación como las que he señalado.

Para nuestra Academia el estudio de la teoría del manejo de crisis, impartida desde hace más de una década, no ha sido suficiente; se requiere lograr un mayor dominio en el tratamiento de las materias asociadas y, por qué no decirlo, fomentar una práctica y una conciencia más profunda de que junto con “jugar a la guerra” hay que “jugar a la crisis”. Ambos juegos de simulación son importantes y valiosos por el

aporte que ellos producen, pero el de crisis aún no se había jugado en el nivel político-estratégico. Así fue, entonces, como se concibió su planificación y desarrollo.

EL JUEGO DE CRISIS

El diseño de la situación y normas del juego fueron planteados por la Cátedra de Juegos de Guerra.

La dirección, planificación y participación estuvo a cargo de los alumnos del Segundo Año Regular de Estado Mayor, para quienes el propósito del juego fue la aplicación —en la resolución de problemas concretos que se presentan ante una determinada situación de crisis— de los conocimientos teóricos adquiridos; así mismo, obtener una visión de la influencia y participación en ella de las organizaciones internacionales, cuando las situaciones coyunturales así lo demandan.

Por su parte, el estamento docente evaluó la capacidad de cada Oficial alumno en el proceso de planificación, toma de decisiones, adopción de medidas al nivel político-estratégico y la habilidad para enfrentar situaciones de crisis, aplicando los instrumentos disponibles para ello.

El Juego de Crisis se programó inmediatamente después de concluir las clases en las asignaturas de Estrategia, Relaciones Internacionales, Derecho Internacional Público y Derecho Internacional Marítimo, Ciencias Políticas, Económicas y Administrativas, Planeamiento de alto nivel, Conducción político-estratégica y Geopolítica.

Las materias nombradas constituyen la base que sustenta el conocimiento académico que deben tener los Oficiales de Estado Mayor que se preparan para cumplir funciones en el nivel político-estratégico.

El modelo diseñado para el Juego de Crisis consideró los siguientes aspectos principales: campo y nivel, situación, planificación y organizaciones internacionales.

Campo y nivel

El juego se definió de doble acción, poniéndose énfasis en que se jugaría sólo el nivel político-estratégico. Para tal efecto se nombró una Dirección del Juego y dos Partidos, cada uno de los cuales consideraba una Dirección Suprema de la Crisis, un representante por cada campo de acción (el externo, el interno, el económico y el bélico) y finalmente el puesto de Comandante en Jefe de la Armada, por ser ésta la única

institución de la defensa considerada en el planteamiento de la situación.

A lo anterior cabe agregar que la Dirección del Juego, aparte de sus obligaciones inherentes, debía simular el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, en el caso que los representantes diplomáticos de los Partidos estuvieran dispuestos a recurrir a él para presentar sus respectivas posiciones y denunciar los hechos que estimaran conveniente, incluyendo su convocatoria a sesiones, según fuese el caso.

Situación

El planteamiento de la situación debía asegurar un entorno que efectivamente produjera una situación de crisis entre dos países que tuviesen intereses contrapuestos. De esa forma se daba satisfacción a los objetivos propuestos para el juego y se orientaba en la justa medida a la Dirección del Juego y Partidos oponentes, logrando una motivación significativa en los alumnos para vivir esta experiencia de manejo de crisis, ya sea porque un Partido la generaba a través de un reto o porque el otro debía reaccionar oportuna y eficazmente usando todos los instrumentos a su disposición.

Considerando que este primer Juego de Crisis a nivel político-estratégico produciría muchas experiencias conceptuales en cuanto a la organización, planificación, conducción y participación efectiva de los cuatro campos de acción, se prefirió plantear una situación entre dos naciones ficticias con intereses marítimos contrapuestos, algunos de ellos de fácil solución, otros con un grado de dificultad mayor. Lo anterior fue importante por cuanto no se mezclaban en el juego otros problemas nacionales, evitando influencias que podrían distorsionar las conclusiones propias que se esperaba obtener del Juego de Crisis.

Además, con el objeto de contribuir a la dinámica del juego, los países adversarios podían acudir a otros países para obtener apoyo directo o indirecto en cualquier área de actividad, según las necesidades que requería el manejo de la crisis.

Por otra parte, con la asesoría de un profesor de nuestra Academia y de la Academia Diplomática "Andrés Bello" —y considerando que el juego establecía una sesión del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas— se elaboró el procedimiento para desarrollar prácticamente dicha sesión.

