

Planificación de Operaciones

PARA
PRINCIPIANTES

La presente guía ha sido elaborada por los profesores de la
Cátedra de Operaciones Navales de la Academia de Guerra Naval

PC José Miguel Rivera Sario
PC Rodrigo Pelayo González

2022



CONTENIDOS

Introducción	1
Capítulo I Bienvenidos al nivel operacional	7
Capítulo II Empecemos a diseñar	15
Capítulo III De la solución conceptual a la solución detallada: veamos el PPO	47
Capítulo IV Algunos procesos transversales a todo el DO y NPP/OPP	103
Glosario de términos	111
Material de consulta inicial	113

INTRODUCCIÓN

La Academia de Guerra Naval de Chile tiene como misión preparar a los oficiales para desempeñarse como asesores en el más alto nivel de la conducción institucional y conjunta. Es por esto que durante el curso de estado mayor, se enseña planificación y conducción de las operaciones militares, en general, y navales y marítimas en particular.

El actual modelo de enseñanza de planificación y conducción aplicado por la cátedra operaciones navales de esta academia, es el resultado de la aplicación de metodologías tradicionales de planificación militar, sumado a la experiencia del cuerpo docente y la retroalimentación de los conocimientos obtenidos y aplicados por los alumnos en un proceso de aprendizaje continuo y gradual de entrega de teoría, práctica en talleres, corrección sobre la marcha y perfeccionamiento de los resultados.

Este texto no pretende ser un manual, sino más bien una guía para el alumno que se inicia en la manera de enfrentar el proceso de planificación de operaciones y que le permita ver de una manera sencilla cómo se articula dicho proceso y sea un complemento a lo aprendido en clases y talleres, junto a lo descrito en las diferentes publicaciones nacionales e internacionales que presentan diferentes metodologías al respecto. Si bien la metodología sugerida en este trabajo puede ser aplicada a cualquier instancia que requiera de planificación, su orientación es principalmente hacia el nivel operacional, en el cual se planificaban operaciones mayores y campañas.

¿Por qué estimamos necesario esta guía?

La planificación de operaciones navales durante el siglo XX, al menos desde la perspectiva didáctica, consistía en recibir una directiva del nivel superior, identificar en ella lo que ese superior tenía que lograr, determinar las tareas esenciales que tenía que cumplir el receptor de la directiva para contribuir a ese superior, y juntar ambas –tarea y propósito– en una estructura que resumía en pocas líneas el problema del comandante, denominado: “la misión.”

Pero al comenzar el siglo XXI, los teóricos de la planificación se vieron enfrentados a la necesidad de repensar el proceso de planificación tradicional debido a dos hechos relevantes: el nacimiento del nivel operacional y el incremento de la complejidad de los problemas militares.

El ambiente operacional multiplicó su complejidad y dimensiones, debiendo incorporar un análisis más profundo de aspectos tanto militares, como políticos, sociales, económicos, culturales y de información, entre otros. Aparecieron conceptos como arte operacional, aproximación operacional, centro de gravedad, condiciones decisivas y líneas de operaciones. Todo esto resultó en una nueva metodología de planificación, denominada Diseño Operacional (DO), enfocada principalmente en determinar y delimitar el problema del comandante con la mayor precisión posible y, empleando el análisis y conclusiones obtenidos en su proceso, construir una solución conceptual para dicho problema. El comandante, ausente del tradicional proceso de planificación de operaciones (PPO),¹ pasó a ser el protagonista central del DO y el PPO nunca volvió a ser el mismo.

Los planificadores se dieron cuenta de que los problemas militares convencionales habían mutado y se comenzó a identificar dos tipos principales de estos: aquellos que se presentan como bien estructurados y otros como mal estructurados.

Un problema bien estructurado es aquel cuyo punto de partida o situación inicial está claramente definido y delimitado, su meta a alcanzar es clara y sus posibles soluciones son verificables y medibles. Este tipo de problemas eran, en general, lo que tenían que planificar los

comandantes del siglo XX. Muchas lecturas asocian este tipo de problema a las misiones tácticas, con tareas y propósitos bien definidos y con un amplio abanico de posibles cursos de acción para su cumplimiento. ¡Pero cuidado!: que un problema sea bien estructurado no implica que no pueda ser extremadamente complejo, solo que se asocia a sistemas cerrados que pueden ser resueltos por procesos lineales y analíticos.

Los problemas mal estructurados, por el contrario, se asocian a sistemas abiertos, en los cuales los procesos racionales como el PPO son insuficientes, ya que las metas son difusas y poco claras, los requerimientos e informaciones son contradictorios e incompletos, y cuyas soluciones parciales pueden llegar a generar nuevos problemas y para los cuales las posibles soluciones o cursos de acción distan de ser numerosos o perfectos. Este tipo de problemas, con elementos más complejos y variados que solo los elementos militares, que hacen que un comandante y sus planificadores se vean en la dificultad de entender sus fines y sus formas, son los que se asocian hoy en día con la planificación del nivel operacional y que gestaron el nacimiento del DO como una metodología de solución.

Diferencias entre PPO y DO:

En términos muy amplios, todas las metodologías de operaciones militares siguen la misma secuencia: determinar el problema -“qué hay que hacer y para qué hay que hacerlo”-, luego buscar la mejor solución -“cómo hacerlo”- y, finalmente, difundir lo anterior a los encargados de materializar la solución.

El PPO es una metodología que comienza por determinar el “qué” y el “para qué” y luego, en una etapa posterior, el “cómo” detallado, que nace de la creatividad amplia de los planificadores funcionales; el DO, en cambio, comienza por determinar el “qué” y al mismo tiempo, empleando el mismo análisis y conclusiones, elaborar un “cómo” conceptual que se denomina aproximación operacional. ¿Y cuál es la diferencia entonces? Hay varias, pero la más relevante para diferenciar ambas metodologías es que en el PPO el problema se expresa en forma de una misión (tarea + propósito) y la solución a esa misión responde al desarrollo y ponderación de múltiples cursos de acción (COA) limitados solo a la creatividad de los planificadores; en el DO, el mismo proceso de determinación del problema sirve además para estructurar la solución conceptual del comandante, finalizando en la aproximación operacional, sin continuar con la solución detallada de cómo lograr las condiciones decisivas para lograr los objetivos. Entonces, el PPO considera problema + solución detallada, mientras que el DO abarca solo el problema, pero no su solución integral. Esta diferencia sugiere una complementariedad de ambas metodologías: el DO para determinar el problema y el PPO para encontrar la mejor solución, aunque siguiendo la estructura de solución conceptual que entrega el primero.

Revisando distintas doctrinas de planificación, es posible visualizar que la interacción entre el DO y el PPO varía de una a otra. Mientras que las doctrinas conjunta y naval de los Estados Unidos consideran al diseño como una metodología deseable (si es que el comandante decide usarla) y previa al PPO, las doctrinas OTAN aplican el DO como mandatorio, inicial e integral de la etapa Análisis de la misión del PPO, aunque sin entregar mucho detalle de dónde encaja precisamente. La doctrina conjunta nacional se aproxima más a esta última, pero es incoherente en cuanto al orden de los pasos de ambos procesos.

