

ANÁLISIS | ATHENALAB

# Decisiones estratégicas: de la crisis de los misiles a Medio Oriente

**John Griffiths Spielman**  
Director Ejecutivo AthenaLab

21 de abril 2026

# CONTEXTO

Cuando observamos el actual conflicto en Medio Oriente y, al mismo tiempo escuchamos comentarios que, desde distintas perspectivas, intentan explicar lo que ocurre, no podemos dejar de pensar en las teorías sobre los procesos de toma de decisiones y en cómo ellas pueden aportar mayor claridad para comprender y explicar mejor los fenómenos del escenario internacional. Expresiones de algunos analistas como “no existe una estrategia en actor A”, o “aquí falló la inteligencia de país A o B”, más que generar claridad terminan simplificando el análisis, y muchas veces confundiendo a las audiencias respecto de una verdad que siempre cuesta identificar e interpretar.

Al pensar en lo anterior, los modelos desarrollados en el libro *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*[1], de los autores Graham Allison y Philip Zelikow, aparecen como una herramienta posible. Se trata de uno de los textos más influyentes en el campo del análisis de política exterior. Dicho libro, cuestiona la idea de que los Estados actúan mayoritariamente como unidades coherentes, tras un proceso racional en el que han evaluado las alternativas más importantes. La obra desarrolla tres modelos de toma de decisiones en crisis y conflictos: el del actor racional; el del comportamiento organizacional y el de la política gubernamental. La principal hipótesis es que ningún conflicto o crisis puede analizarse desde la perspectiva de un solo modelo o lente.

De allí que, para aproximarnos a un conflicto en desarrollo y mejorar su análisis, proponemos desarrollar un breve análisis desde los tres modelos mencionados anteriormente, aplicando sus postulados principales al actual conflicto en desarrollo, entre los Estados Unidos, Israel e Irán.

[1] Allison, Graham T., y Philip Zelikow. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. 2.ª ed. Nueva York: Longman, 1999.

Sostendremos que este marco sigue plenamente vigente y lo aplicamos a los hechos observables al 13 de abril del 2026, tras el fracaso de las conversaciones celebradas en Islamabad. Como resultado de lo anterior Washington comenzó un bloqueo naval sobre puertos iraníes, manteniendo al mismo tiempo el tránsito neutral hacia destinos no iraníes a través del Estrecho de Ormuz. Paralelamente, Israel continuó su ofensiva sobre la localidad de Bint Jbeil en el sur del Líbano, considerada un bastión de Hezbolá, mientras aliados europeos como Reino Unido y Francia han rechazado sumarse al bloqueo, aunque insistieron en la necesidad de reabrir la navegación en Ormuz. El conflicto, por tanto, combina objetivos estratégicos relativamente claros, respuestas organizacionales específicas y una coalición políticamente fragmentada.

En consecuencia el propósito de este breve artículo es demostrar que el esquema de Allison y Zelikow permite comprender mejor la guerra actual que una lectura puramente geopolítica centrada solo en “Estados racionales”. La hipótesis es que el conflicto solo se entiende de manera satisfactoria si se articulan los tres modelos: el primero explica los **fines estratégicos**, el segundo las **formas organizacionales** que adoptan las decisiones y el tercero la **fragmentación política** intraestatal e interaliada.



## MODELOS DESARROLLADOS POR GRAHAM ALLISON Y PHILIP ZELIKOW

Mencionábamos que el aporte principal de Allison y Zelikow consiste en proponer tres modelos de explicación de la decisión estatal. El primer modelo, el del **actor racional**, asume que el Estado actúa como una unidad que define objetivos, evalúa cursos de acción y escoge el medio que mejor maximiza sus intereses. El segundo, el del **comportamiento organizacional**, sostiene que lo que observamos suele ser el producto de organizaciones que operan mediante procedimientos estándar, capacidades heredadas y rutinas burocráticas. Finalmente el tercer modelo, el de **la política gubernamental**, afirma que las decisiones de política exterior suelen emerger de negociaciones, competencias y compromisos entre actores situados en distintas posiciones del aparato estatal y desde luego con distintos niveles de influencia. En otras palabras, este último modelo pone el acento en las interacciones entre jefes y subalternos dentro de un modelo organizacional.

