

El nivel Estratégico, el nivel Operacional y el nivel Táctico: el orden de los niveles de la guerra.

Dinámica Empresarial FAE: Formulación, Articulación y Ejecución.

Por Alberto (Avi) Levy

Profesor Emérito, Universidad de Buenos Aires
Managing Partner, LEVY&CO. Dinámica Empresarial

Prólogo

La guerra constituye probablemente la actividad humana más compleja jamás concebida. En ella confluyen simultáneamente la política, la economía, la tecnología, la psicología, la cultura, la geografía, la logística, la inteligencia, la diplomacia y el empleo organizado de la fuerza.

Ninguna otra actividad exige un grado tan elevado de coordinación entre decisiones tomadas en horizontes temporales, espaciales y funcionales diferentes (Libicki, 2009; Schulze, 2020; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022).

Precisamente por esa complejidad, desde hace más de un siglo la doctrina militar moderna distingue tres niveles de conducción de la guerra: el estratégico, el operacional y el táctico.

Esta diferenciación no constituye una clasificación académica ni una cuestión terminológica. Representa una arquitectura conceptual indispensable para comprender cómo los objetivos políticos se transforman en campañas militares y cómo estas, a su vez, se materializan mediante acciones tácticas concretas desarrolladas por unidades que combaten sobre el terreno.

Sin embargo, resulta llamativo comprobar que esta distinción, ampliamente consolidada en la doctrina de las principales fuerzas armadas del mundo, continúa siendo objeto de frecuentes confusiones. No es extraño escuchar en conferencias, artículos periodísticos e incluso en instituciones

académicas referencias a los “niveles estratégico, táctico y operacional”, invirtiendo el orden doctrinario aceptado internacionalmente.

Más aún, la expresión “nivel operacional” suele interpretarse erróneamente como sinónimo de “nivel operativo”, confundiendo una función administrativa o de ejecución cotidiana con un nivel autónomo de conducción de campañas militares.

Esta confusión no es menor. Quien identifica el nivel operacional con “lo operativo” pierde de vista uno de los desarrollos intelectuales más importantes de la ciencia militar del siglo XX: el reconocimiento de que entre la estrategia y la táctica existe un plano específico de pensamiento, planificación y conducción encargado de articular ambos niveles.

Es allí donde se diseñan las campañas, se sincronizan múltiples teatros de operaciones, se integran fuerzas conjuntas y combinadas y se transforman los objetivos estratégicos definidos por la conducción política en resultados militares concretos.

El propósito de este artículo no consiste simplemente en corregir un error terminológico. Su objetivo es mucho más ambicioso: reconstruir la evolución histórica del concepto de niveles de la guerra, analizar críticamente las principales doctrinas desarrolladas por las escuelas prusiana, soviética, estadounidense, británica, alemana, israelí y de la OTAN, y explicar con claridad las funciones específicas que corresponden a cada uno de los tres niveles de conducción (NATO Standardization Office, 2022, 2026). (Bundeswehr, 2025; Citino, 2005; U.K. Ministry of Defence, 2014).

Para ello se recurrirá tanto a la doctrina oficial vigente como al pensamiento de algunos de los principales estrategas militares de la historia, desde Sun Tzu, Tucídides, Maquiavelo, Jomini y Clausewitz hasta Eisenhower, Lawrence Freedman, Colin Gray, Rupert Smith, Martin van Creveld, Edward Luttwak y Shimon Naveh, entre muchos otros.

Asimismo, se analizarán campañas históricas que ilustran la evolución del pensamiento operacional, desde las guerras napoleónicas y las campañas de Moltke hasta la Segunda Guerra Mundial, la Guerra del Golfo, las operaciones multidominio contemporáneas y los conflictos desarrollados

por las Fuerzas de Defensa de Israel (Department of the Army, 2019; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022). (Freedman, 2013; Smith, 2005; U.K. Ministry of Defence, 2014, 2022).

La tesis central que sostendrá este trabajo es sencilla pero de profundas consecuencias doctrinarias: la guerra no puede comprenderse adecuadamente si se reduce a una relación entre estrategia y táctica. Entre ambas existe un nivel autónomo de conducción —el nivel operacional— cuya función consiste en diseñar y conducir campañas capaces de convertir los fines estratégicos en acciones tácticas coherentes y sincronizadas. Desconocer esta distinción conduce inevitablemente a interpretar de manera incompleta la conducción militar moderna.

Comprender los tres niveles de la guerra no constituye únicamente un requisito para los profesionales militares. También resulta de extraordinaria utilidad para quienes estudian la conducción de organizaciones complejas, la administración pública, la estrategia empresarial o la gestión de grandes sistemas, pues las mismas lógicas de articulación entre fines, campañas y acciones pueden observarse, con las debidas diferencias, en múltiples ámbitos de la actividad humana.

En definitiva, diferenciar con precisión el nivel estratégico, el nivel operacional y el nivel táctico no significa únicamente aprender una clasificación doctrinaria. Significa comprender cómo piensan, planifican y conducen las organizaciones militares más sofisticadas del mundo.

Capítulo I. Los niveles de la guerra

Toda guerra constituye un fenómeno político, social, económico, tecnológico y militar de extraordinaria complejidad. Ninguna conducción puede abarcar simultáneamente la totalidad de sus dimensiones sin establecer distintos planos de decisión. Precisamente por ello, la doctrina militar contemporánea distingue tres niveles claramente diferenciados de

conducción: el estratégico, el operacional y el táctico. Esta clasificación no responde a una necesidad pedagógica sino a una realidad funcional. Cada nivel persigue objetivos diferentes, formula preguntas distintas, adopta decisiones de naturaleza específica y dispone de instrumentos propios. Aunque interactúan permanentemente entre sí, ninguno puede sustituir a los otros.

La doctrina vigente de los Estados Unidos, la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), el Reino Unido, Alemania, Francia, Canadá, Australia e Israel coincide sustancialmente en reconocer la existencia de estos tres niveles. En todos los casos, el orden doctrinario es inequívoco: nivel estratégico, nivel operacional y nivel táctico.

No existe una doctrina militar seria que ubique el nivel operacional después del táctico (NATO Standardization Office, 2022, 2026; U.K. Ministry of Defence, 2014; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2020, 2022). (NATO Standardization Office, 2022, 2026).

Sin embargo, fuera del ámbito estrictamente profesional, es frecuente encontrar una formulación distinta: "estrategia, táctica y operaciones". La expresión aparece en artículos periodísticos, conferencias, análisis políticos e incluso en algunos textos académicos.

Aunque pueda parecer una simple inversión terminológica, revela una confusión conceptual de mayor profundidad. Quien coloca el nivel operacional después del táctico suele identificarlo con la mera ejecución cotidiana de actividades, es decir, con aquello que en el lenguaje corriente se denomina "lo operativo". Desde el punto de vista doctrinario, esa interpretación resulta incorrecta.

La palabra "operacional" no deriva del significado cotidiano de "operativo". En la ciencia militar designa un nivel autónomo de conducción cuyo objeto no consiste en ejecutar tareas, sino en diseñar campañas capaces de articular los fines estratégicos con las acciones tácticas. La diferencia es sustancial. Mientras el lenguaje común utiliza el adjetivo "operativo" para referirse al funcionamiento eficiente de una organización, la doctrina militar reserva el concepto de "operacional" para el diseño, coordinación y conducción de campañas militares desarrolladas mediante múltiples

operaciones sincronizadas en el espacio, en el tiempo y en los distintos dominios o “teatros de operaciones” del conflicto.

Comprender esta diferencia exige abandonar una visión lineal de la guerra. La conducción militar moderna no funciona como una cadena simple en la que la estrategia formula objetivos y las unidades tácticas los ejecutan directamente. Entre ambos extremos existe un plano específico de pensamiento cuya función consiste en transformar los objetivos políticos y estratégicos en campañas viables, asignando prioridades, secuenciando esfuerzos, coordinando teatros de operaciones, integrando fuerzas conjuntas y administrando recursos disponibles para alcanzar efectos acumulativos. Ese plano constituye el nivel operacional.

La aparición de este concepto representó una de las transformaciones intelectuales más importantes de la teoría militar durante el siglo XX. Hasta comienzos de ese siglo, la mayor parte de los estudios distinguían esencialmente entre estrategia y táctica. Los grandes pensadores clásicos —desde Sun Tzu hasta Clausewitz y Jomini— comprendieron claramente la diferencia entre la conducción general de la guerra y la conducción de los combates, pero aún no formularon un nivel operacional autónomo con la precisión doctrinaria que adquiriría posteriormente.

Serían los teóricos soviéticos, particularmente Aleksandr Svechin, Vladimir Triandafillov, Mijaíl Tukhachevsky y Georgii Isserson, quienes desarrollarían las primeras bases sistemáticas del arte operacional.

Décadas más tarde, esas ideas serían estudiadas, adaptadas y enriquecidas por Estados Unidos, la OTAN, el Reino Unido, Alemania e Israel hasta convertirse en uno de los pilares de la doctrina militar contemporánea (NATO Standardization Office, 2022, 2026; U.K. Ministry of Defence, 2014; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2020, 2022). (NATO Standardization Office, 2022, 2026).

La consolidación del nivel operacional modificó profundamente la manera de concebir la conducción de la guerra. A partir de entonces, la estrategia dejó de vincularse directamente con el combate y comenzó a hacerlo mediante campañas. Del mismo modo, la táctica dejó de considerarse una simple ejecución de órdenes estratégicas para integrarse en diseños

operacionales mucho más amplios, capaces de coordinar acciones simultáneas desarrolladas por fuerzas terrestres, navales, aéreas, espaciales, cibernéticas, de inteligencia y de información (Libicki, 2009; Schulze, 2020; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022).

Esta evolución doctrinaria explica por qué las campañas militares modernas ya no pueden analizarse únicamente como una sucesión de batallas. La Operación Overlord, la campaña del Norte de África, Barbarroja, Desert Storm, Iraqi Freedom o la actual concepción israelí de la “Campaign Between the Wars” (MABAM) sólo pueden comprenderse plenamente desde el nivel operacional.

Las batallas individuales poseen una lógica táctica; las campañas que las integran pertenecen al plano operacional; los objetivos políticos perseguidos mediante esas campañas corresponden al nivel estratégico (Eisenkot & Siboni, 2019; Ortal, 2021). (Harrison, 1951; Murray & Millett, 2000).