En el caso nacional, la Armada planifica empleando como referencia la metodología Naval Planning Process (NPP) de la US Navy, contenida en la publicación NWP 5-01, mientras que en el ámbito conjunto se emplea el PPO derivado de la OTAN y contenido en la publicación DNC 5-0. El NPP considera al DO como una entrada al proceso del tipo condicional “si es que se

¹ Cuando nos referimos a PPO, estamos hablando indistintamente de OPP (DNC 5-0, doctrina conjunta) o NPP (NWP-05, doctrina naval).

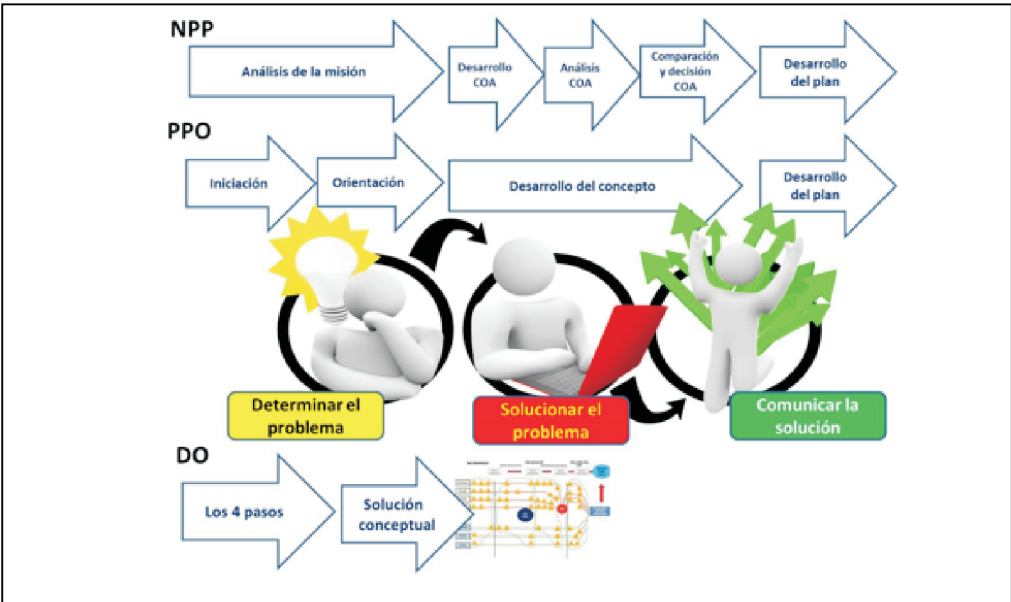


Fig. 1: Alcances de las metodologías DO, OPP y NPP

llevó a cabo”, mientras que el PPO a nivel conjunto, considera al DO integrado a la etapa Orientación (“qué es lo que hay que hacer”), aunque sin ser muy claro en cómo encajan los pasos de ambas metodologías. Así, es normal que quienes se introducen en el arte y ciencia de la planificación de operaciones, comiencen con serias dudas y critiquen la falta de estandarización de lo institucional y lo conjunto. Sumemos a esto, que las publicaciones de referencia explican las etapas principales de las metodologías, pero no ayudan mucho a explicar el significado de los elementos y subprocessos que se deben emplear. Fig. 2: Visiones de la interacción DO y PPO

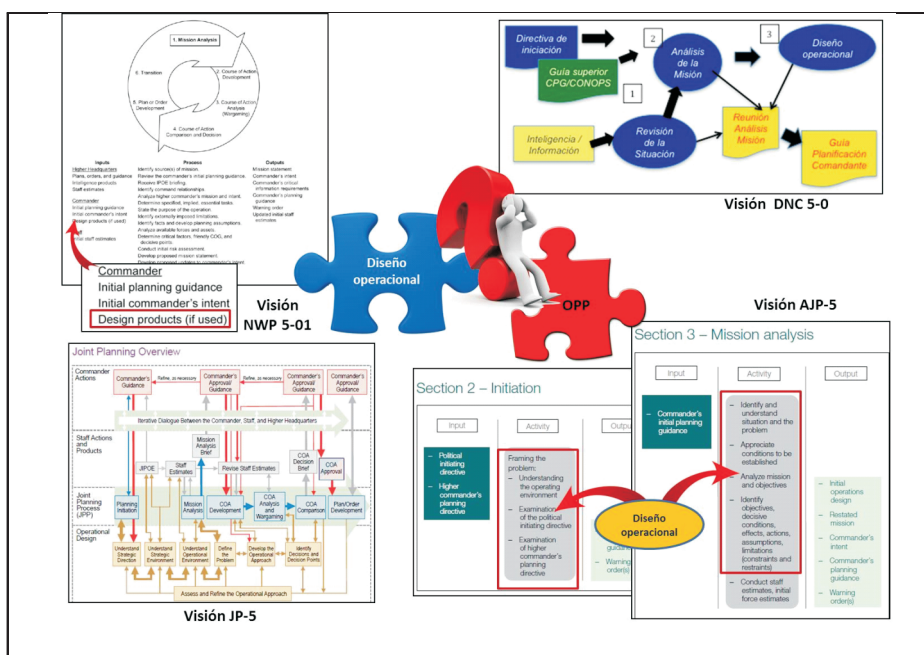


Fig. 2: Visiones de la interacción DO y PPO

La conclusión obtenida por los autores del presente trabajo es que, en el nivel operacional, SIEMPRE será conveniente aplicar DO y PPO, aunque la interacción entre ambos procesos puede ser de dos formas:

- * **Interacción 1:** Empleo del DO como herramienta para enmarcar el problema y elaborar la solución conceptual del comandante (aproximación operacional) y luego desarrollo de COA a contar de la etapa Desarrollo de COA/Desarrollo del concepto del PPO. Esta alternativa es más válida cuando la aproximación da poca libertad de acción a la planificación detallada de COA, limitando a uno o dos de estos, o cuando el tiempo para planificar es escaso. El DO, por sí solo, reemplaza a la etapa Orientación o Análisis de la misión; el PPO es necesario para el COA detallado.
- * **Interacción 2:** Empleo del DO como herramienta para enmarcar el problema y elaborar la solución conceptual del comandante (aproximación operacional) en forma paralela e integrada a la etapa Análisis de la misión/Orientación del PPO. Esta alternativa es más válida cuando la aproximación es más amplia y la planificación detallada de COA permite múltiples soluciones, o cuando se cuenta con tiempo suficiente como para planificar. El DO y la etapa Orientación o Análisis de la misión se integran y complementan; el PPO es necesario para el COA detallado.

Aun cuando es el comandante el responsable de su planificación y, por consiguiente, quien decide como aplicará las metodologías, pudiendo incluso obviar el diseño y optar exclusivamente por el PPO, como es insinuado por las doctrinas de los Estados Unidos, los autores sugieren la interacción 1 con algunas consideraciones específicas, lo que será presentado paso a paso a continuación.

En resumen: ¿Por qué esta guía?