 <b>Actor racional</b>	 <b>Organizacional</b>	 <b>Política gubernamental</b>
 Fines estratégicos	 Rutinas y procedimientos operativos estándar	 Negociación política
 Cálculo costo-beneficio	 Capacidades heredadas	 Interacción entre actores
 Unidad estatal	 Inercia organizacional	 Fragmentación de preferencias

Fuente: *Elaboración propia.*

Ya hemos destacado que la utilidad del libro no radica en elegir uno de esos modelos y descartar los demás, sino en mostrar que cada uno ilumina una dimensión distinta del mismo fenómeno. Es como aplicar distintos lentes a una misma muestra bajo el microscopio, teniendo presente que cada lente revela una dimensión particular para una misma realidad fundamental y objetiva.

De allí que el propio Allison y Zelikow ha insistido en que las mejores explicaciones son aquellas que entrelazan factores identificados por los tres modelos. Esa idea es particularmente relevante para crisis contemporáneas, donde la racionalidad estratégica coexiste con fricción burocrática, improvisación limitada y coaliciones inestables.

# APLICACIÓN DE LOS MODELOS AL ANÁLISIS DEL CONFLICTO

## 1. MODELO ACTOR RACIONAL

Desde este primer modelo, la guerra actual puede leerse como un enfrentamiento entre actores que persiguen fines estratégicos relativamente definidos y observables. En el caso de Estados Unidos, el bloqueo del 13 de abril aparece como una medida de coerción destinada a impedir que Irán consolide el control del Estrecho de Ormuz como instrumento de presión y a reforzar la exigencia de que Teherán no desarrolle capacidad nuclear militar. Diversos medios de comunicación han informado que el bloqueo se activó después del fracaso de las conversaciones de Islamabad y que Washington mantuvo el paso neutral hacia destinos no iraníes, lo que sugiere una lógica de presión selectiva: castigar a Irán sin cerrar completamente el comercio global.

En ese contexto, bloquear a Irán o impedir que utilice el estrecho como palanca coercitiva es, desde la perspectiva estadounidense, una decisión racional orientada a proteger un punto de estrangulamiento marítimo o “chokepoint” del sistema internacional, presionando económicamente a Irán, tal como Estados Unidos lo había hecho hasta ahora, con la finalidad de sentarlo a la mesa de conversaciones y buscar un cese del fuego que haga posible el término del conflicto.

Irán, a su vez, también encaja en una lógica de actor racional, aunque asimétrica. Carece de la superioridad convencional de Estados Unidos e Israel, pero conserva capacidad suficiente para convertir la vulnerabilidad sistémica de Ormuz en una forma de presión y en un arma estratégica.

Lo anterior se basa en el uso y la combinación de coerción marítima, presión energética, ciberataques y ampliación indirecta del conflicto. Desde esta óptica, Teherán no necesita derrotar militarmente a Washington: solo le basta con elevar los costos económicos y políticos de la guerra, según la lógica observable hasta ahora.

Israel también puede ser interpretado racionalmente. Mientras Washington prioriza el frente marítimo, Israel mantiene su ofensiva sobre Hezbolá en el sur del Líbano. Al día 13 de abril, los medios de comunicación han reportado que Israel espera contar con el control operacional completo de la localidad de **Bint Jbeil** en pocos días. Desde el primer modelo, esa conducta refleja una diferenciación estratégica entre el expediente iraní y la amenaza de Hezbollah: incluso si existe una tregua parcial con Teherán, Israel no considera resuelto su problema de seguridad en la frontera norte.

Los límites de este primer modelo son claros: explican bien los fines, pero no basta para explicar por qué las decisiones adoptan exactamente esas modalidades. Muestra por qué Estados Unidos bloquea, por qué Irán utiliza Ormuz y por qué Israel sigue operando en Líbano, pero no ilumina suficientemente la dimensión institucional y burocrática del proceso de toma de decisiones de los diversos actores. Los liderazgos en este modelo son un factor de análisis por la directa influencia en los procesos de toma de decisiones finales.

## 2. MODELO COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Este modelo permite comprender que las decisiones no son necesariamente solo elecciones abstractas, sino respuestas moldeadas por organizaciones con doctrinas, culturas, capacidades y procedimientos estandarizados. El bloqueo estadounidense, por ejemplo, no es simplemente una decisión presidencial; es una operación que depende de un Comando Operativo

como el Comando Central de las fuerzas armadas de Estados Unidos y de reglas concretas de interdicción. Se ha observado además que la resolución distingue entre navegación hacia puertos iraníes y tránsito neutral hacia otros destinos, lo que revela una respuesta configurada por repertorios operacionales preexistentes y no necesariamente por creatividad ilimitada del liderazgo político.