La existencia de estos tres niveles no implica una división rígida ni compartimentos estancos. Por el contrario, la conducción militar eficaz depende precisamente de su permanente articulación.

Una estrategia correctamente formulada puede fracasar si carece de un diseño operacional adecuado. Del mismo modo, una campaña operacional brillante puede resultar inútil si no responde a objetivos estratégicos coherentes. Incluso las acciones tácticas más exitosas pueden carecer de valor cuando no contribuyen al propósito operacional de la campaña o cuando éste, a su vez, no sirve a los fines estratégicos establecidos por la conducción política.

Esta relación puede comprenderse mediante tres preguntas fundamentales que toda organización militar debe responder antes de actuar.

La primera pregunta es **qué** se pretende lograr. La respuesta pertenece al nivel estratégico.

La segunda consiste en determinar **cómo** se organizará el conjunto de campañas necesarias para alcanzar esos objetivos estratégicos. Esa respuesta corresponde al nivel operacional.

La tercera pregunta consiste en establecer **de qué manera** cada unidad ejecutará las acciones concretas necesarias para cumplir la misión asignada dentro de cada campaña. Esa respuesta pertenece al nivel táctico.

La diferencia entre estos tres interrogantes parece sencilla. Sin embargo, de su correcta comprensión depende buena parte de la doctrina militar desarrollada durante el último siglo.

La estrategia fija los fines. El nivel operacional diseña las campañas. La táctica conduce los combates. Ninguno de estos niveles reemplaza a los otros; todos forman parte de un mismo sistema de conducción cuyo funcionamiento integrado constituye una de las condiciones esenciales para el éxito militar.

A partir de esta arquitectura conceptual es posible analizar en profundidad cada uno de los tres niveles, comprender su evolución histórica, identificar sus principales exponentes doctrinarios y explicar por qué la distinción entre estrategia, nivel operacional y táctica continúa siendo, en pleno siglo XXI, uno de los fundamentos intelectuales de la ciencia militar moderna.

Capítulo II. El nivel estratégico

El nivel estratégico constituye el más elevado de los tres niveles de conducción de la guerra. En él se definen los fines políticos que justifican el empleo de la fuerza, los objetivos nacionales que se pretende alcanzar y los criterios generales que orientarán la totalidad del esfuerzo militar. Es el nivel donde la guerra deja de ser un fenómeno exclusivamente militar para convertirse en un instrumento al servicio de la política del Estado.

Esta concepción posee raíces muy antiguas. Ya en el siglo V a.C., Tucídides demostró, al analizar la Guerra del Peloponeso, que las decisiones militares solamente pueden comprenderse a la luz de los objetivos políticos perseguidos por las ciudades-Estado.

Siglos más tarde, Sun Tzu sostuvo que la guerra debía concebirse como un instrumento racional destinado a preservar los intereses del soberano y no como un fin en sí mismo. Sin embargo, sería Carl von Clausewitz quien formularía la expresión que habría de convertirse en uno de los principios fundamentales de la teoría militar moderna: la guerra es la continuación de la política por otros medios (Clausewitz, 1832/1976). (Sun Tzu, ca. 5th century BCE/1963).

Esta afirmación suele citarse con enorme frecuencia, aunque no siempre se comprende toda su profundidad. Clausewitz no sostenía simplemente que la política precede a la guerra. Su planteo era mucho más exigente: la guerra jamás adquiere autonomía respecto de la política. Aun cuando comienzan las operaciones militares, los objetivos políticos continúan determinando el sentido, la intensidad, los límites y la duración del conflicto. La estrategia, por consiguiente, no puede formularse independientemente de la conducción política (Clausewitz, 1832/1976).

Desde esta perspectiva, el nivel estratégico responde a una pregunta esencial: **¿qué objetivos políticos o nacionales justifican el empleo de la fuerza militar?**

La respuesta no consiste en seleccionar blancos, diseñar campañas ni planificar batallas. Consiste en determinar qué estado final desea alcanzar la conducción política una vez concluido el conflicto. Todo lo demás deriva de esa definición inicial.

Por esta razón, la estrategia opera con horizontes temporales amplios. Mientras una acción táctica puede durar minutos u horas y una campaña operacional semanas o meses, las decisiones estratégicas suelen proyectarse durante años e incluso décadas. Los efectos buscados exceden ampliamente el resultado de una batalla particular. Lo que interesa no es conquistar una ciudad, destruir una brigada enemiga o dominar una posición geográfica específica, sino modificar una determinada realidad política.

Durante la Segunda Guerra Mundial, por ejemplo, la decisión estratégica de las potencias aliadas no consistía simplemente en derrotar al ejército alemán en un conjunto de batallas. El objetivo estratégico era mucho más

amplio: lograr la rendición incondicional del Tercer Reich, eliminar su capacidad de volver a iniciar una guerra continental y reconstruir posteriormente un orden político estable en Europa. Las campañas de África, Italia, Normandía o el frente oriental solamente adquieren sentido cuando se analizan como instrumentos destinados a alcanzar ese propósito estratégico superior (Harrison, 1951; Murray & Millett, 2000).

Dwight D. Eisenhower constituye uno de los ejemplos más notables de conductor estratégico precisamente porque comprendía con absoluta claridad esta diferencia. Como Comandante Supremo de las Fuerzas Expedicionarias Aliadas, debía armonizar intereses políticos frecuentemente divergentes entre Estados Unidos, el Reino Unido, Canadá, Francia Libre y los demás aliados.

Su responsabilidad principal no consistía en decidir cómo combatiría una división en una playa determinada de Normandía, sino en asegurar que el conjunto de la campaña contribuyera efectivamente al objetivo estratégico acordado por la conducción política de la coalición (Freedman, 2013; Smith, 2005; U.K. Ministry of Defence, 2014, 2022). (Eisenhower, 1957; Pogue, 1973).

Eisenhower comprendía que las operaciones militares solamente adquieren sentido cuando permanecen subordinadas a una finalidad política superior. Su célebre afirmación según la cual "los planes son inútiles, pero la planificación lo es todo" refleja precisamente esa lógica.

El valor de la estrategia no reside en la rigidez de un plan previamente elaborado, sino en la capacidad permanente de adaptar todos los instrumentos del poder nacional para alcanzar un objetivo político cuya validez permanece constante aun cuando cambien las circunstancias operacionales o tácticas (Eisenhower, 1957; Pogue, 1973).

George C. Marshall compartía la misma concepción. Como Jefe del Estado Mayor del Ejército de los Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, dedicó gran parte de sus esfuerzos a garantizar que las capacidades militares disponibles respondieran efectivamente a las prioridades estratégicas definidas por el presidente Franklin D. Roosevelt y por los acuerdos alcanzados con los demás aliados. Su tarea principal no

era conducir campañas específicas, sino construir las condiciones materiales, organizacionales y humanas que hicieran posible su ejecución (Pogue, 1973).

En tiempos más recientes, Lawrence Freedman ha ampliado considerablemente esta visión al sostener que la estrategia constituye un proceso continuo destinado a vincular fines con medios mediante cursos de acción coherentes. Desde esta perspectiva, la estrategia no representa un documento estático ni una decisión aislada. Es un proceso dinámico de adaptación permanente frente a un adversario inteligente que también modifica continuamente su comportamiento.

La incertidumbre, la fricción, la información incompleta y la interacción competitiva convierten a la estrategia en una actividad eminentemente evolutiva (Freedman, 2013; Smith, 2005; U.K. Ministry of Defence, 2014, 2022). (Clausewitz, 1832/1976).

Precisamente por ello, el nivel estratégico no se limita al empleo de la fuerza militar. Integra simultáneamente instrumentos diplomáticos, económicos, tecnológicos, financieros, industriales, comunicacionales, culturales y de inteligencia.

La guerra contemporánea ya no puede concebirse exclusivamente como un enfrentamiento entre ejércitos. La competencia entre Estados involucra cadenas de suministro, infraestructura crítica, capacidades científicas, sistemas financieros, opinión pública, ciberespacio, espacio ultraterrestre, recursos energéticos y legitimidad internacional. Todos estos componentes forman parte del cálculo estratégico (Libicki, 2009; Schulze, 2020; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022).

La doctrina estadounidense suele referirse a esta integración mediante el concepto de “instrumentos del poder nacional”, mientras que otras doctrinas emplean expresiones equivalentes. En todos los casos, la idea central permanece inalterada: la estrategia coordina el conjunto de las capacidades nacionales disponibles para alcanzar un objetivo político determinado.

Por ello, la estrategia no puede confundirse con la planificación de campañas ni con la conducción del combate. Una estrategia puede

mantenerse invariable mientras cambian completamente las campañas diseñadas para ejecutarla. Del mismo modo, una campaña puede modificarse profundamente sin alterar el objetivo estratégico perseguido. Esta capacidad de adaptación constituye precisamente una de las principales responsabilidades de la conducción estratégica.

El éxito estratégico, en consecuencia, no se mide por el número de batallas ganadas ni por la cantidad de territorio ocupado. Se mide por el grado en que la situación política obtenida al finalizar el conflicto coincide con los objetivos originalmente perseguidos.

La historia militar ofrece numerosos ejemplos de victorias tácticas extraordinarias que terminaron convirtiéndose en derrotas estratégicas, así como campañas operacionalmente brillantes que fracasaron porque nunca contribuyeron eficazmente al propósito político que justificaba la guerra.

Comprender esta diferencia resulta indispensable para analizar correctamente los otros dos niveles de conducción. La estrategia establece el destino. Pero no diseña las campañas que conducirán hacia él ni dirige directamente los combates que deberán librarse para alcanzarlo. Entre ambas funciones aparece un nivel autónomo, surgido de la evolución doctrinaria del siglo XX, cuya misión consiste precisamente en transformar las decisiones estratégicas en campañas militares coherentes. Ese nivel es el nivel operacional.

Capítulo III. El nivel operacional

Si el nivel estratégico responde a la pregunta **qué** pretende lograr una nación mediante el empleo de la fuerza militar, el nivel operacional responde a un interrogante completamente diferente: **¿cómo debe organizarse el conjunto de campañas necesarias para transformar esos objetivos estratégicos en resultados militares concretos?**

Esta diferencia resulta esencial. La estrategia determina los fines; la táctica ejecuta acciones concretas; el nivel operacional diseña el puente que une ambas dimensiones. Su función consiste en transformar decisiones

estratégicas en campañas viables y coordinar múltiples operaciones para producir efectos acumulativos capaces de modificar la situación militar en beneficio de los objetivos políticos perseguidos.