- 1) Porque las publicaciones de referencia, por sí solas, son insuficientes para que los alumnos comprendan las metodologías de PPO y DO.
- 2) Porque el NWP 5-01 que empleamos como referencia para planificación en la Armada está centrado en el nivel táctico.
- 3) Porque es necesario introducir elementos del arte y diseño operacional de forma simple y sin tanto lenguaje abstracto que solo confunde.
- 4) Porque la integración del DO y el PPO es difusa y poco clara.

¿Qué aportamos?

Aparte de intentar entregar una forma lógica y didáctica para enfrentar una planificación del nivel operacional y proporcionar definiciones más aterrizadas de elementos relevantes del diseño y planificación, elaboramos el trabajo en una secuencia sugerida que considera al DO como mandatorio y previo al PPO cuando se planifica en el nivel operacional, con un ingreso al PPO ya habiendo obtenido la mayor parte de los productos de la etapa Análisis de la Misión / Orientación, eliminando la confusión de trabajar con dos metodologías distintas de forma simultánea.

La figura 3 representa la metodología de planificación sugerida por los autores de este trabajo, teniendo presente que el DO y el PPO siguen siendo los componentes principales y los elementos del arte y DO mantienen el significado conceptual reconocido internacionalmente. Lo novedoso es la forma en la cual se presenta la conexión del DO con el PPO y de qué forma se integran algunos procesos de ambas metodologías.

En este punto es necesario recordar que al igual que lo que exponemos en las instancias de aprendizaje de la academia, una metodología no constituye un dogma, siendo aquí lo

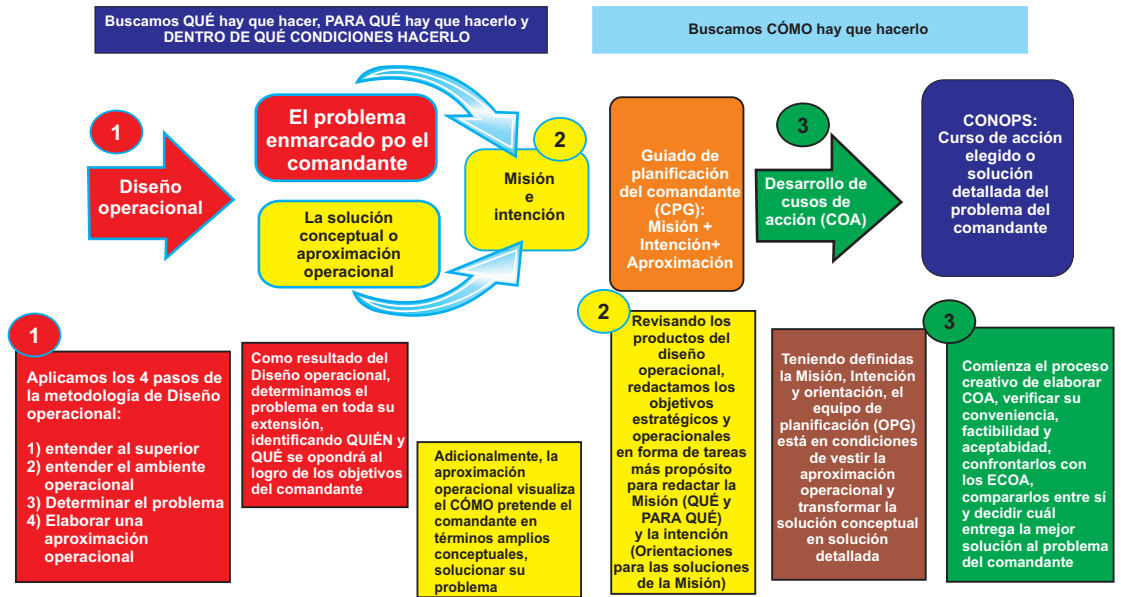


Fig. 3 Secuencia de planificación sugerida

importante el cumplimiento de un análisis estructural, sistémico, detallado y profundo, con aporte crítico y creativo, por sobre seguir secuencias y formatos al pie de la letra. El plan será tan exitoso como el trabajo en equipo que elabore el OPG correspondiente.

La secuencia sugerida consta de tres pasos:

Paso 1: Aplicación del DO. Ante la recepción de una directiva de planificación del nivel estratégico, ya sea como parte de una operación mayor o campaña, o una situación de estado de excepción constitucional (EEC), el paso 1 es aplicar la metodología DO completa: 1) Entender al superior, 2) Entender el ambiente operacional, 3) Determinar el problema y 4) Elaborar una aproximación operacional.

Paso 2: Incorporar misión e intención. Ya con la aproximación operacional y todo el trabajo de análisis y pensamiento del DO, el objetivo estratégico (propósito) y los objetivos operacionales (tareas esenciales) se trabajan para redactar una misión de acuerdo con la estructura clásica que permita resumir el problema del comandante en QUÉ hay que hacer, PARA QUÉ hay que hacerlo, QUIÉN lo hará, DÓNDE se hará y CUÁNDO se hará.

Adicionalmente, el comandante redacta en su intención todas las orientaciones de planificación para su OPG, en el entendido de que su visión de la solución conceptual estará condicionada por limitaciones, criterios y riesgos aceptables tanto del superior, como propios. La intención, a grandes rasgos, entrega el marco dentro del cual el comandante desea mantener su solución.

La aproximación operacional, la misión y la intención son complementarias y constituyen la trílogía fundamental del gran momento del “QUÉ y PARA QUÉ”.

Paso 3: Desarrollo de COA. Los planificadores comienzan a buscar soluciones para el problema del comandante empleando una aproximación integral y creativa de todos los integrantes del OPG, que den cumplimiento a la misión, dentro del marco de la Intención y siguiendo la aproximación operacional. Los COA son trabajados desde su estructura más básica, hasta que el comandante toma la decisión final, pasando por una serie de procesos que serán revisados más adelante.

Ya con el COA elegido, el OPG puede redactar y difundir el concepto de operaciones (CONOPS) que, de ser aprobado por el superior, será convertido en el plan de operaciones final.

CAPÍTULO I

Bienvenidos al Nivel Operacional

A. Entre la estrategia y la táctica: algo faltaba

Tal vez la primera dificultad que se presenta a los alumnos es entender el significado del nivel operacional y, posteriormente, mantener su planificación y conducción dentro de ese nivel, sin subirse al nivel estratégico, ni bajarse al nivel táctico. Tenga siempre presente que tanto el conductor estratégico, como los comandantes tácticos subordinados, cuentan con equipos de planificación igualmente capacitados que los suyos y no necesitan que les organicen las fuerzas o les digan cómo llevar a cabo sus tareas específicas.

Anteriormente, la planificación y conducción de operaciones militares se limitaba a dos niveles: estratégico y táctico. Las experiencias en guerras convencionales modernas dieron cuenta de que frecuentemente las acciones tácticas no eran coherentes con los objetivos que planteaba la estrategia. En el ámbito naval, basta con recordar la preponderancia de la teoría del primer objetivo, que buscaba la batalla decisiva con tantas ganas, que destruir a la fuerza enemiga pasaba de ser un medio para lograr un objetivo a ser el objetivo mismo. La ampliación de los teatros de guerra y la necesidad de llevar a cabo acciones tácticas a grandes distancias de quien fijaba los objetivos, sumó otra dificultad a la conexión fluida entre la estrategia y la táctica. Para colmo, el ambiente operacional sumó nuevas dimensiones de análisis y actores con objetivos y reglas distintas a los militares, lo que era difícil de manejar por un comandante táctico dedicado a cumplir tareas.