Planificación

En la guerra la solución militar está siempre presente; en cambio, en las situaciones de cri-

sis lo militar será sólo una dentro de las varias opciones que deben ser analizadas. Sin embargo, tanto en la guerra como en las situaciones de crisis la correcta acción coordinada de los cuatro campos de acción será el factor de fuerza que contribuirá a alcanzar el objetivo político establecido por el gobernante.

Este pensamiento sintetiza las consideraciones que le fueron entregadas a los Partidos participantes para que elaboraran sus respectivas planificaciones, donde tuvieron plena libertad para elegir la forma de realizar su trabajo, teniendo como base la metodología empleada para la planificación de guerra estudiada en la Cátedra de Servicio de Estado Mayor.

El esquema general de planificación fue el siguiente:

En relación con la planificación primaria o de alto nivel, a los Oficiales alumnos se les exigió una *Apreciación Político-Estratégica de Crisis* y una *Directiva de Crisis*; este último documento cumplía un propósito equivalente al de un Plan de Guerra Nacional.

En general, el desarrollo de la *Apreciación de Crisis* permitió prever los factores críticos que generaban los intereses contrapuestos, que podían emplearse para iniciar una crisis, prevenirla, limitar su efecto o evitarla completamente. Asimismo, en este documento, los respectivos partidos determinaron las capacidades y vulnerabilidades del adversario y propias, con el fin de precisar los posibles retos para cada uno de los factores de tensión y la forma de actuar durante la maniobra de crisis, ya sea como retador o desafiado.

La *Directiva de Crisis* constituyó el documento formal que contemplaba la estrategia total concebida para manejar la crisis, incluyendo la organización para afrontarla, las tareas para los cuatro campos de acción y las normas de comportamiento a nivel político-estratégico.

Respecto a la planificación secundaria y de la Armada, a los Oficiales alumnos se les exigió una *Apreciación de la Situación de Crisis* y su correspondiente *Directiva de Crisis*. Particularmente, la Armada debió concebir un concepto general de empleo del poder naval, como contribución a la maniobra de crisis, y establecer las reglas de enfrentamiento asociadas a cada uno de los posibles sucesos que podrían presentarse.

A diferencia de los juegos de guerra tradicionales, este Juego de Crisis obligó a los Oficiales alumnos a aplicar con mayor profundidad una gran variedad de conocimientos del ámbito de las Ciencias Sociales, especialmente los que tienen relación con los campos de acción externo, interno y económico. Además,

debieron estudiar y establecer consecuentemente una metodología para elaborar una planificación de crisis en el nivel político-estratégico.

Lo anterior fue muy beneficioso para el proceso académico, especialmente por el esfuerzo intelectual y creativo al cual se vieron sometidos los alumnos en el proceso de planificación de una crisis.

Organizaciones internacionales

Sabemos que los actores internacionales constituyen sistemas que tienden a establecerse formalmente según el equilibrio de poder de las potencias, quienes, para regular sus esfuerzos en bien de la seguridad y progreso internacionales, dieron origen a la Organización de las Naciones Unidas, que se ha convertido así en un organismo de superior importancia y gravitación mundial. Dentro de ella el Consejo de Seguridad tiene la particular responsabilidad de mantener la paz y seguridad mundiales, para lo cual se vale, fundamentalmente, del mecanismo de sus "Resoluciones", cuyos textos son una evidencia del juego político de las grandes potencias.

Teniendo presente que el factor político es consubstancial al mencionado Consejo, ambos Partidos participantes en el Juego de Crisis concurren a sus sesiones pese a lo adverso que pudiera ser su posición en ellas. Esto, debido a la importancia que dentro de él adquiere el factor imagen, el cual puede fortalecer la posición relativa de poder de cada Estado y a su vez influir sobre las actitudes políticas de la comunidad internacional.

En el caso particular de la sesión del Consejo de Seguridad, quiero destacar la excelente oportunidad que tuvieron los Oficiales alumnos para conocer su funcionamiento y los roles de los respectivos países integrantes para acoger o rechazar sus posiciones políticas y sus planteamientos jurídicos.

ALGUNAS DEFINICIONES

En el transcurso del juego aparecieron términos novedosos y aparentemente muy explicativos para ser empleados en la planificación de crisis. Por ejemplo:

- *Hipótesis de crisis*. Es una relación de los países o las combinaciones de ellos, con los que pueden producirse crisis en base a contraposición de objetivos políticos.
- *Factores de tensión*. Es la determinación, para cada hipótesis, de las situaciones que pueden producir las crisis.

- *Sucesos críticos*. Es el establecimiento de los hechos concretos en el ámbito de cada factor de tensión, que puedan constituir el reto.