Precisamente por ello, el nivel operacional constituye mucho más que un simple escalón intermedio. Es un nivel autónomo de pensamiento, planificación y conducción. Posee objetivos propios, métodos específicos, un lenguaje doctrinario particular y un horizonte temporal diferente tanto del estratégico como del táctico.

Esta afirmación puede parecer evidente para los profesionales militares, pero representa una conquista relativamente reciente en la historia del pensamiento estratégico. Como hemos señalado, durante siglos, la teoría militar distinguió exclusivamente entre estrategia y táctica. La primera se ocupaba de conducir la guerra en su conjunto; la segunda, de conducir las batallas. Entre ambas existía un amplio espacio intelectual que permanecía insuficientemente desarrollado.

Ni Sun Tzu, ni Tucídides, ni Maquiavelo, ni Jomini, ni siquiera Clausewitz formularon un concepto plenamente autónomo de nivel operacional. Todos ellos comprendieron que la guerra exigía coordinar campañas, movimientos y esfuerzos sucesivos, pero ninguno elaboró todavía una teoría específica destinada a explicar ese nivel intermedio de conducción.

No se trató de una limitación intelectual de esos autores, sino de una consecuencia lógica del contexto histórico en el que escribieron. Las guerras de los siglos XVIII y XIX, aun siendo extraordinariamente complejas para su época, difícilmente alcanzaban la dimensión logística, territorial, industrial y tecnológica que adquirirían los conflictos mundiales del siglo XX (Clausewitz, 1832/1976). (Sun Tzu, ca. 5th century BCE/1963).

Fue precisamente esa transformación de la guerra la que hizo necesaria una nueva categoría doctrinaria.

Después de la Primera Guerra Mundial, diversos pensadores soviéticos comenzaron a advertir que la estrategia ya no podía relacionarse directamente con el combate. Las enormes dimensiones territoriales, la movilización industrial, el empleo masivo de fuerzas mecanizadas y la

necesidad de coordinar acciones simultáneas sobre extensos frentes exigían un nuevo nivel de conducción (Glantz, 1991; Naveh, 1997; Schneider, 1988).

Entre ellos, Aleksandr Svechin ocupa un lugar absolutamente central (Svechin, 1927/1992).

Svechin sostuvo que la estrategia no debía confundirse con la conducción inmediata de las operaciones militares. Entre ambas existía un espacio propio destinado al diseño de campañas capaces de traducir los objetivos estratégicos en una secuencia organizada de acciones militares.

Su pensamiento inauguró una transformación doctrinaria que posteriormente desarrollarían Vladimir Triandafillov, Mijaíl Tukhachevsky y Georgii Isserson mediante la teoría de las operaciones en profundidad (Svechin, 1927/1992). (Triandafillov, 1929/1994).

Sin embargo, sería un error concluir que el nivel operacional constituye una creación exclusivamente soviética.

Su formulación inicial nació efectivamente en la Unión Soviética. Pero su consolidación doctrinaria, su desarrollo metodológico y su aplicación contemporánea fueron obra conjunta de numerosas escuelas militares.

Después de la Segunda Guerra Mundial, las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos estudiaron con enorme detenimiento tanto la experiencia aliada como la doctrina soviética. A partir de esas investigaciones comenzaron a incorporar progresivamente el concepto de Operational Level of War, que adquiriría plena madurez doctrinaria durante las décadas de 1970 y 1980 (U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022; Vego, 2009).

Autores como William DePuy, Donn A. Starry y Huba Wass de Czege desempeñaron un papel decisivo en esa evolución. La doctrina AirLand Battle representó mucho más que un cambio táctico. Constituyó una nueva manera de pensar la articulación entre estrategia, campañas y combate, integrando fuerzas terrestres y aéreas dentro de un diseño operacional coherente (Department of the Army, 1982; House, 1984; Romjue, 1984).

Posteriormente, las Joint Publications del Departamento de Defensa de los Estados Unidos consolidaron definitivamente esta arquitectura conceptual.

Desde entonces, el Operational Level of War quedó definido como el nivel encargado de planificar y conducir campañas y grandes operaciones destinadas a alcanzar objetivos estratégicos dentro de teatros de operaciones específicos (U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022; Vego, 2009). (U.S. Joint Chiefs of Staff, 2020, 2022).

La OTAN adoptó posteriormente una concepción prácticamente idéntica (NATO Standardization Office, 2022, 2026).

Su doctrina operacional no concibe las campañas como una simple sucesión de operaciones independientes. Las entiende como sistemas integrados de acciones desarrolladas simultáneamente en múltiples dominios —terrestre, marítimo, aéreo, espacial, cibernético, electromagnético e informacional— cuya sincronización produce efectos acumulativos imposibles de obtener mediante acciones aisladas (Libicki, 2009; Schulze, 2020; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022).

La doctrina británica evolucionó en la misma dirección.

Lawrence Freedman observa que las campañas modernas no consisten únicamente en derrotar fuerzas enemigas. Persiguen modificar sistemas completos de comportamiento político, militar, económico y psicológico. Ello exige integrar instrumentos de poder muy diversos bajo una concepción operacional unificada (Freedman, 2013; Smith, 2005; U.K. Ministry of Defence, 2014, 2022).

Rupert Smith profundiza aún más esta idea al señalar que los conflictos contemporáneos rara vez concluyen mediante una batalla decisiva. En cambio, evolucionan como campañas prolongadas destinadas a influir sobre múltiples actores estatales y no estatales mediante combinaciones variables de fuerza, diplomacia, información, economía y legitimidad política (Freedman, 2013; Smith, 2005; U.K. Ministry of Defence, 2014, 2022).

La doctrina alemana también desarrolló una interpretación particularmente sofisticada del nivel operacional mediante el concepto de Operative Führung. Heredera de la tradición prusiana, la Bundeswehr distingue claramente entre la conducción estratégica del Estado, la conducción operacional de campañas y la conducción táctica del combate. En este

marco, la célebre Auftragstaktik —la conducción por misión— adquiere sentido precisamente porque presupone la existencia de un diseño operacional previo que orienta la iniciativa descentralizada de los comandantes subordinados (Bundeswehr, 2025; Citino, 2005; U.K. Ministry of Defence, 2014).

Entre todas las doctrinas contemporáneas, probablemente sea la israelí la que haya llevado más lejos la reflexión sobre el nivel operacional.

Las Fuerzas de Defensa de Israel consideran que las campañas constituyen el verdadero núcleo de la conducción militar moderna. Su concepto de “Ma'aracha Bein HaMilchamot” (MABAM) —la “Campaña entre Guerras”— expresa con extraordinaria claridad esta concepción (Eisenkot & Siboni, 2019; Ortal, 2021).

MABAM no describe una operación aislada ni una respuesta táctica puntual. Designa una campaña permanente, desarrollada durante períodos prolongados, destinada a degradar sistemáticamente las capacidades estratégicas del adversario antes de que estalle una guerra abierta.

Ataques selectivos, operaciones de inteligencia, guerra electrónica, acciones cibernéticas, operaciones psicológicas, sabotajes, diplomacia coercitiva y acciones cinéticas limitadas forman parte de una única campaña operacional cuyo propósito consiste en modificar gradualmente el equilibrio estratégico regional (Eisenkot & Siboni, 2019; Ortal, 2021). (Libicki, 2009; Schulze, 2020; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022). Esto es lo que llamamos “Conjuntez” cuando requiere el acople orgánico de más de una Fuerza (Ej. Fuerza Aérea) o más de un Arma (Ej. Artillería).

Precisamente por ello, MABAM constituye uno de los mejores ejemplos contemporáneos de pensamiento operacional. No se orienta a ganar una batalla específica, sino a construir una situación estratégica favorable mediante una sucesión cuidadosamente integrada de acciones desarrolladas en múltiples teatros y dominios (Eisenkot & Siboni, 2019; Ortal, 2021).

Igualmente significativa resulta la contribución de Shimon Naveh y del Operational Theory Research Institute (OTRI) (Naveh, 1997; Sorrells et al., 2005; Wass de Czege, 2009).

A través del concepto de “Systemic Operational Design” (SOD), “Diseño Operacional Sistémico”, Naveh propuso comprender el nivel operacional como un proceso de diseño sistémico antes que como una simple planificación lineal.

Inspirándose en la teoría de sistemas, la filosofía contemporánea y el pensamiento complejo, sostuvo que las campañas militares debían concebirse como procesos adaptativos capaces de modificar continuamente sus propias configuraciones frente a un entorno dinámico (Naveh, 1997; Sorrells et al., 2005; Wass de Czege, 2009). Esto es lo que llamamos CCSM, Comando Cognitivo Situacional Modular.

Más allá de las controversias que suscitó esta propuesta, el aporte fundamental de Naveh consistió en reafirmar que el pensamiento operacional constituye una disciplina intelectual específica, diferente tanto de la estrategia como de la táctica.

Esta evolución doctrinaria permite comprender por qué resulta incorrecto traducir **operational** como "operativo".

Lo operativo pertenece al lenguaje administrativo.

Lo operacional pertenece a la teoría de las campañas.

Mientras lo operativo procura que una organización funcione eficientemente, lo operacional diseña sistemas completos de acción destinados a producir efectos estratégicos mediante la coordinación de múltiples operaciones desarrolladas simultáneamente.

Reducir el nivel operacional a "lo operativo" equivale a confundir arquitectura con construcción o composición musical con ejecución instrumental. Se trata de actividades relacionadas, pero profundamente diferentes.

En consecuencia, el nivel operacional no debe entenderse como un simple espacio cronológico situado entre la estrategia y la táctica. Debe comprenderse como el nivel encargado de conferir coherencia al conjunto de la guerra. Allí convergen los objetivos estratégicos, los recursos disponibles, la organización de las campañas, la integración de fuerzas conjuntas, la coordinación entre teatros de operaciones, la sincronización

multidominio y la adaptación permanente frente a un adversario inteligente (Department of the Army, 2019; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022).

Es, en definitiva, el nivel donde la estrategia comienza a convertirse en realidad, aunque todavía no haya comenzado el combate.