El nivel operacional llegó como el salvador de este problema; como el puente entre la estrategia y la táctica. Nació la figura del comandante operacional (CO), dueño y señor de su teatro operacional, quien asumió el rol de integrador, coordinador y sincronizador para que las acciones del nivel táctico lleven, de forma eficaz y eficiente, al cumplimiento de los objetivos asignados.

¿Pero qué elementos se alinean para que se materialice el nivel operacional? En primer lugar, la necesidad de alcanzar un objetivo estratégico (OE). Cuando el conductor político decide que es necesario el empleo del instrumento militar para poder lograr un objetivo político, en la forma de una crisis o guerra, el conductor estratégico determina el OE que contribuya al logro del nivel superior. En segundo lugar, la identificación del espacio específico dentro del cual se cumplirá el OE. El mayor espacio es el teatro de guerra (TG), que abarca todos los espacios terrestres, marítimos, aéreos, espaciales y ciberespaciales necesarios para asegurar que todos los OE sean alcanzados. Dependiendo del alcance de esos OE en tiempo y espacio, el conductor estratégico podría tener que dividir el TG en áreas para OE determinados, denominadas cada una de ellas teatro de operaciones (TO), con las mismas consideraciones espaciales que el TG, pero con extensiones suficientes para el logro de OE específicos.

A continuación, la designación de un CO y junto con él, la asignación de las capacidades, materializadas en el plano táctico por fuerzas militares y otros elementos no militares, que el conductor estratégico estima suficientes como para que el OE sea alcanzado. El CO es responsable de planificar, conducir y sostener operaciones militares en su TO, con el propósito de alcanzar el OE que le ha fijado el conductor estratégico, constituyéndose en el punto de unión con el empleo táctico de las fuerzas. Pero este CO no está solo, ya que normalmente habrá otros CO con sus respectivos TO que contribuirán al éxito de la maniobra del conductor estratégico en todo el TG; lo anterior, significa que cada uno de esos CO tendrá que planificar y conducir conociendo cuál es su contribución y la del resto a la maniobra estratégica, lo que de alguna forma condiciona sus procesos.

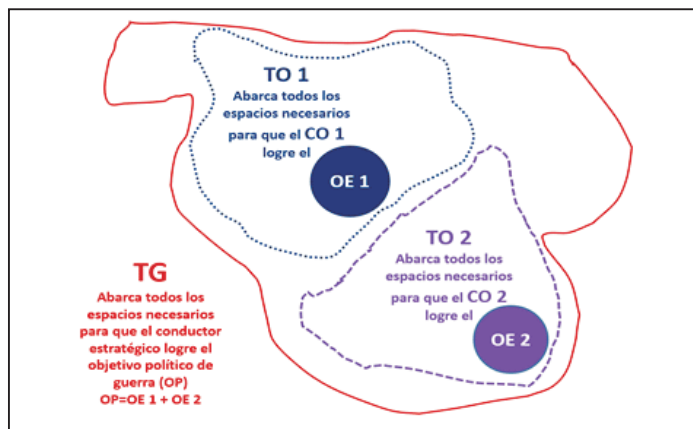


Fig.4: Estructura básica de un TG

Pero concentrémonos en un único CO. Dependiendo del alcance del OE que se le asigne, lo primero que tendrá que determinar es si este puede ser alcanzado mediante la ejecución de una única operación mayor o si su complejidad requerirá de una campaña.

Si el OE es difícil de alcanzar directamente, el CO buscará en su planificación identificar objetivos operacionales (OO) intermedios, secuenciales o simultáneos, que vayan avanzando hacia el OE. La esencia del nivel operacional se centra en la coordinación, sincronización e integración de las acciones a realizar por las fuerzas asignadas de manera que sinérgicamente contribuyan a la obtención de los OE directamente o por medio de OO.

Una operación mayor es un conjunto de acciones tácticas coordinadas, integradas y sincronizadas, en tiempo y espacio, de las fuerzas disponibles o asignadas, con el propósito de alcanzar un OO, aunque también podría lograr directamente un OE. Una campaña es una serie de operaciones mayores coordinadas, integradas y sincronizadas, en tiempo y espacio que van logrando OO secuenciales o paralelos hasta alcanzar un OE.

Es en este nivel operacional en donde tiene mayor sentido el concepto de arte operacional. El arte operacional es un concepto relacionado con análisis estructural, memoria inteligente e intuición experta, con habilidad propia de un comandante que se ha preparado para mejor emplear las capacidades tácticas en un conflicto armado. El arte operacional es abstracto, aunque entrega algunos elementos convencionales que pueden ser empleados como apoyo para los procesos de pensamiento. El arte operacional no es un proceso, tampoco una metodología.

El CO utiliza el arte operacional empleando pensamiento crítico y creativo en el empleo de las capacidades de las fuerzas militares y no militares asignadas para diseñar su plan. ¿Podría un CO planificar sin arte operacional? Por supuesto, pero estaría desaprovechando una herramienta que, en conjunto con el diseño operacional (DO), potencian el proceso de planificación con miras a enmarcar el problema militar y elaborar una solución conceptual que como veremos más adelante, se denomina aproximación operacional.

B. Arte operacional: un concepto no tan nuevo

El arte operacional, aun cuando lleve el apellido “operacional”, es un concepto que ha existido en las Fuerzas Armadas desde hace mucho tiempo y difícilmente podría asociarse exclusivamente con el nivel operacional. Ya en 1832, Carl Von Clausewitz advertía que un comandante que pretendiera ser exitoso en la guerra debía entender que

sus soluciones deberían considerar algo de ciencia y algo de arte; para lo primero, se refería a métodos y rutinas, mientras que para lo segundo, destacaba la importancia del genio militar, entendido como una aptitud mental altamente desarrollada (Clausewitz, 1976), para la cual el análisis crítico y el estudio de la historia militar eran relevantes, agregando además el complemento de una visión, como un intelecto que aun en la hora más oscura, retiene ciertos destellos de la luz interior que lleva a la verdad (Clausewitz, 1976).

Aunque Clausewitz señalaba que este intelecto y visión eran necesarios en comandantes estratégicos y tácticos, el sentido no difiere mucho de lo que hoy en día se pide de un comandante operacional para planificar y conducir operaciones y campañas exitosamente, y que puede resumirse en capacidades de análisis estratégico y estructural del ambiente operacional como un sistema; memoria inteligente, que permita entrelazar conocimientos pasados y presente para obtener mejores conclusiones; e intuición experta, entendida como aquella intuición que se basa en la experiencia a lo largo de los años.

En términos simples, el arte operacional se puede definir como el hábil empleo, por parte de un comandante, de las capacidades que tiene disponibles (militares y no militares) para el logro de objetivos dentro de un TO determinado, mediante el diseño y conducción de operaciones mayores y campañas.