Esta terminología está siendo estudiada para eliminar aquélla cuyo significado pudiera tener una estrecha correlación con algunas ya existentes. De las citadas podemos decir que:

- Factores de tensión podrían ser las causas reales de conflicto.

- Sucesos críticos podrían ser las causas aparentes, cursos de acción, retos o posibilidades del enemigo, según sea quien los plantee.

Por otra parte, en el nivel en que se desarrolló este juego de crisis las *normas de comportamiento* aparecieron como factores relevantes, ya que constituían el marco que el nivel político o dirección suprema establecía a sus campos de acción para que maniobraran coordinadamente la crisis.

OBJETIVOS

Dentro de los objetivos planteados para el Juego de Crisis se buscaba dar respuesta a tres interrogantes:

- La primera: ¿Es necesario mantener, a nivel político-estratégico, una planificación actualizada para afrontar situaciones de crisis?

El juego demostró que sigue siendo necesario, por cuanto permitirá al conductor político-estratégico prever las situaciones que podrían generarlas, ya sea para emprenderlas o para evitarlas, y de esa forma adoptar las medidas necesarias para enfrentar los sucesos críticos que podrían presentarse al formular un reto o reaccionar frente a él, todo ello con la participación activa y coordinada de un Gabinete de Crisis y los correspondientes campos de acción.

- La segunda: ¿Es esa planificación siempre aplicable?

Se estima que sí, especialmente para el país retador. En el caso del país desafiado deberá desarrollar una planificación en la que estarán presente tres factores para oponerse a la incertidumbre que es consecuencia de no contar con la iniciativa política: *Tiempo para reaccionar, adaptabilidad y flexibilidad de su planificación*.

El *tiempo para reaccionar* dependerá directamente de cuánto antes conocerá el motivo causante de la emergencia que vivirá la nación: Si el tiempo de conocimiento es breve deberá tener la capacidad de *flexibilidad* y, si fuera lo contrario, la *adaptabilidad* para, según el tiempo de reacción, concretar una acuciosa respuesta.

La inteligencia estratégica, y así quedó demostrado en el juego, tiene más que nunca un trascendental papel, ya que deberá esforzarse para evidenciar anticipadamente las intenciones del adversario, de manera que la Dirección Suprema de la Nación, con la acción coordinada de sus cuatro campos de acción, pueda neutralizarlas y arrebatarse la iniciativa.

—La última interrogante: ¿Se puede planificar previniendo todas las posibles situaciones de crisis, si se considera que los retos pueden ser tan diversos y sorpresivos?

Quedó demostrado que es difícil tener vigente una planificación puntual y particular para cada posible reto, ya que lo imprevisible de ellos muchas veces sobrepasará la inteligencia estratégica y el planificador, por lo tanto, deberá moverse con mayor riesgo en el exigente campo de “la flexibilidad en su planificación”.

Por su parte, también quedó claramente demostrada la necesidad de mantener una estructura orgánica de mando para la planificación y conducción de una crisis. Esta, normalmente, se constituirá como Gabinete de Crisis, que pareciera ser el nombre más adecuado; sin embargo, su composición puede variar según la organización interna de cada país.

DESARROLLO DEL JUEGO

La aplicación de las planificaciones durante el juego, las situaciones que se plantearon a nivel político-estratégico y sus resoluciones y la simulación de una sesión del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas permitieron que los alumnos tuvieran la oportunidad de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en clases, que vivieran una experiencia muy valiosa en los aspectos que debe considerar la Dirección Suprema de la Crisis y aquellas relacionadas con la estrategia total; comprobaron que los campos de acción no están constituidos por estructuras orgánicas estancas, pues para el éxito de una maniobra de crisis debe existir una línea de coordinación que los una y, además, que muchas de las tareas tendrán que ser enfrentadas de manera coordinada y conjunta.

Es así, por ejemplo, que, en un caso, el campo de acción económico trabajó estrechamente unido con el externo, para obtener de la comunidad internacional recursos para afrontar la crisis y disuadir una escalada.

En cuanto al campo de acción económico con el interno, hubo que considerar, por ejemplo, todos aquellos aspectos relacionados con las diferentes fases y efectos de una movilización.

El campo de acción interno debió investigar y desarrollar de manera muy acuciosa algo que tiene plena vigencia en la actualidad y que lo relaciona directamente con un aspecto del campo de acción externo. Me refiero a la importancia de las comunicaciones.

Al efecto, diseñó una estructura de comunicaciones para orientar eficientemente a la opinión pública del país y del exterior, para que comprendieran cabalmente los objetivos en juego y en caso necesario pudieran contrarrestar la penetración exterior para evitar interferencias que dificultaran o impidieran la libertad de acción en los diferentes campos de conducción.