Capítulo IV. El nivel táctico

Si el nivel estratégico define los fines políticos de la guerra y el nivel operacional diseña las campañas destinadas a alcanzarlos, el nivel táctico constituye el ámbito donde esos diseños se materializan mediante el empleo directo de las fuerzas en combate.

Es el nivel de la acción.

Allí se enfrentan las unidades militares. Allí maniobran los comandantes. Allí se emplean las armas. Allí se conquista o se pierde un objetivo, se ocupa una posición, se destruye una capacidad enemiga o se rechaza un ataque. Es el nivel más visible de la guerra porque es el que produce los hechos que habitualmente ocupan los titulares periodísticos: una batalla, un desembarco, un ataque aéreo, una incursión de fuerzas especiales, un combate urbano, un lanzamiento de misiles o una operación anfibia.

Precisamente por esa visibilidad, existe una tendencia muy difundida a identificar la totalidad de la guerra con el nivel táctico. Sin embargo, desde el punto de vista doctrinario, esta percepción resulta profundamente equivocada. La táctica constituye solamente uno de los tres niveles de conducción, y ni siquiera el más determinante. Su eficacia depende, en gran medida, de la calidad de las decisiones adoptadas en los niveles estratégico y operacional.

Desde la Antigüedad, la táctica fue el objeto principal de estudio del pensamiento militar. Los grandes comandantes clásicos desarrollaron extraordinarias innovaciones tácticas mucho antes de que existiera una teoría sistemática de la estrategia o del nivel operacional.

Las falanges macedónicas de Filipo II y Alejandro Magno, las legiones romanas, las formaciones napoleónicas, la Blitzkrieg alemana o las modernas unidades mecanizadas representan diferentes respuestas tácticas a problemas concretos del combate.

En todos los casos, el propósito inmediato es semejante: obtener superioridad local sobre el adversario mediante una combinación eficaz de maniobra, fuego, movilidad, protección, sorpresa, engaño, inteligencia y liderazgo.

La táctica responde, por consiguiente, a una pregunta muy diferente de las formuladas por los otros niveles. No pregunta **qué** pretende lograr la guerra. Tampoco pregunta **cómo** debe organizarse una campaña. Pregunta simplemente: ¿Cómo debe ejecutarse este combate para cumplir la misión asignada?

Su horizonte temporal suele ser significativamente más corto.

Mientras la estrategia puede proyectarse durante décadas y una campaña operacional extenderse durante meses, una acción táctica puede resolverse en minutos, horas o pocos días.

Su ámbito geográfico también es mucho más limitado.

Una compañía que debe conquistar una posición, un escuadrón encargado de destruir una batería antiaérea, una fragata que ejecuta una misión antisubmarina o una patrulla de fuerzas especiales infiltrada detrás de las líneas enemigas desarrollan acciones eminentemente tácticas.

Ello no significa que carezcan de importancia estratégica.

Por el contrario, una acción táctica puede producir consecuencias estratégicas extraordinarias cuando altera significativamente el desarrollo de una campaña o modifica decisiones políticas de alto nivel.

Pero incluso en esos casos, la naturaleza de la acción continúa siendo táctica. Su efecto puede ser estratégico. Su ejecución no.

Esta distinción resulta esencial. Una de las confusiones más frecuentes consiste precisamente en calificar como "estratégico" todo aquello que produce consecuencias importantes. La doctrina militar no utiliza el

concepto de ese modo. Un ataque realizado por un pequeño grupo de comandos continúa siendo una acción táctica aunque destruya un objetivo cuyo valor estratégico sea enorme.

Del mismo modo, el lanzamiento de un misil de precisión constituye una acción táctica aunque impacte sobre una instalación nuclear cuya destrucción altere profundamente el equilibrio estratégico regional.

Los efectos pueden pertenecer al plano estratégico. La ejecución pertenece al plano táctico.

La doctrina estadounidense insiste particularmente sobre esta diferencia. Las Joint Publications definen el nivel táctico como el ámbito donde se planifican y ejecutan las batallas, los enfrentamientos y los combates destinados a cumplir los objetivos establecidos por el comandante operacional (U.S. Joint Chiefs of Staff, 2020, 2022).

La responsabilidad principal del comandante táctico consiste en emplear eficientemente las fuerzas puestas bajo su mando para cumplir la misión asignada.

Ello exige dominar un conjunto muy amplio de capacidades profesionales. El comandante táctico debe comprender el terreno, el clima, la movilidad, la potencia de fuego, la logística inmediata, la protección de la fuerza, la coordinación entre armas combinadas, la inteligencia disponible, las comunicaciones, la moral de las tropas y la intención del comandante superior. Todas estas variables cambian continuamente durante el combate. Por esa razón, el pensamiento táctico exige una enorme capacidad de anticipación/adaptación.

Helmuth von Moltke sintetizó magistralmente esta realidad cuando afirmó que ningún plan sobrevive al primer contacto con el enemigo (Moltke, 1871/1993).

Lejos de desvalorizar la planificación, esta afirmación subraya una característica esencial del nivel táctico: la incertidumbre permanente.

Clausewitz había denominado a este fenómeno “fricción”.

La guerra nunca se desarrolla exactamente como había sido prevista. Errores, accidentes, clima, fatiga, fallas logísticas, información incompleta,

decisiones inesperadas del adversario y múltiples factores imposibles de anticipar obligan constantemente a modificar la ejecución táctica.

John Boyd desarrolló posteriormente esta misma idea mediante su célebre ciclo OODA —Observe, Orient, Decide, Act— (Boyd, 1996; Hammond, 2001). Su aporte no consistió simplemente en proponer un método para tomar decisiones rápidas. Demostró que la ventaja táctica depende, en gran medida, de la capacidad para adaptarse al cambio más rápidamente que el adversario.

La “velocidad cognitiva” puede resultar tan importante como la potencia de fuego. Sin embargo, incluso el comandante táctico más brillante continúa actuando dentro de un marco previamente definido por el nivel operacional.

La misión que recibe, los objetivos asignados, los recursos disponibles, el momento elegido para actuar, el teatro de operaciones en el que combate y la coordinación con otras fuerzas han sido determinados previamente por un diseño operacional.

Su libertad existe. Pero no es absoluta. Opera dentro de la intención operacional de la campaña.

Aquí aparece una diferencia doctrinaria particularmente importante.

El éxito táctico no puede evaluarse exclusivamente por el resultado inmediato del combate. Una unidad puede conquistar brillantemente un objetivo cuya ocupación carezca completamente de utilidad para la campaña. Del mismo modo, puede decidir continuar un combate exitoso cuando la lógica operacional aconsejaría romper el contacto para preservar capacidades destinadas a un esfuerzo principal posterior.

La historia militar ofrece numerosos ejemplos de victorias tácticas convertidas posteriormente en derrotas operacionales e incluso estratégicas.

Aníbal obtuvo algunas de las victorias tácticas más extraordinarias de toda la historia militar, particularmente en Cannas. Sin embargo, Roma terminó ganando la guerra.

Napoleón acumuló brillantes éxitos tácticos durante la campaña de Rusia. La campaña concluyó con una derrota operacional catastrófica.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Alemania obtuvo innumerables victorias tácticas en el frente oriental incluso cuando la guerra ya había comenzado a inclinarse estratégicamente hacia los Aliados.

Más recientemente, numerosas operaciones tácticas exitosas desarrolladas en Afganistán o Irak demostraron que destruir fuerzas enemigas no necesariamente implica alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por la conducción política (Biddle, 2004; Ricks, 2006).

Estos ejemplos ilustran una enseñanza permanente de la ciencia militar. Las victorias tácticas constituyen una condición necesaria para ganar una guerra. Pero nunca son una condición suficiente.

La táctica obtiene combates. El nivel operacional obtiene campañas. La estrategia obtiene los objetivos políticos de la guerra.

Cada nivel produce resultados diferentes. Cada uno responde a preguntas distintas. Cada uno posee criterios propios de éxito. Precisamente por ello, comprender el nivel táctico exige analizarlo siempre dentro del sistema integrado formado por los tres niveles de conducción.

Separada de la estrategia y del nivel operacional, la táctica pierde buena parte de su significado. Integrada con ellos, se convierte en el instrumento mediante el cual las campañas dejan de ser un diseño intelectual para transformarse en acciones concretas capaces de modificar la realidad militar sobre el terreno.

Capítulo V. La articulación entre los niveles estratégico, operacional y táctico

La distinción entre los niveles estratégico, operacional y táctico constituye uno de los pilares conceptuales de la doctrina militar contemporánea. Sin embargo, comprender sus definiciones por separado resulta insuficiente si no se analiza la forma en que interactúan. Ninguno de estos niveles existe

de manera aislada. La guerra constituye un único sistema de conducción integrado, dentro del cual cada nivel depende funcionalmente de los otros dos. Recordemos: La estrategia fija el propósito. El nivel operacional diseña el camino. La táctica recorre ese camino.

Esta secuencia, aparentemente sencilla, constituye en realidad uno de los procesos intelectuales más complejos desarrollados por las organizaciones militares modernas.

La estrategia no combate. La táctica no define los fines políticos. El nivel operacional no reemplaza a ninguno de ellos. Cada uno desarrolla una función diferente y complementaria.

La estrategia establece el estado final deseado. Determina qué situación política pretende alcanzar el Estado mediante el empleo de la fuerza. En consecuencia, identifica los intereses nacionales comprometidos, define los objetivos estratégicos y establece las restricciones políticas, económicas, jurídicas y diplomáticas que condicionarán el empleo del poder militar.

Sin embargo, la estrategia no determina normalmente cómo deberán organizarse las campañas militares. Esa responsabilidad pertenece al nivel operacional.

El comandante operacional recibe los objetivos estratégicos definidos por la conducción superior y debe transformarlos en campañas ejecutables. Ello implica responder una enorme cantidad de preguntas que la estrategia, deliberadamente, no responde.

¿Qué teatros de operaciones deberán priorizarse?

¿Cuál constituirá el esfuerzo principal?

¿Cuáles serán los esfuerzos secundarios?

¿Cómo deberán distribuirse las fuerzas disponibles?

¿En qué secuencia temporal deberán desarrollarse las operaciones?

¿Cómo deberán coordinarse los componentes terrestre, naval, aéreo, espacial, cibernético y de operaciones de información?

¿Qué ritmo operacional permitirá mantener la iniciativa?

¿Qué reservas deberán preservarse?