En el ambiente conjunto, el arte operacional exige una visión amplia, la habilidad para anticiparse y lograr una efectiva cooperación entre distintas organizaciones y agencias. El arte operacional conjunto no sólo trata del empleo de fuerzas militares y de la amenaza, sino también de la disposición de sus esfuerzos, en tiempo, espacio u propósito. Se concentra particularmente en métodos fundamentales y temas asociados con la sincronización e integración de fuerzas de aire, tierra, mar, información, espacio y de operaciones especiales.

El arte operacional demanda que los comandantes comprendan y logren un adecuado balance de las siguientes interrogantes:

- * ¿Cuál es el estado final deseado (EFD) que se debe lograr y qué condiciones enmarcan su cumplimiento? ¿Qué relación tiene con el EFD del nivel superior? ¿Qué objetivo del superior se debe alcanzar con la operación mayor o campaña? ¿Qué OO podrían llevar a ese OE? ¿De qué forma podría afectar al logro del EFD las imposiciones y restricciones del superior? (fines).
- * ¿Qué secuencia de acciones tiene la mayor probabilidad de cumplir los objetivos definidos para alcanzar el EFD? (formas/modos).
- * ¿Cómo se debieran aplicar los recursos disponibles para lograr esa secuencia de acciones? (medios).
- * ¿Cuál es la posibilidad de fracaso o las consecuencias inaceptables al llevar a cabo esa secuencia de acciones? (riesgo).

Al ser una habilidad, es irrealista pretender que un curso o un manual, aun con los mejores contenidos y docentes, produzca artistas operacionales. Como todo artista, algunos comandantes nacen más artistas que otros. Y aunque durante la carrera se entreguen nuevos conocimientos y conceptos, que un comandante llegue a ser un verdadero artista operacional dependerá principalmente de su capacidad mental para asimilar y cultivar la teoría y aplicarla con visión en la práctica. Una buena forma de comenzar con el pie derecho en la carrera militar es incorporar en los procesos educativos, incluso desde los primeros años, actividades que ayuden a desarrollar pensamiento crítico y creativo, contenidos que deben ser entendidos como transversales al resto de las actividades profesionales.

C. El DO es una metodología

Si al comienzo de este capítulo mencionamos las dificultades en el entendimiento de conceptos, con el diseño y la aproximación tenemos quizás el error más frecuente. El DO no es la representación gráfica que nos muestra objetivos, centro de gravedad, condiciones decisivas y otras figuras convencionales que apuntan a lograr un EFD. El DO es una metodología que consta de cuatro pasos generales y cuyos productos son el problema militar determinado y delimitado por el comandante, más la solución conceptual a ese problema, la que se denomina aproximación operacional. Esta aproximación operacional es la representación gráfica, que además debe ir acompañada por una narrativa que la complementa. Pero esa aproximación operacional no es una gráfica elaborada por tincada, sino que obedece a un análisis estructural profundo dirigido por el CO durante la aplicación de la metodología de DO.

Históricamente, el DO ha sido enseñado como parte integral de la etapa inicial del PPO y eso ha contribuido a que no se haya entendido como una metodología distinta. El DO nació como una herramienta adicional para que un comandante operacional pudiera lograr un entendimiento más preciso y amplio del complejo ambiente operacional, orientado a determinar y delimitar el problema antes de comenzar a buscar soluciones que podrían, de otra forma, resultar erradas o incompletas. Pero lo que muchos tampoco consideran dentro de los productos de esta metodología es que, con el mismo proceso que se determina el problema, el CO elabora una solución conceptual; una visión de cómo transitar de una condición actual a una condición deseada; una visión de cómo pretende alcanzar el EFD por medio de condiciones decisivas que generen ventajas significativas con respecto al enemigo o a los objetivos propios, para que luego los planificadores vistan ese concepto con el detalle de efectos y tareas para materializar esa visión. Ese detalle, que una planificación tradicional logra mediante el desarrollo del concepto o de cursos de acción (COA), no es parte del DO.

A diferencia del arte operacional, el DO es una metodología, una herramienta de tres etapas generales y un producto final: 1) Entender la guía estratégica y al superior, 2) Entender el ambiente operacional, en donde se describe ese ambiente y se extraen conclusiones respecto del impacto favorable o desfavorable que podría producir hacia el logro del EFD; 3) Determinar el problema, aquella combinación de fuerzas y elementos del ambiente operacional que impiden o dificultan transitar desde la condición actual al EFD, paso vital para identificar el centro de gravedad enemigo y sus vulnerabilidades críticas; y 4) Elaboración de la aproximación operacional del comandante.

La aplicación de los cuatro pasos del diseño aporta la ciencia, mientras que la habilidad del comandante para identificar centro de gravedad, establecer condiciones decisivas y líneas de operaciones integradas, coordinadas y sincronizadas en tiempo, espacio y propósito, y anticipar puntos de decisión adecuados y suficientes, aportan el arte al diseño. Un grupo de planificación podría aplicar el DO y elaborar una aproximación sin arte operacional, pero correría el riesgo de omitir una visión que busca potenciar el resultado; de ahí que, en esta planificación conceptual, la figura del CO es central y permanente.

El DO fue pensado como metodología para resolver problemas mal estructurados, caracterizados por sistemas abiertos, en los cuales es difícil identificar y delimitar objetivos claros, con requerimientos e informaciones contradictorias e incompletas, con soluciones parciales que al ser implementadas podrían dar origen a nuevos problemas y con posibles soluciones limitadas en cantidad y que distan de ser perfectas. Problemas del siglo XXI en los que el ambiente operacional requiere de capacidades más allá que solo militares, puesto que, en un TO el CO tendrá que solucionar siempre en su nivel problemas militares, sociales, económicos y culturales, entre otros.

El DO es perfectamente aplicable por Fuerzas Armadas de cualquier país, indistintamente de su tamaño y capacidades. Puede ser aplicado en todos los niveles de la guerra, estratégico, operacional y táctico, aunque su orientación y productos están más destinados al nivel operacional. Eso sí, lo anterior debe considerar que la realidad y problemas de unas Fuerzas Armadas son diferentes a las de otras, por lo que uno de los desafíos iniciales de un comandante operacional es reconocer esas diferencias y concentrarse en lo que sea de utilidad para su problema particular, más que intentar abarcar todos los campos que presente algún formato, guía o lista de chequeo de orientación.

El DO, a diferencia del PPO, no abarca las tres etapas generales de todo proceso de planificación: determinar el problema, crear la solución y difundir la solución; por lo tanto, es insuficiente como para elaborar un plan por sí solo. El DO tiene por finalidad determinar y delimitar el problema, y entregar una visión de la solución conceptual del comandante a través de una representación gráfica denominada aproximación operacional. y una narrativa expresada en la misión e intención del CO.