Por otra parte, la continuidad de la campaña israelí en Líbano también resulta más inteligible desde este modelo. Una vez que una organización militar ha desplegado fuerzas, inteligencia, logística y secuencias de combate sobre un teatro, la inercia organizacional pesa fuertemente. La operación sobre la localidad de Bint Jbeil sugiere precisamente eso: una maquinaria militar ya activada, con objetivos tácticos y ritmos operativos propios, que no se detiene automáticamente porque cambie la situación diplomática en otro frente. El segundo modelo, por tanto, ayuda a explicar por qué la tregua entre EE.UU. e Irán no se tradujo en una pausa equivalente en el Líbano.

Adicionalmente, en el caso de Irán tanto la Guardia Revolucionaria Iraní, como la Fuerza Quds y la paramilitar Basij, representan claramente organizaciones que poseen influencia en los procesos de toma de decisiones al interior del régimen iraní, en la totalidad de las 31 provincias iraníes. Podríamos asumir que su postura es relevante en las negociaciones y decisiones de Irán.

Además, este modelo permite incorporar a actores no estrictamente estatales. La disrupción de Ormuz no depende solo de amenazas militares, sino también de la conducta de navieras, aseguradoras, puertos y empresas energéticas que operan con protocolos de riesgo y cumplimiento. El propio peso objetivo del estrecho en el comercio energético global implica que pequeñas alteraciones en la percepción de riesgo generan reacciones organizacionales en cadena. Así, el resultado estratégico del conflicto emerge también de organizaciones privadas que no forman parte del aparato estatal, pero que condicionan materialmente el funcionamiento del sistema.

### 3. MODELO POLÍTICA GUBERNAMENTAL








Este tercer modelo es particularmente útil para entender por qué la respuesta occidental ha sido fragmentada. Los diversos medios de comunicación han informado que el Reino Unido y Francia rechazaron participar en el bloqueo estadounidense, aunque ambos gobiernos respaldaron la reapertura del estrecho y promovieron fórmulas multinacionales de carácter defensivo para restaurar la libertad de navegación una vez contenidas las hostilidades. La presidenta de la Comisión Europea, Ursula von der Leyen, definió ese objetivo como de “importancia primordial”[2]. Hay, por tanto, coincidencia parcial en el fin, pero no en el medio. Ése es precisamente el tipo de “resultante política” que Allison y Zelikow asocian a la negociación entre diversos actores con preferencias no idénticas.

Este modelo también ilumina la relación entre Washington e Israel. La evidencia pública muestra convergencia en la presión sobre Irán, pero no necesariamente identidad completa de agendas. Washington ha reaccionado mediante una combinación de bloqueo y negociación condicionada; Israel, en cambio, mantiene la prioridad del frente libanés. No se trata necesariamente de ruptura, sino de una coalición cuyos miembros comparten amenazas generales pero no jerarquizan de igual modo los teatros de guerra, ni sus prioridades de seguridad. Esta afirmación es una inferencia analítica a partir de la divergencia observable entre el bloqueo marítimo estadounidense y la continuidad de la ofensiva israelí en la localidad de Bint Jbeil.

Por otra parte la propia transición estadounidense desde la tregua anunciada el 7 de abril a la interdicción marítima del 13 de abril también puede leerse desde esta aproximación. Se reportó que la suspensión de bombardeos por dos semanas estaba condicionada a la reapertura del estrecho y que la tregua era frágil desde el inicio.

-  
[2] Restablecer el tráfico en el Estrecho de Ormuz es de importancia "primordial", afirma von der Leyen (13 de abril de 2026). [VER ARTÍCULO.](#)

El fracaso de Islamabad y el salto posterior al bloqueo sugieren una decisión no solo militar, sino también política: una medida coercitiva intermedia capaz de mostrar firmeza sin regresar inmediatamente a una campaña aérea masiva. De nuevo, el modelo no prueba directamente lo ocurrido dentro del gobierno estadounidense, pero sí permite formular una interpretación consistente con los hechos observables.