¿Cómo deberá sostenerse logísticamente toda la campaña?

Ninguna de estas decisiones pertenece al nivel estratégico. Tampoco corresponde al nivel táctico. Constituyen decisiones típicamente operacionales.

A su vez, el comandante táctico recibe una misión mucho más concreta. No diseña la campaña. Ejecuta una parte de ella. Su preocupación principal consiste en conducir eficazmente las fuerzas bajo su responsabilidad para cumplir la misión asignada por el comandante operacional.

La diferencia puede ilustrarse mediante un ejemplo histórico ampliamente conocido. La invasión aliada de Europa occidental en junio de 1944 suele resumirse mediante la expresión "Desembarco de Normandía". Sin embargo, desde el punto de vista doctrinario, esa denominación resulta incompleta (Harrison, 1951; Murray & Millett, 2000).

El objetivo estratégico no era desembarcar en Francia. El objetivo estratégico consistía en liberar Europa Occidental y derrotar definitivamente al Tercer Reich.

La campaña diseñada para alcanzar ese objetivo correspondió al nivel operacional. Dentro de esa campaña, la Operación Overlord representó uno de sus principales componentes (Harrison, 1951; Murray & Millett, 2000).

Finalmente, cada desembarco ejecutado por las divisiones estadounidenses, británicas, canadienses y francesas sobre Utah, Omaha, Gold, Juno y Sword constituyó una sucesión de acciones tácticas desarrolladas por unidades concretas bajo condiciones específicas de combate.

Las tres dimensiones coexistieron simultáneamente. Ninguna reemplazó a las otras.

Exactamente la misma lógica puede observarse en la Operación Desert Storm de 1991 (Cohen, 1993; U.S. Department of Defense, 1992).

El objetivo estratégico fijado por la coalición internacional consistía en restaurar la soberanía de Kuwait y neutralizar la capacidad ofensiva del régimen de Saddam Hussein sin provocar una desestabilización regional aún mayor. El diseño de la campaña aérea, terrestre y naval, la secuencia de los ataques, la coordinación multinacional y la sincronización entre componentes conjuntos pertenecieron claramente al nivel operacional.

Los combates desarrollados por las unidades blindadas, aerotransportadas, navales y aéreas constituyeron acciones tácticas insertas dentro de esa campaña.

Más recientemente, la doctrina israelí ofrece probablemente uno de los ejemplos más claros de integración entre los tres niveles. La conducción política define objetivos estratégicos vinculados con la supervivencia del Estado, la protección de su población y el mantenimiento de determinadas condiciones regionales de seguridad.

Sobre esa base, las Fuerzas de Defensa de Israel desarrollan campañas operacionales permanentes, entre ellas la denominada MABAM (Ma'aracha Bein HaMilchamot), destinadas a impedir que sus adversarios acumulen capacidades militares capaces de alterar significativamente el equilibrio estratégico (Eisenkot & Siboni, 2019; Ortal, 2021).

Dentro de esas campañas se ejecutan cientos de acciones tácticas. Algunas consisten en ataques aéreos de precisión. Otras corresponden a operaciones especiales. Otras incluyen acciones cibernéticas, operaciones psicológicas, inteligencia, sabotajes o interdicciones marítimas (Libicki, 2009; Schulze, 2020; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022).

Cada una posee objetivos tácticos específicos. Pero todas responden simultáneamente al diseño operacional de una campaña permanente. Y esa campaña, a su vez, responde a una finalidad estratégica claramente definida.

Este ejemplo permite comprender una característica fundamental del nivel operacional.

No constituye simplemente un espacio cronológico situado entre la estrategia y la táctica. Constituye el mecanismo mediante el cual ambos

niveles permanecen articulados. Sin ese mecanismo, la estrategia se transforma en una declaración de intenciones incapaz de producir efectos reales. Del mismo modo, la táctica corre el riesgo de convertirse en una sucesión de acciones exitosas pero carentes de dirección común.

La historia militar ofrece numerosos ejemplos de este fenómeno.

Durante la guerra de Vietnam, las fuerzas estadounidenses obtuvieron una enorme cantidad de victorias tácticas (Krepinevich, 1986; Summers, 1982). En múltiples enfrentamientos infligieron pérdidas considerablemente superiores a las sufridas por sus propias unidades. Sin embargo, esos éxitos tácticos nunca lograron traducirse en una campaña operacional capaz de alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por Washington.

La desconexión entre los tres niveles terminó condicionando el resultado político del conflicto.

Algo semejante ocurrió en Afganistán. Durante dos décadas, las fuerzas de la OTAN demostraron una capacidad táctica extraordinaria (NATO Standardization Office, 2022, 2026). Sus unidades especiales, su superioridad tecnológica, su inteligencia y su capacidad logística alcanzaron niveles difícilmente comparables con los de cualquier organización insurgente.

Sin embargo, la superioridad táctica no consiguió consolidar un diseño operacional sostenible que condujera eficazmente hacia el estado final estratégico inicialmente previsto.

Estos casos ilustran una enseñanza permanente. Recordemos: La eficacia táctica no garantiza el éxito operacional. La excelencia operacional no garantiza por sí sola el éxito estratégico. Y una estrategia correctamente concebida puede fracasar completamente si no logra traducirse en campañas coherentes o si éstas no consiguen coordinar adecuadamente las acciones tácticas necesarias para materializarlas.

Existe, además, una segunda característica que distingue la interacción entre los tres niveles. La relación entre ellos no funciona exclusivamente de arriba hacia abajo. También opera en sentido inverso. Las decisiones estratégicas orientan las campañas. Las campañas orientan las acciones

tácticas. Pero los resultados obtenidos por las acciones tácticas modifican continuamente las campañas, y las campañas obligan muchas veces a revisar las decisiones estratégicas inicialmente adoptadas.

Se produce así un proceso permanente de retroalimentación.

Una batalla inesperadamente exitosa puede abrir oportunidades operacionales no previstas. Una campaña prolongada puede obligar a redefinir objetivos estratégicos. Un cambio político puede modificar completamente el diseño operacional.

La conducción militar moderna consiste precisamente en administrar esa interacción continua. Por esta razón, los tres niveles no deben concebirse como compartimentos estancos. Constituyen dimensiones diferentes de un mismo sistema de conducción. Otra vez: La estrategia proporciona dirección. El nivel operacional proporciona coherencia. La táctica proporciona ejecución.

Solamente cuando estas tres funciones permanecen adecuadamente integradas resulta posible transformar los objetivos políticos de una nación en resultados militares capaces de producir los efectos estratégicos perseguidos.

Esa integración constituye, probablemente, el mayor aporte realizado por la doctrina militar contemporánea al pensamiento sobre la conducción de organizaciones complejas.

Capítulo VI. Errores conceptuales más frecuentes sobre los niveles de la guerra

La extraordinaria difusión que ha alcanzado el vocabulario militar durante las últimas décadas ha producido un fenómeno paradójico. Nunca antes se habían utilizado con tanta frecuencia expresiones como *estrategia*, *operaciones*, *táctica*, *teatro de operaciones*, *campaña*, *objetivos estratégicos* o *guerra híbrida*. Sin embargo, pocas veces estos conceptos han sido empleados con tanta imprecisión.

Las guerras desarrolladas desde comienzos del siglo XXI, la cobertura permanente de los medios de comunicación, la aparición de analistas militares en televisión y la expansión de las redes sociales han contribuido a incorporar gran parte de esta terminología al lenguaje cotidiano. Pero la difusión del vocabulario no siempre ha ido acompañada por una adecuada comprensión doctrinaria.

Como consecuencia, determinadas expresiones incorrectas han terminado naturalizándose hasta el punto de ser repetidas incluso en ámbitos académicos y profesionales.

El primero y más difundido de estos errores consiste en alterar el orden de los niveles de conducción.

Es frecuente escuchar que la guerra posee un nivel estratégico, un nivel táctico y un nivel operacional. La formulación parece inocente. No lo es. El orden correcto no constituye una cuestión de estilo. Refleja una secuencia lógica de conducción.

Y otra vez más: La estrategia fija los objetivos. El nivel operacional diseña las campañas. La táctica ejecuta los combates.

Invertir el orden implica desconocer que el nivel operacional constituye precisamente el mecanismo mediante el cual la estrategia se transforma en acción militar organizada.

Ninguna doctrina occidental relevante describe la conducción de la guerra mediante la secuencia "estrategia–táctica–operacional".

Todas coinciden en reconocer el orden estratégico–operacional–táctico (NATO Standardization Office, 2022, 2026; U.K. Ministry of Defence, 2014; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2020, 2022).

Un segundo error, aún más frecuente, consiste en identificar el concepto "operacional" con el concepto "operativo".

En el lenguaje cotidiano, una organización eficiente suele describirse como "muy operativa".

Una empresa que mejora sus procesos habla de "excelencia operativa".

Un gerente operativo administra la actividad diaria de una organización.

Nada de ello corresponde al significado doctrinario del nivel operacional. El término inglés “operational” jamás significó "operativo" en ese contexto. Hace referencia al Operational Level of War, es decir, al nivel encargado del diseño y conducción de campañas militares (U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022; Vego, 2009).

La semejanza fonética entre ambos vocablos ha generado una traducción intuitiva pero profundamente equivocada. Lo operativo pertenece al funcionamiento. Lo operacional pertenece al diseño de campañas.

Confundir ambos conceptos equivale a identificar la arquitectura con la administración de un edificio ya construido.

Existe un tercer error igualmente extendido. Consiste en utilizar indistintamente los conceptos de “operación” y “campaña”. Toda campaña está integrada por múltiples operaciones. Pero una operación aislada no constituye necesariamente una campaña.

La Operación Market Garden fue una operación.

La campaña de los Países Bajos fue una campaña.

La Operación Torch fue una operación.

La campaña del Norte de África fue una campaña.

La Operación Neptune integró la Operación Overlord. Y Overlord formó parte de la campaña destinada a liberar Europa Occidental (Harrison, 1951; Murray & Millett, 2000).

Cada uno de estos conceptos posee un nivel diferente de agregación.

La doctrina militar distingue cuidadosamente entre ellos precisamente porque cada uno responde a decisiones tomadas en niveles distintos de conducción.

Otro error frecuente consiste en denominar “estratégico” a todo aquello que posee gran importancia.