D. Proceso de planificación de operaciones (PPO)

El PPO, al igual que el DO, es una metodología, una herramienta para resolver problemas militares complejos mediante análisis y creatividad. A la ya mencionada diferencia del alcance de los productos de ambos procesos, hay que sumar dos aspectos relevantes: en primer lugar, el DO es conceptual y centrado en el comandante, mientras que el PPO es detallado y centrado en los planificadores. La mención didáctica de que “el comandante entrega orientaciones y luego se va a jugar golf” que se empleaba años atrás para describir su involucramiento en el PPO, en el DO es inaceptable, ya que el CO es la figura principal.

Si bien, el PPO por sí solo puede resolver un problema militar complejo, carece de una etapa en la que se logre la misma profundidad que en el DO para determinar y delimitar el problema del CO. En nuestra doctrina conjunta, al igual que en algunas de otras Fuerzas Armadas internacionales, el DO aparece inmerso en la etapa inicial del PPO, pero al ser una metodología dentro de otra metodología, con algunos pasos que buscan los mismos productos, frecuentemente genera confusión en los planificadores en cuanto al orden integrado de las etapas.

El PPO considera las siguientes etapas, dependiendo de si estamos planificando en el ámbito institucional o conjunto nacional:

Institucional NWP 5-01	Conjunto DNC 5-0	Producto de la etapa
Análisis de la misión	Iniciación	Guía de planificación del comandante (CPG)
	Orientación	
Desarrollo de COA	Desarrollo del concepto	Concepto de las operaciones (CONOPS)
Análisis de COA		
Comparación de COA y decisión		
Desarrollo del plan	Desarrollo del plan	Plan + Anexos

Tabla 1: Relación de etapas en los procesos de planificación institucional y conjunto

Ya sea en la etapa Análisis de la misión (institucional) o en la de Orientación (conjunto), el comandante recibe la orden del superior que da inicio a la planificación, comenzando por entender la guía o dirección estratégica (¿suena como “entender al superior”?), para luego continuar con una revisión de la situación (¿se parece a “entender el ambiente operacional”?) y finalizar expresando el problema con una estructura de “qué es lo que hay que hacer”, “para qué”, “dónde” y “cuándo”, denominada misión. Los productos de esta primera etapa del PPO, a grandes rasgos, son los mismos que el del DO: determinar el problema; sin embargo, en el DO se hace con el CO como figura principal, con mayor profundidad y agregando su visión personal de la solución conceptual de ese problema.

Pareciera ser que, si aplicamos DO y luego PPO, la primera etapa de este último está prácticamente lograda. En el nivel operacional, en donde el DO es de mayor utilidad práctica, el PPO es un complemento necesario que convierte la planificación conceptual del comandante en un concepto de operaciones detallado que genera los efectos necesarios para alcanzar el EFD de la forma en que el comandante lo visualizó en su aproximación operacional.

E. Los factores operacionales

Como fue mencionado anteriormente, el CO debe planificar y conducir operaciones dentro de un TO determinado y sujeto a plazos o fases impuestas por el conductor estratégico. Esto entrega dos conjuntos de elementos que siempre estarán presentes en cualquier operación militar: espacio y tiempo. Si consideramos que una operación militar implica la interacción entre fuerzas propias y fuerzas enemigas u otros adversarios o actores, aparece un tercer conjunto de elementos: fuerza.

Por lo anterior, suena lógico entonces emplear esta categorización de elementos para poder analizar y concluir respecto del ambiente operacional dentro del cual el CO debe lograr los OE, considerando su multidimensionalidad (espacios marítimos, terrestres, aéreos, espaciales y ciberespaciales). Clasificar elementos en factores operacionales espacio, tiempo y fuerza es solamente una ayuda para orientar el pensamiento. Emplear los factores operacionales no debe convertirse en un fin; lo importante es buscar conclusiones que permitan inicialmente describir el ambiente operacional y luego determinar de qué forma ese ambiente puede favorecer o dificultar las operaciones propias y del enemigo, para más adelante tratar de balancear esos factores en beneficio propio y en contra del enemigo.

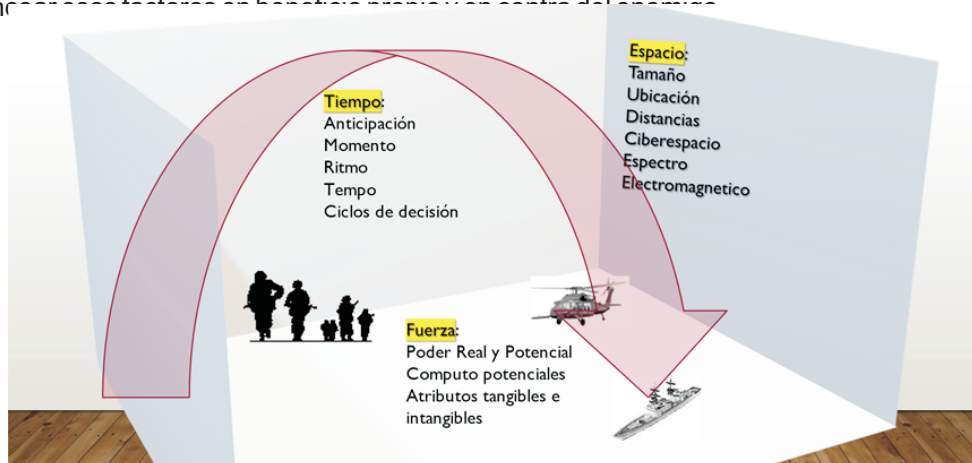


Fig.5: Los factores operacionales

¿Todos vieron esta película?

Los factores operacionales, por sí solos, no tienen utilidad. El trabajo de los planificadores consiste en relacionar elementos de los tres factores con el fin de encontrar hechos, determinar sus implicancias y obtener conclusiones. Si las fuerzas propias tienen menores capacidades relativas que el enemigo (fuerza), obtener una posición ventajosa (espacio) en un momento determinado (tiempo), podría equilibrar la balanza.



Y si en algún momento el planificador piensa que algo es importante y está teniendo dificultad para decidir si considerarlo espacio, tiempo o fuerza: ¡No importa! Lo importante es que todo elemento que deba ser considerado en una operación específica, sea considerado, aun cuando no cuadre con la clasificación. ¿Los medios de prensa dónde calzan?, si el CO estima que es vital considerarlos en la planificación, da lo mismo si decimos que son espacio, tiempo o fuerza.

F. Las funciones operacionales: ¿Un estado mayor no basta?

Otra categorización que sirve como ayuda para ordenar las ideas es la de las funciones operacionales o conjuntas. Las funciones operacionales son agrupaciones de actividades que se relacionan entre sí y que, al igual que los factores operacionales, son una guía para poder realizar un mejor análisis del superior y del ambiente operacional.

Una forma sencilla de entender el concepto de función operacional es recurrir a la organización normal de estado mayor con la que estamos más familiarizados. Si en ese estado mayor es necesario solucionar un problema de personal, las personas más capacitadas en ese ámbito son los del departamento A-1 Personal; si se necesita complementar con información logística, entonces suena lógico sumar al personal del departamento A-4 Logística. La organización por funciones sigue el mismo concepto, pero abarca áreas más específicas que los departamentos de un estado mayor y que han sido identificadas como necesarias para planificar operaciones mayores y campañas en el nivel operacional sin correr el riesgo de dejar fuera aspectos de interés.