 <b>Actor / Modelo</b>	 <b>Actor racional</b>	 <b>Organizacional</b>	 <b>Política gubernamental</b>
 <b>Estados Unidos</b>	Presión para limitar a Irán en Ormuz	Operación basada en doctrina	Tensiones con aliados europeos
 <b>Irán</b>	Aumentar costos económicos del conflicto	Uso de capacidades híbridas (ciber, energía)	Gestión de escalada indirecta
 <b>Israel</b>	Neutralizar amenaza de Hezbolá	Continuidad operativa en Líbano	Prioridades distintas a EE.UU.

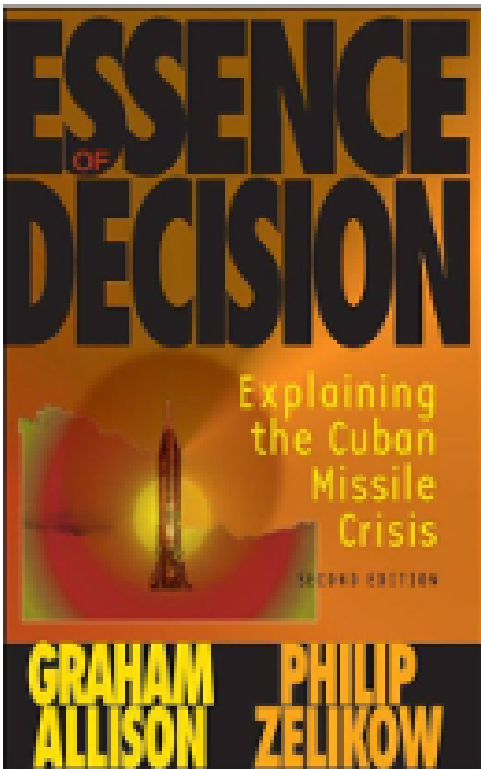
**Fuente:** *Elaboración propia.*

## CONSIDERACIONES FINALES

La principal enseñanza de la obra tenida en cuenta para este breve análisis, “Essence of Decision” aplicada a la guerra entre Estados Unidos, Israel e Irán es que ningún modelo por sí solo es suficiente para poder explicar o comprender los fenómenos observables. El primer modelo, el del actor racional, explica bien los fines estratégicos: impedir que Irán transforme Ormuz y su programa nuclear en una ventaja política, sostener la seguridad israelí y degradar a Hezbolá. El segundo, el del comportamiento organizacional, explica mejor las formas concretas de la acción: bloqueo selectivo, continuidad de campañas ya en marcha y conducta de organizaciones que operan con rutinas y capacidades preexistentes. En cambio, el tercer modelo, el de la política gubernamental ilumina o aclara la dimensión política del conflicto: divergencias entre aliados, agendas parcialmente solapadas y decisiones que emergen como resultantes de negociaciones entre diversos actores, más que como producto de una sola voluntad.

En términos sustantivos, el conflicto al 13 de abril de 2026 muestra una transición desde una fase de bombardeo directo hacia una fase de coerción marítima y fragmentación política. Estados Unidos e Israel conservan superioridad militar convencional, pero Irán mantiene capacidad de veto estratégico a través de Ormuz y del riesgo sistémico que genera sobre energía, comercio y una probable escalada regional.

Es precisamente por eso, que la lección o propuesta de Allison y Zelikow sigue vigente: la esencia de la decisión estratégica rara vez está en una sola mente o en una sola racionalidad, o en un solo motivo. **Surge, más bien, de la interacción entre fines, organizaciones y política.** Es en la consideración conjunta de estos tres elementos donde se amplían las posibilidades de contar con mejor información y de comprender con mayor precisión el fenómeno observado. De allí que los análisis deban tener presente estos tres elementos para expresar de mejor forma la realidad de toda crisis o conflicto en desarrollo, y así ilustrar con mayor claridad a las audiencias o lectores interesados en seguir su evolución.



*Essence of Decision* explica cómo se toman decisiones en política exterior a partir de la crisis de los misiles en Cuba.

Graham Allison y Phillip Zelikow, sostienen que no basta ver al Estado como un actor racional y unitario. Propone tres modelos: actor racional, proceso organizacional y política burocrática. Así, las decisiones dependen tanto del cálculo estratégico como de rutinas institucionales y disputas entre autoridades. El libro muestra que las crisis internacionales se entienden mejor si se analiza simultáneamente estrategia, burocracia y poder interno.

**John Griffiths Spielman**  
Director Ejecutivo AthenaLab

21 de abril 2026