En el lenguaje periodístico suele afirmarse que un puente, una fábrica, un aeropuerto o un puerto son "objetivos estratégicos".

La expresión puede ser correcta o incorrecta según el contexto.

Un objetivo no es estratégico por su tamaño, por su valor económico o por la magnitud del daño que puede producir su destrucción.

Es estratégico únicamente cuando su neutralización contribuye directamente al logro de un objetivo estratégico definido por la conducción superior.

Una central eléctrica puede constituir un objetivo táctico dentro de una operación específica. La misma instalación puede adquirir importancia operacional dentro de una campaña aérea. Y solamente será un objetivo estratégico cuando su destrucción modifique significativamente la capacidad del adversario para alcanzar determinados fines políticos o militares.

No es la naturaleza física del blanco lo que determina su nivel. Es la función que desempeña dentro del diseño general de la guerra.

Una confusión semejante aparece cuando se califican determinadas armas como "estratégicas" o "tácticas".

Las armas no poseen una naturaleza estratégica intrínseca. Un mismo misil puede emplearse tácticamente, operacionalmente o estratégicamente dependiendo de la finalidad perseguida.

Lo mismo ocurre con un avión, un submarino, una brigada blindada o una unidad de fuerzas especiales.

La clasificación depende del empleo que se haga de esos medios y no exclusivamente de sus características técnicas.

Otro error muy habitual consiste en identificar las guerras modernas con una sucesión de batallas independientes. Esta interpretación responde a una concepción heredada de los conflictos de los siglos XVIII y XIX, cuando muchas guerras parecían resolverse mediante uno o varios enfrentamientos decisivos.

Las campañas contemporáneas funcionan de manera completamente distinta. Integran simultáneamente acciones militares convencionales, operaciones especiales, guerra cibernética, inteligencia, operaciones psicológicas, desinformación, acciones económicas, presión diplomática,

guerra espacial, influencia cognitiva y competencia tecnológica (Libicki, 2009; Schulze, 2020; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022).

La batalla continúa existiendo. Pero ya no constituye necesariamente el núcleo de la campaña.

La doctrina israelí expresa esta transformación con notable claridad mediante el concepto de MABAM que ya hemos mencionado (Eisenkot & Siboni, 2019; Ortal, 2021).

Su propósito no consiste en librar una gran batalla decisiva. Consiste en desarrollar una campaña continua destinada a modificar progresivamente el equilibrio estratégico regional antes de que una guerra convencional resulte inevitable.

Algo semejante ocurre con las doctrinas estadounidenses de Multi-Domain Operations, donde la integración simultánea de dominios terrestre, marítimo, aéreo, espacial, cibernético y electromagnético reemplaza definitivamente la antigua visión centrada exclusivamente en el combate terrestre (Department of the Army, 2019; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022). (Libicki, 2009; Schulze, 2020; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022).

Existe finalmente un error particularmente frecuente fuera del ámbito militar. Consiste en utilizar los conceptos de estrategia y táctica eliminando completamente el nivel operacional.

Esta simplificación aparece con frecuencia en la administración de empresas, en la política, en la administración pública e incluso en numerosos programas universitarios.

Se habla permanentemente de estrategia y de ejecución. Muy pocas veces aparece el diseño de campañas.

Paradójicamente, esta omisión reproduce exactamente el problema que los teóricos militares comenzaron a resolver hace aproximadamente un siglo.

Entre la formulación estratégica y la ejecución táctica existe un nivel específico encargado de organizar, coordinar, sincronizar y conducir el conjunto de acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.

Para nuestro enfoque de Empresarial: Formulación, Articulación y Ejecución, FAE (Levy, A., 2023a, 2023b, 2024, 2025, 2026). Suprimir ese nivel conduce inevitablemente a una falsa dicotomía entre pensar y hacer. La doctrina militar demuestra precisamente lo contrario.

Entre pensar y ejecutar existe un proceso intelectual complejo destinado a transformar la estrategia en campañas y las campañas en acciones concretas. Ese proceso constituye la esencia misma del nivel operacional.

Por ello, la correcta comprensión de los tres niveles de la guerra trasciende ampliamente el interés exclusivamente militar. Representa una forma de pensar la conducción de cualquier sistema complejo. Y constituye, probablemente, una de las contribuciones más importantes realizadas por la ciencia militar al estudio general de la estrategia y de las organizaciones.

Capítulo VII. La evolución doctrinaria de los niveles de la guerra

La diferenciación entre los niveles estratégico, operacional y táctico no surgió de manera súbita ni fue el resultado de una única escuela de pensamiento. Constituye la culminación de un largo proceso de evolución intelectual que acompañó las transformaciones de la guerra durante más de dos mil años (Clausewitz, 1832/1976).

Cada época incorporó nuevos problemas y, con ellos, nuevas formas de pensar la conducción militar.

En la Antigüedad, la guerra era conducida por el propio gobernante o por un reducido número de comandantes que concentraban simultáneamente las decisiones políticas y militares. La escala relativamente limitada de los ejércitos permitía que un mismo conductor definiera los objetivos generales y, al mismo tiempo, dirigiera personalmente las maniobras del combate.

En ese contexto, la diferenciación entre estrategia y táctica era todavía embrionaria.

Sun Tzu comprendió con extraordinaria claridad que la victoria dependía mucho más de la inteligencia, el engaño, la preparación y el conocimiento del adversario que del enfrentamiento directo. Su preocupación principal no consistía en explicar cómo debía librarse una batalla, sino cómo debía concebirse una guerra para obtener el máximo resultado con el mínimo costo. Aunque nunca utilizó la expresión "nivel estratégico", gran parte de su obra pertenece claramente a ese ámbito de reflexión (Sun Tzu, ca. 5th century BCE/1963).

Tucídides realizó un aporte diferente pero igualmente trascendente. Su análisis de la Guerra del Peloponeso mostró que las decisiones militares solamente podían entenderse dentro de un contexto político mucho más amplio. Atenas y Esparta no combatían únicamente por territorios; luchaban por modelos de poder, alianzas, prestigio y supervivencia política. La guerra aparecía así inseparablemente vinculada a los objetivos del Estado (Thucydides, ca. 431 BCE/1996).

Durante el Renacimiento, Nicolás Maquiavelo volvió a colocar la organización política en el centro del problema militar. Para él, la fuerza constituía un instrumento indispensable para preservar el Estado, pero su empleo debía responder siempre a una racionalidad política superior. La conducción militar no podía separarse de la conducción del poder (Machiavelli, 1521/2003).

El verdadero punto de inflexión llegaría, sin embargo, con las guerras napoleónicas. La extraordinaria dimensión alcanzada por los ejércitos franceses modificó radicalmente la naturaleza de la guerra. Millones de hombres movilizados, campañas desarrolladas sobre enormes extensiones territoriales, nuevas formas de logística y velocidades de maniobra desconocidas hasta entonces obligaron a replantear muchas de las categorías tradicionales.

Fue en ese contexto donde Antoine-Henri Jomini y Carl von Clausewitz construyeron los dos grandes sistemas de pensamiento militar del siglo XIX (Clausewitz, 1832/1976). (Jomini, 1838/2007).

Jomini buscó identificar principios permanentes de conducción. Analizó líneas de operaciones, bases logísticas, puntos decisivos, concentraciones

de fuerzas y movimientos estratégicos. Su obra ejercería una influencia extraordinaria sobre generaciones enteras de oficiales europeos y norteamericanos (Jomini, 1838/2007).

Clausewitz siguió un camino diferente. Más que formular reglas, intentó comprender la naturaleza de la guerra como fenómeno político y social. Introdujo conceptos como fricción, niebla de guerra, centro de gravedad y culminación del esfuerzo. Sobre todo, estableció definitivamente la subordinación de la guerra a la política, principio que continúa siendo uno de los fundamentos de la doctrina contemporánea (Clausewitz, 1832/1976).

Sin embargo, tanto Jomini como Clausewitz continuaban pensando esencialmente en dos grandes planos: la estrategia y la táctica (Clausewitz, 1832/1976). (Jomini, 1838/2007). El nivel operacional todavía no había adquirido autonomía conceptual. Ello no significa que las campañas no existieran.

Existían. Lo que todavía no existía era una teoría específica destinada a explicar el proceso mediante el cual las campañas **articulaban** estrategia y táctica.

Ese vacío comenzó a hacerse evidente a comienzos del siglo XX.

La Primera Guerra Mundial demostró que los enormes ejércitos industriales no podían conducirse únicamente mediante categorías heredadas del siglo anterior. La coordinación de cientos de miles de hombres, múltiples frentes simultáneos, grandes sistemas logísticos, artillería de largo alcance, aviación, ferrocarriles y producción industrial exigía un nuevo nivel de pensamiento.

Fue entonces cuando la escuela soviética desarrolló el concepto de arte operacional (Glantz, 1991; Naveh, 1997; Schneider, 1988).

Aleksandr Svechin fue quien comprendió con mayor profundidad que la estrategia no podía descender directamente hasta el combate. Entre ambas dimensiones existía un espacio intelectual propio: el **diseño** de campañas (Svechin, 1927/1992).

Triandafillov desarrolló posteriormente las bases matemáticas y organizacionales de las operaciones en profundidad (Triandafillov, 1929/1994). (Glantz, 1991; Naveh, 1997; Schneider, 1988).

Tukhachevsky incorporó el empleo masivo de fuerzas mecanizadas, aviación y artillería para producir rupturas sucesivas sobre toda la profundidad del dispositivo enemigo (Tukhachevsky, 1936/1985).

Isserson completó esa evolución demostrando que las guerras modernas ya no comenzarían con movilizaciones lentas seguidas de una batalla decisiva, sino mediante campañas desarrolladas simultáneamente desde el primer momento (Isserson, 1932/2013).

La Segunda Guerra Mundial confirmó gran parte de esas intuiciones.

Paradójicamente, quienes más aprovecharon muchas de aquellas enseñanzas fueron las propias fuerzas occidentales.

La campaña del Norte de África, la invasión de Italia, Overlord, la ofensiva soviética hacia Berlín y las campañas del Pacífico demostraron que el verdadero problema ya no consistía únicamente en ganar batallas, sino en coordinar campañas completas capaces de sostener objetivos estratégicos durante largos períodos (Harrison, 1951; Murray & Millett, 2000).

Después de la guerra, los Estados Unidos iniciaron un profundo proceso de reflexión doctrinaria.