Una función operacional, entonces, es un “departamento” que concentra aquellas capacidades y actividades relacionadas entre sí, con el fin de ayudar al comandante operacional a lograr el entendimiento compartido de la situación e integrar, coordinar y dirigir las operaciones. Las funciones operacionales tradicionales son Maniobra, Fuegos, Protección, Mando y control, Inteligencia y Sostenimiento; adicionalmente, a medida que otros elementos del ambiente operacional han demostrado requerir áreas de análisis específicas, en algunas Fuerzas Armadas han agregado Información y Asuntos civiles. En el presente trabajo y coherente con lo que enseñamos en la academia, estas dos divisiones serán consideradas funciones conjuntas, aunque en el ámbito conjunto nacional aun no esté definido.

A grandes rasgos, las funciones operacionales asumen las siguientes actividades generales:

- * **Maniobra:** actividades que tienen relación con la concentración de potencia de combate hacia el logro de los objetivos, a través del cumplimiento de condiciones decisivas que generen la mayor ventaja posible respecto del centro de gravedad enemigo.
- * **Fuegos:** actividades relacionadas con el empleo de capacidades cinéticas y no cinéticas para identificar y generar los efectos que cumplan las condiciones decisivas y los objetivos propios.
- * **Mando y control:** actividades que ayudan a buscar las mejores soluciones para el ejercicio del mando, delegaciones de autoridad, medidas de control y coordinación, sistemas de comunicaciones, computación, redes, inteligencia, rebusca y reconocimiento, requerimientos críticos de información, ritmo de batalla y manejo del riesgo operacional, entre otros.
- * **Inteligencia:** contiene el conjunto de actividades que se refieren al entendimiento del ambiente operacional, en especial en lo que se refiere al enemigo, incluyendo la necesaria planificación y dirección, recolección, proceso, análisis, diseminación, integración con la operación en desarrollo y evaluación de su efectividad.

- * **Protección:** actividades que buscan impedir que el enemigo u otras entidades puedan llegar a afectar al COG propio y al resto de las fuerzas propias antes de que alcancen los objetivos. La identificación de todo tipo de amenazas y la evaluación de riesgos a la misión y la fuerza es parte de esta función,
- * **Sostenimiento:** actividades que tienen relación con la logística y personal, necesarios para sostener el ritmo de las operaciones hasta alcanzar los objetivos.
- * **Informaciones:** actividades relacionadas con utilizar el mundo de la información para confundir al adversario y a su vez para proteger el secreto de cuáles serían las actividades propias. Considera la administración y aplicación de la información para cambiar o mantener percepciones, actitudes y otros elementos que condicionan las conductas, como, asimismo, para apoyar la toma de decisiones.
- * **Asuntos civiles:** actividades tendientes a asegurar de que las operaciones propias no afecten a la población civil, a la vez que las acciones de los civiles no afecten a las operaciones propias.

Organizar un grupo de planificación de operaciones (OPG) en funciones operacionales permite que cada área enfoque su análisis de los factores operacionales en actividades específicas para, primero ayudar al comandante a determinar y limitar el problema y, posteriormente, contribuir a crear un curso de acción (COA) integral. La concepción pasada de que el departamento de Operaciones elaboraba los COA y el departamento de Inteligencia el JIPOE y los ECOA no tiene cabida en esta organización, ya que cada función operacional tiene conclusiones importantes que aportar en beneficio del todo.

Cada función analiza y concluye de los factores operacionales desde su propia perspectiva. Para Sostenimiento, la gran distancia entre las bases y el área del esfuerzo principal podría concluir respecto de la necesidad de un tren logístico o una base adelantada, mientras que, para Protección, ese mismo factor implicará una dificultad de proteger de forma permanente a todas las fuerzas.

Con solo una breve mirada a las funciones conjuntas y las actividades que contienen, uno puede darse cuenta de que hay muchas actividades que podrían causar conflicto o confusión al tratar de encasillarlas en esta clasificación. Por ejemplo, la protección de los sistemas informáticos de un puesto de mando conjunto es ¿Responsabilidad de Protección? ¿Responsabilidad de Inteligencia? ¿Responsabilidad de Informaciones? ¿Responsabilidad de Mando y control? La planificación de una acción tendiente a generar un engaño para desviar fuerzas enemigas es ¿Responsabilidad de Fuegos? ¿Responsabilidad de Inteligencia? ¿Responsabilidad de Informaciones? Este problema siempre estará presente y se requerirá de un jefe de OPG que establezca las responsabilidades, haga de mediador en caso de conflicto y duplicidad de trabajo, y asegure el trabajo coordinado e integrado entre todas las funciones, de acuerdo con una agenda de planificación que contenga las etapas y procesos del DO y PPO, junto con los momentos de reunión y coordinación entre dos o más funciones operacionales.

Así, en el primer ejemplo, Protección podría ser quien identifique la amenaza a los sistemas informáticos, Inteligencia aporte los ECOA que podría materializar el enemigo para actuar sobre ellos e Informaciones podría generar una campaña para ocultar su ubicación. O en el segundo caso, Fuegos podría identificar que se requiere lograr un efecto no cinético sobre el enemigo, Inteligencia podría aportar información del espacio y fuerzas de interés, y finalmente Informaciones planificaría una operación de decepción que logre el efecto deseado por Fuegos.

Ya con la revisión de estos conceptos iniciales, podemos comenzar el desafiante trabajo de diseñar y planificar operaciones mayores y campañas en el nivel operacional, empleando para ello las metodologías de DO y PPO.

CAPÍTULO II

Empecemos a diseñar

A. Primer paso del DO: Entender al superior

En el comienzo de todo proceso de planificación (esto aplica tanto para el DO, como para el PPO), el comandante recibe del superior una directiva que contiene el problema del superior, que en el nivel operacional está conformado por objetivos estratégicos a lograr, tareas para el nivel operacional y las orientaciones necesarias para enmarcar las soluciones que se van a elaborar.

Una vez recibida esa directiva, el comandante operacional forma su OPG con la gente que estima será la más apropiada para enfrentar el problema recibido, en base a la primera revisión de su contenido. A contar de ese momento, junto con las primeras orientaciones del CO, el OPG confecciona su agenda de planificación en base al tiempo disponible para planificar, abarcando tanto DO, como PPO.

El desafío inicial del CO es comprender a cabalidad lo que el superior quiere de él y dentro de qué límites debe llevar a cabo su planificación. Algunas consideraciones iniciales al revisar la directiva:

- * Dentro del TG puede existir más de un teatro de operaciones, cada uno con un CO específico. El CO debe identificar si lo que él tiene que diseñar será el esfuerzo principal o secundario de la campaña; lo anterior, para entender si lo que quiere lograr el superior depende mayormente de él o si contribuye junto a otros CO.
- * El contenido de la directiva puede contener información que no esté directamente relacionada con el TO asignado, por lo que ir destacando lo que realmente será parte del diseño propio ayuda a concentrarse en lo relevante y no perder tiempo analizando aspectos que a la larga no van a aportar al proceso.
- * La directiva puede tener aspectos que no estén claramente definidos o incluso podría tener información incompleta: en este caso, cualquier duda que tenga el CO debe ser aclarada oportunamente, evitando gastar tiempo y trabajo en análisis incorrecto.