Las comunicaciones abarcaron, entre otros, los siguientes aspectos:

- Voceros oficiales y conducción de las comunicaciones.
- Relaciones públicas.
- Propaganda y contrapropaganda.

El campo de acción bélico no merece mayor comentario, en atención a que “lo militar” está presente en todos los juegos de guerra y es un área que todos dominamos. En esta oportunidad citaré solamente que al estar el campo de acción bélico estrechamente relacionado con el campo de acción externo, su libertad de acción durante la maniobra de crisis puede verse comprometida en mayor o menor grado, según la rigidez o flexibilidad de las reglas de enfrentamiento vigentes, las que fueron desarrolladas en el marco de las normas de comportamiento.

En el campo de acción externo, los alumnos comprobaron el ámbito extraordinariamente amplio de las relaciones exteriores de un país, las que fuera de lo bélico no se circunscriben sólo a lo diplomático y económico, sino que incluyen un sinnúmero de aspectos políticos y sicopolíticos que deben ser utilizados para lograr el apoyo internacional requerido para la maniobra de crisis.

La Dirección Suprema del Juego debió considerar que para el manejo de la crisis es esencial anticiparse y tener previstas las acciones que realizará el campo de acción externo. El factor tiempo adquiere un valor relevante, especialmente en aquellas situaciones en que la crisis evoluciona rápidamente.

CONCLUSIONES

Como conclusión puedo señalar con plena seguridad que este Juego de Crisis ha contribuido en alto grado a la formación profesional del futuro Oficial de Estado Mayor, lo que fortalece

el importantísimo paso dado por la Academia al incorporar los Juegos de Crisis a nivel político-estratégico al conjunto de sus actividades anuales de estudio, investigación, ejercitación y análisis.

Hoy, en la Academia que tengo el honor de dirigir, creo que después de este juego ha dejado de tener actualidad para nosotros aquella acertada crítica del General Beaufre, quien dijo:

“No existe una noción de estrategia general adaptada al ámbito político, al ámbito económico y al ámbito diplomático. Sin embargo, es precisamente en estos ámbitos donde la estrategia se practica diariamente sin saberlo. Pero por no hacerlo conscientemente no se saca todo el partido que se pudiera sacar de una acción basada en concepciones más sistemáticas que resulten de una forma de razonamiento mejor establecida”.

Señores, a comienzos de año recibí *Revista Marítima Brasileira*, que me envió mi amigo y ex Agregado Naval de Brasil en Chile, el Contraalmirante don Arlindo Vianna Filho, que actualmente sirve en el Estado Mayor General de la Armada de Brasil, en la que me destacaba un interesante trabajo sobre crisis que él elaboró. El Almirante Sr. Vianna inicia su artículo señalando que en el idioma chino la palabra crisis se escribe con dos símbolos; uno significa *Riesgo* y el otro *Oportunidad*.

Riesgo. La crisis es una realidad política que en el mundo está más presente que la misma guerra. Es así que si Sun-Tzu pensaba “Que la guerra es indispensable estudiarla a fondo y que da miedo pensar que los hombres puedan

emprenderla sin dedicar la reflexión que requiere”, nosotros debemos declarar: Que la crisis, que persigue los mismos objetivos políticos que la guerra y que está muy presente en la realidad de las relaciones internacionales, merece igual y mayor atención que la guerra misma.

En las maniobras de crisis estará presente el *riesgo* que significa, para quien la provoca, no moverse eficientemente a nivel político estratégico, pudiendo ser sobrepasado por el adversario, perdiendo finalmente el espacio político a que aspiraba.

En las maniobras de crisis estará también presente el *riesgo* para el que es retado, que será tanto mayor cuanto menos disponga de una capacidad de maniobra en todos los niveles, que le permita neutralizar al adversario, arrebatarle la iniciativa e impedir, finalmente, el logro de su objetivo político.

—**Oportunidad.** Decidirse a aprovechar una *oportunidad* para lograr un objetivo nacional es una decisión extremadamente importante para un estadista. Si la *oportunidad* fue buena se logra el éxito, pero si ésta fue mal apreciada se puede fracasar y terminar en una sangrienta y prolongada guerra cuyo ejemplo más reciente fue la guerra entre Irak e Irán, que felizmente ha concluido.

Termino mi exposición con una última mención a la palabra “oportunidad”, porque ella es la que me ha permitido disertar sobre el tema Juego de Crisis ante tan selecto auditorio, en el ámbito del intercambio de experiencias entre nuestros institutos.