El análisis de la experiencia alemana, soviética y aliada condujo progresivamente a la incorporación formal del nivel operacional (Operational Level of War) dentro de la doctrina estadounidense (U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022; Vego, 2009).

Durante las décadas de 1970 y 1980, figuras como William DePuy y Donn Starry impulsaron una renovación doctrinaria que culminaría con AirLand Battle y, posteriormente, con las Joint Publications del Departamento de Defensa (U.S. Joint Chiefs of Staff, 2020, 2022). (Department of the Army, 1982; House, 1984; Romjue, 1984).

A partir de entonces, el nivel operacional dejó de ser una idea discutida para convertirse en doctrina oficial.

La OTAN siguió el mismo camino. El Reino Unido desarrolló su propia doctrina conjunta. Alemania consolidó el concepto de “Operative Führung”. Israel produjo innovaciones de enorme originalidad mediante MABAM y el pensamiento operacional de Shimon Naveh (Eisenkot & Siboni, 2019; Ortal, 2021). (Naveh, 1997; Sorrells et al., 2005; Wass de Czege, 2009).

En consecuencia, el nivel operacional dejó de pertenecer a una escuela nacional determinada. Se transformó en patrimonio común de la doctrina militar contemporánea. Hoy ninguna fuerza armada moderna concibe la conducción de la guerra exclusivamente mediante estrategia y táctica.

La complejidad de los conflictos actuales exige necesariamente un nivel de conducción capaz de **integrar** campañas, dominios, teatros de operaciones, fuerzas conjuntas, capacidades cibernéticas, inteligencia, operaciones de información, logística y diplomacia militar (Libicki, 2009; Schulze, 2020; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022).

La evolución doctrinaria no concluyó con ello.

Las operaciones multidominio, la inteligencia artificial, los sistemas autónomos, el espacio ultraterrestre, la guerra cognitiva y el ciberespacio continúan ampliando el alcance del nivel operacional (Department of the Army, 2019; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022). (Libicki, 2009; Schulze, 2020; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022).

Sin embargo, la arquitectura fundamental permanece inalterada. Los fines pertenecen a la estrategia. Las campañas pertenecen al nivel operacional. Los combates pertenecen a la táctica. En Dinámica Empresarial
Formulación, Articulación y Ejecución.

Todo lo que la doctrina moderna ha desarrollado durante el último siglo no ha hecho más que profundizar y perfeccionar esa arquitectura, sin modificar su esencia. Esa permanencia explica por qué la correcta comprensión de los tres niveles continúa siendo uno de los requisitos intelectuales indispensables para entender la conducción de la guerra en el siglo XXI.

Capítulo VIII. Los niveles de la guerra en los conflictos del siglo XXI

La evolución tecnológica de las últimas décadas ha llevado a algunos analistas a sostener que la distinción entre estrategia, nivel operacional y táctica habría perdido vigencia. La aparición de armas hipersónicas, inteligencia artificial, sistemas autónomos, guerra cibernética, operaciones espaciales, desinformación masiva y guerra cognitiva parecería haber desdibujado los límites tradicionales entre los distintos niveles de conducción (Libicki, 2009; Schulze, 2020; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022).

Sin embargo, ocurre exactamente lo contrario. Cuanto más compleja se vuelve la guerra, más necesaria resulta la diferenciación entre los tres niveles.

Las nuevas tecnologías modifican los instrumentos disponibles. No modifican la lógica de conducción.

Toda guerra continúa comenzando con una decisión política. Toda guerra continúa desarrollándose mediante campañas. Toda campaña continúa ejecutándose mediante acciones tácticas.

Lo que cambia es la naturaleza de esas acciones y la velocidad con la que interactúan entre sí.

En las guerras contemporáneas, una decisión táctica puede producir consecuencias estratégicas en cuestión de minutos.

Un ataque cibernético ejecutado por un pequeño grupo de especialistas puede paralizar la infraestructura crítica de un Estado entero.

Una operación de información desarrollada desde miles de kilómetros puede alterar procesos electorales o modificar la percepción pública de un conflicto.

Un satélite destruido en el espacio puede afectar simultáneamente las comunicaciones, la navegación y la inteligencia de múltiples teatros de operaciones.

Nada de ello elimina los tres niveles. Por el contrario, obliga a articularlos con mayor conjuntes y precisión.

La doctrina estadounidense expresa esta transformación mediante el concepto de Multi-Domain Operations (MDO) (Department of the Army, 2019; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022).

Su propósito no consiste únicamente en integrar fuerzas terrestres, navales y aéreas, como ocurría en las doctrinas conjuntas tradicionales.

Busca articular simultáneamente los dominios terrestre, marítimo, aéreo, espacial, cibernético y electromagnético para generar ventajas acumulativas imposibles de obtener mediante acciones aisladas (Libicki, 2009; Schulze, 2020; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022).

Obsérvese que esta integración constituye, por definición, un problema operacional. No es una decisión estratégica. Tampoco es una decisión táctica. Corresponde al diseño de campañas.

La estrategia establece los objetivos nacionales. Las unidades tácticas ejecutan acciones específicas en cada dominio. El nivel operacional integra todos esos dominios dentro de una misma arquitectura de campaña.

Algo semejante ocurre con la doctrina israelí.

La denominada Campaña entre Guerras (MABAM) no constituye simplemente una sucesión de ataques preventivos (Eisenkot & Siboni, 2019; Ortal, 2021). Representa una campaña permanente desarrollada simultáneamente sobre múltiples dimensiones.

Ataques cinéticos. Operaciones de inteligencia. Acciones cibernéticas. Guerra electrónica. Interdicción logística. Operaciones psicológicas. Diplomacia. Disuasión. Operaciones de influencia.

Todas ellas forman parte de una única campaña operacional destinada a impedir que los adversarios alcancen capacidades militares incompatibles con la seguridad existencial estratégica del Estado de Israel.

La guerra entre Israel e Irán ilustra particularmente bien esta lógica.

Si se observaran únicamente los ataques aéreos o los lanzamientos de misiles, el análisis permanecería en el nivel táctico.

Si solamente se analizaran los objetivos políticos perseguidos por ambos Estados, el análisis quedaría limitado al nivel estratégico.

Comprender realmente el conflicto exige estudiar la campaña completa.

La coordinación entre los distintos teatros de operaciones. La interacción entre Hamas, Hezbollah, las milicias chiitas iraquíes, los hutíes, Siria, el programa nuclear iraní y las redes logísticas regionales. La sincronización entre operaciones cinéticas y no cinéticas. La influencia de las operaciones de inteligencia. La cooperación con aliados. La disuasión regional.

Todo ello pertenece inequívocamente al nivel operacional.

Algo similar puede observarse en la guerra entre Rusia y Ucrania (Galeotti, 2022; Kofman et al., 2023). La destrucción de un puente, el empleo de drones, un ataque con misiles de largo alcance o una operación de fuerzas especiales constituyen acciones tácticas. La campaña desarrollada para aislar Crimea, degradar la logística rusa o proteger la infraestructura energética ucraniana pertenece al nivel operacional (Galeotti, 2022; Kofman et al., 2023).

Los objetivos políticos perseguidos por Moscú y Kiev —la preservación del Estado, el control territorial, la supervivencia del régimen o la redefinición del equilibrio europeo— corresponden al nivel estratégico.

Analizar cualquiera de estos conflictos desde un único nivel conduce inevitablemente a conclusiones incompletas.

Esta observación posee una consecuencia doctrinaria particularmente importante. Las guerras contemporáneas ya no pueden entenderse mediante una lógica exclusivamente militar. Las campañas incluyen instrumentos diplomáticos, económicos, tecnológicos, financieros, jurídicos, informacionales y cognitivos.

La competencia estratégica entre Estados comienza mucho antes del primer disparo y continúa mucho después del último combate.

Sin embargo, esa ampliación del escenario no modifica la arquitectura fundamental de la conducción. La estrategia continúa definiendo el estado final deseado. El nivel operacional continúa diseñando campañas integrales capaces de producirlo. La táctica continúa ejecutando acciones concretas destinadas a cumplir las misiones asignadas.

En consecuencia, el desarrollo tecnológico no ha eliminado el nivel operacional. Lo ha fortalecido. Cuanto mayor es el número de dominios, actores, teatros de operaciones y capacidades disponibles, mayor resulta la necesidad de una conducción capaz de integrarlos dentro de un diseño coherente.

Probablemente ésta constituya una de las principales enseñanzas doctrinarias del siglo XXI.

La complejidad creciente de la guerra no reduce la importancia del pensamiento operacional. La convierte en una condición indispensable para transformar el enorme volumen de capacidades disponibles en efectos estratégicos coherentes.

Sólo comprendiendo simultáneamente los tres niveles de conducción es posible interpretar adecuadamente los conflictos contemporáneos.

Quien observa únicamente las decisiones políticas comprende las intenciones, pero no las campañas. Quien observa únicamente las campañas comprende la articulación del esfuerzo, pero no la ejecución del combate. Quien observa únicamente los combates comprende la acción inmediata, pero pierde de vista el propósito que les otorga sentido.

La guerra moderna exige pensar, simultáneamente, en los tres niveles.

Ésa constituye, quizás, la mayor lección dejada por más de un siglo de evolución doctrinaria.

Capítulo IX. Conclusiones

La evolución de la doctrina militar durante los últimos ciento cincuenta años demuestra que la conducción de la guerra no puede comprenderse

adecuadamente mediante una visión reducida a la estrategia y la táctica. Esa simplificación, todavía frecuente fuera de los ámbitos profesionales, desconoce una de las transformaciones intelectuales más importantes experimentadas por la ciencia militar contemporánea: la consolidación del nivel operacional como un plano autónomo de conducción.

No se trata de una innovación terminológica. Tampoco de una clasificación destinada exclusivamente a facilitar la enseñanza. Se trata de una necesidad impuesta por la propia complejidad de la guerra moderna.

Los Estados ya no enfrentan campañas limitadas a un único frente ni ejércitos que combaten aislados del resto de los instrumentos del poder nacional. Los conflictos contemporáneos integran capacidades terrestres, navales, aéreas, espaciales, cibernéticas, económicas, diplomáticas, tecnológicas e informacionales. Coordinar semejante diversidad exige un nivel de conducción específico (Libicki, 2009; Schulze, 2020; U.S. Joint Chiefs of Staff, 2022).

Precisamente por ello, la doctrina vigente de los Estados Unidos, la OTAN, el Reino Unido, Alemania, Israel y prácticamente todas las fuerzas armadas occidentales distingue claramente los tres niveles de conducción.

La historia militar confirma reiteradamente esta conclusión.

La guerra no se gana únicamente mediante buenos soldados. Ni exclusivamente mediante buenos estrategas. Se gana cuando existe coherencia entre los fines políticos, las campañas militares y las acciones tácticas.

Las nuevas tecnologías, la inteligencia artificial, el ciberespacio, la guerra cognitiva, el espacio ultraterrestre o los sistemas autónomos han multiplicado los dominios donde se desarrolla el conflicto. Pero ninguno de ellos ha eliminado la necesidad de distinguir entre estrategia, nivel operacional y táctica.

Al contrario. Cuanto mayor es la complejidad del sistema, más importante resulta diferenciar claramente los distintos niveles de conducción.

Existe, finalmente, una enseñanza que trasciende el ámbito estrictamente militar. La lógica que estructura los tres niveles de la guerra constituye, en

realidad, una teoría general de la conducción de organizaciones complejas. Toda organización enfrenta, de una u otra manera, tres tipos de decisiones.

Debe definir qué pretende lograr.

Debe organizar campañas, programas o proyectos que hagan posible alcanzar esos objetivos.

Y debe ejecutar acciones concretas que conviertan esos programas en resultados verificables.

Cambian los instrumentos. Cambian los actores. Cambia el contexto. Pero la arquitectura intelectual permanece sorprendentemente estable.

Quizás por ello la doctrina militar ha ejercido tanta influencia sobre la estrategia empresarial, la dirección de grandes organizaciones y el pensamiento geopolítico contemporáneo. La guerra constituye el laboratorio más extremo de la conducción humana. Las soluciones desarrolladas para enfrentar semejante complejidad terminan, con frecuencia, proyectándose hacia muchos otros campos del conocimiento.

Comprender los tres niveles de la guerra no significa únicamente aprender una clasificación doctrinaria. Significa comprender cómo las organizaciones más complejas del mundo transforman objetivos políticos en resultados concretos.

Ése es, en definitiva, el legado intelectual del nivel estratégico, del nivel operacional y del nivel táctico. Y también una de las contribuciones más importantes que la ciencia militar ha realizado al pensamiento contemporáneo sobre la conducción.

Referencias

- Biddle, S. (2004). *Military power: Explaining victory and defeat in modern battle*. Princeton University Press.
- Boyd, J. R. (1996). *The essence of winning and losing*. Unpublished briefing.
- Bundeswehr. (2025). *The operational level of command*. Bundeswehr Joint Force Command.
- Citino, R. M. (2005). *The German way of war: From the Thirty Years' War to the Third Reich*. University Press of Kansas.
- Clausewitz, C. von. (1976). *On war* (M. Howard & P. Paret, Eds. and Trans.). Princeton University Press. (Original work published 1832)
- Cohen, E. A. (Ed.). (1993). *Gulf War Air Power Survey: Summary report*. U.S. Government Printing Office.
- Department of the Army. (1982). *FM 100-5: Operations*. Headquarters, Department of the Army.
- Department of the Army. (2019). *ADP 3-0: Operations*. Headquarters, Department of the Army.
- Eisenhower, D. D. (1957, November 14). *Remarks at the National Defense Executive Reserve Conference*. The American Presidency Project.
- Eisenkot, G., & Siboni, G. (2019). *The campaign between wars: How Israel rethought its strategy to counter Iran's malign regional influence*. Washington Institute for Near East Policy.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A history*. Oxford University Press.
- Galeotti, M. (2022). *Putin's wars: From Chechnya to Ukraine*. Osprey.
- Glantz, D. M. (1991). *Soviet military operational art: In pursuit of deep battle*. Frank Cass.
- Gray, C. S. (1999). *Modern strategy*. Oxford University Press.
- Hammond, G. T. (2001). *The mind of war: John Boyd and American security*. Smithsonian Institution Press.
- Harrison, G. A. (1951). *Cross-channel attack*. Office of the Chief of Military History, Department of the Army.
- House, J. M. (1984). *Toward combined arms warfare: A survey of 20th-century tactics, doctrine, and organization*. U.S. Army Command and General Staff College.

- Isserson, G. S. (2013). The evolution of operational art (B. W. Menning, Trans.). Combat Studies Institute Press. (Original work published 1932)
- Jomini, A.-H. de. (2007). The art of war (G. H. Mendell & W. P. Craighill, Trans.). Legacy Books Press. (Original work published 1838)
- Kofman, M., Fink, A., Gorenburg, D., Chesnut, M., Edmonds, J., & Waller, J. (2023). Russian military strategy: Core tenets and operational concepts. CNA.
- Krepinevich, A. F. (1986). The Army and Vietnam. Johns Hopkins University Press.
- Levy, A. R. (2023 a) "Estrategia: Comando cognitivo del conflicto entre organizaciones Complejas", Granica, Buenos Aires.
- Levy, A. R. (2023 b) "Estrategas: Seres emocionales que razonan, deciden y hacen", EDICON, Buenos Aires.
- Levy, A. R. (2024) "PENTA: Modelo y Método de Comando Empresarial", EDICON, Buenos Aires.
- Levy, A. R. (2025) "Estrategia y Liderazgo: Reunión de empresarios sobre competitividad y vulnerabilidadde las empresas", Alfaomega, Buenos Aires.
- Levy, A. R. (2926) "Estrategia en Acción cuando cada vez es tarde más temprano", EDICON, Buenos Aires
- Libicki, M. C. (2009). Cyberdeterrence and cyberwar. RAND Corporation.
- Luttwak, E. N. (2001). Strategy: The logic of war and peace (Rev. ed.). Harvard University Press.
- Machiavelli, N. (2003). The art of war (E. Farnsworth, Trans.). Da Capo Press. (Original work published 1521)
- Moltke, H. von. (1993). Moltke on the art of war: Selected writings (D. J. Hughes, Ed.). Presidio Press. (Original writings published 1871–1888)
- Murray, W., & Millett, A. R. (2000). A war to be won: Fighting the Second World War. Harvard University Press.
- NATO Standardization Office. (2022). AJP-01: Allied joint doctrine (Edition F, Version 1). NATO.
- NATO Standardization Office. (2026). AJP-3: Allied joint doctrine for the conduct of operations (Edition D, Version 1). NATO.
- Naveh, S. (1997). In pursuit of military excellence: The evolution of operational theory. Frank Cass.
- Ortal, E. (2021). The fly on the elephant's back: The campaign between wars in Israel's security doctrine. Strategic Assessment, 24(2), 108–116.

- Pogue, F. C. (1973). *George C. Marshall: Organizer of victory, 1943–1945*. Viking Press.
- Ricks, T. E. (2006). *Fiasco: The American military adventure in Iraq*. Penguin Press.
- Romjue, J. L. (1984). *From active defense to AirLand Battle: The development of Army doctrine, 1973–1982*. U.S. Army Training and Doctrine Command.
- Schneider, J. J. (1988). The theory of operational art. *Parameters*, 18(1), 64–74.
- Schulze, M. (2020). Assessing the strategic, tactical, and operational utility of military cyber operations. 12th International Conference on Cyber Conflict, NATO CCDCOE.
- Smith, R. (2005). *The utility of force: The art of war in the modern world*. Allen Lane.
- Sorrells, W. T., Downing, G. L., Blakesley, P. D., Pendall, D. W., Walk, J. P., & Wallwork, R. W. (2005). *Systemic operational design: An introduction*. U.S. Army School of Advanced Military Studies.
- Summers, H. G., Jr. (1982). *On strategy: A critical analysis of the Vietnam War*. Presidio Press.
- Sun Tzu. (1963). *The art of war* (S. B. Griffith, Trans.). Oxford University Press. (Original work ca. 5th century BCE)
- Svechin, A. A. (1992). *Strategy* (K. L. Alcala, Trans.). East View Publications. (Original work published 1927)
- Thucydides. (1996). *The landmark Thucydides: A comprehensive guide to The Peloponnesian War* (R. B. Strassler, Ed.; R. Crawley, Trans.). Free Press. (Original work ca. 431 BCE)
- Triandafillov, V. K. (1994). *The nature of the operations of modern armies* (W. A. Burhans, Trans.). Frank Cass. (Original work published 1929)
- Tukhachevsky, M. N. (1985). New questions of war. In H. S. Dinerstein (Ed.), *War and revolution: The Soviet military and the Communist Party*. Pergamon-Brassey's. (Original work published 1936)
- U.K. Ministry of Defence. (2014). *JDP 01: UK joint operations doctrine*. Development, Concepts and Doctrine Centre.
- U.K. Ministry of Defence. (2022). *JDP 0-01: UK defence doctrine* (6th ed.). Development, Concepts and Doctrine Centre.
- U.S. Department of Defense. (1992). *Conduct of the Persian Gulf War: Final report to Congress*. Department of Defense.
- U.S. Joint Chiefs of Staff. (2020). *Joint Publication 5-0: Joint planning*. Joint Chiefs of Staff.

- U.S. Joint Chiefs of Staff. (2022). Joint Publication 3-0: Joint campaigns and operations. Joint Chiefs of Staff.
- van Creveld, M. (1991). The transformation of war. Free Press.
- Vego, M. N. (2009). Joint operational warfare: Theory and practice. U.S. Naval War College.
- Wass de Czege, H. (2009). Systemic operational design: Learning and adapting in complex missions. Military Review, 89(1), 2–12.



Alberto Levy es doctor y Posdoctor en Ciencias Económicas por la Universidad de Buenos Aires con estudios de especialización de posgrado en el Harvard Business School.

Doctor y Posdoctor en Psicología por la UBA con estudios de especialización de posgrado en el Mental Research Institute de Palo Alto, California.

Profesor Emérito, Universidad de Buenos Aires.

Certified Project Management Professional, Project Management Institute.

Director del Centro de Estudios Avanzados en Dinámica Empresarial, UBA., perteneciente al Instituto de Investigaciones en Administración, Contabilidad y Métodos Cuantitativos para la Gestión (IADCOM) de la Universidad de Buenos Aires.

Director de LEVY&CO., firma especializada en Implementación de la Estrategia Empresarial.

Director de PENTA Strategy Management Center