1. Elementos del DO que encontramos en Entender al superior

Los elementos del DO que deberían estar, explícita o implícitamente, en la directiva del superior son:

a. Objetivo estratégico (OE)

El OE constituye el primero de los elementos del DO que permiten ir armando la aproximación operacional y sobre el cuál se centrarán todos los esfuerzos de planificación. Corresponde el “qué quiere lograr” el conductor estratégico. Si el CO deduce que en la campaña que debe diseñar es el esfuerzo principal de la guerra, entonces ese OE se convierte en el propósito de la futura misión operacional, el “para qué” del CO; en caso contrario, la misión operacional tendrá como propósito contribuir a lograr ese OE.

El objetivo final del CO

El CO diseña y planifica para alcanzar un OE, no inicialmente objetivos operacionales. Los objetivos operacionales podrían ir apareciendo durante el diseño como objetivos intermedios para llegar al OE, en caso de que este no pueda ser logrado por una única operación.

Como todo objetivo, el OE debe ser específico, medible, alcanzable, relevante y limitado en tiempo. Cualquiera de esas características que no se cumpla debe ser planteada al superior antes de iniciar el diseño, con el fin de optimizar el tiempo de planificación. Recuerden que, aunque el DO y el PPO siguen etapas bien definidas, la comunicación con los niveles superior e inferior debe ser permanente y fluida, sin esperar a reuniones e instancias específicas para intercambio de información.

El CO, una vez comprendido el alcance del OE que tiene asignado, podría diseñar y planificar una:

- Operación mayor: serie de acciones tácticas coordinadas, integradas y sincronizadas en tiempo y espacio dentro de un TO, que buscan alcanzar un objetivo operacional, e incluso podrían alcanzar uno estratégico.
- Campaña: serie de operaciones mayores coordinadas, integradas y sincronizadas en tiempo y espacio dentro de un TO, que buscan alcanzar un objetivo estratégico a través del logro secuencial o simultáneo de los objetivos operacionales resultantes de cada operación mayor.

Para discutir con los carretas

¿Un objetivo estratégico o varios objetivos estratégicos?



Una discusión frecuente en el ámbito conjunto es si un TO debe contener solo un OE o bien puede contener más de uno. La respuesta se complica cuando los planificadores navales argumentan que en la guerra en el mar existen cuatro elementos de la estrategia marítima que podrían llevar a definir más de un OE: fuerza, territorio, posición y comunicaciones marítimas. Para orientar la discusión, hay que recordar que un OE es una meta a alcanzar y, por lo tanto, no necesariamente debe estar limitado a un logro único. Si el superior pretende “lograr la hegemonía en el océano Boreal”, ¿esta es una meta a alcanzar?; si otra parte lo redactara como “lograr la hegemonía en el océano Boreal y la continuidad del comercio marítimo nacional”, ¿es una meta a alcanzar o son dos metas a alcanzar?, ¿Se entiende como uno o dos OE?, ¿Sería más claro el OE “lograr la hegemonía en el océano Boreal” y entregar al CO “asegurar la continuidad del comercio marítimo nacional” como una tarea?

Lo que debe quedar claro para el CO es que sea cual sea la redacción del OE, este debe convertirse en el propósito integral de su campaña y asegurar que los planificadores identifiquen los mejores objetivos parciales para llegar a él.

b. Estado final deseado (EFD)

El éxito de una operación o campaña no depende exclusivamente del logro del OE. El EFD estratégico define las condiciones políticas, sociales, económicas, militares y de cualquier

otro tipo, que deben enmarcar el cumplimiento del OE. En base al EFD estratégico, el CO debe definir su propio EFD operacional, que debe ser coherente con el estratégico, de modo que alcanzando el EFD de su nivel contribuya a que se logre el EFD superior.

Para un mejor entendimiento, el EFD puede asimilarse a la visión de una empresa: una fotografía de cómo esa empresa pretende verse en un tiempo futuro determinado. Para el caso del DO, esa fotografía es tomada al término de la campaña que se diseña y está dada por el conjunto de condiciones pensadas en términos favorables (claro, nadie planifica para que le vaya mal).

El diseño, entonces, debe apuntar a lograr el OE, pero bajo ciertas condiciones, las que pueden ser obtenidas de la revisión de la directiva del superior, ya sea de condiciones explícitas o implícitas, imposiciones, restricciones o como parte de la intención del superior; adicionalmente, el CO podría añadir condiciones propias que estima necesarias para lograr el éxito de las operaciones en su nivel.

Para emplear lenguaje común, el EFD se redacta y debe entenderse como condición lograda, que contenga tanto OE, como condiciones de marco. El EFD orienta al diseñador, pero a la vez se convierte en el primer limitador de los posteriores cursos de acción que darán solución al problema militar, ya que deben enmarcarse en estas condiciones; por otro lado, ayuda al CO a ponderar los COA en cuanto a cuáles satisfacen mejor la visión del superior.

EFD: Mucho más que OE

Uno de los errores frecuentes es pensar en el EFD como el OE logrado; por ejemplo: si el OE es “Conquistar el territorio Y”, un EFD como “Territorio Y conquistado”. Si bien, la mención del OE es parte del EFD, la diferencia entre ellos está dada por las condiciones. EFD: “Territorio Y conquistado, con sus centros urbanos en condiciones de orden y seguridad adecuadas para una transición a autoridades políticas, con el mínimo daño a su infraestructura crítica y con las fuerzas enemigas disuadidas de una reconquista en un mediano plazo.”

Errar en establecer condiciones para cumplir los objetivos podría ocasionar que el nivel operacional sea exitoso en su campaña, pero genera un problema para los niveles estratégico y político.

c. Criterios para el éxito

Además de su condición de orientador del diseño, otra de las funciones del EFD es contribuir a medir si la campaña va resultando positivamente. Para ello, cada EFD debe traducirse en criterios cuantificables que permitan, a medida que transcurren las operaciones, anticipar si el EFD se está alcanzando o no. En la directiva del superior se entregan los criterios para el éxito que sirven para medir el EFD estratégico, aunque es el CO quien debe elaborar las medidas de ejecución (MOP) y de eficiencia (MOE) que ayudarán a verificar si lo planificado está resultando según lo esperado o habrá que llevar a cabo las modificaciones pertinentes al plan para que así sea. Algo más de esto hablaremos en la parte de evaluación de la campaña.

Es importante entender que aunque los criterios para el éxito no se cumplan en su totalidad, el CO igual podría alcanzar el OE y resultar victorioso en su campaña. Los criterios para el éxito son una mezcla de estimación y visión del CO y sus planificadores, que sirve para orientar la solución integral y anticipar si el EFD se está logrando de acuerdo con lo planificado. Obviamente, los criterios que se establezcan deben ir de acuerdo con el esfuerzo de los efectos que se planifiquen.

EFD: “Territorio Y conquistado, con sus centros urbanos en condiciones de orden y seguridad adecuadas para una transición a autoridades políticas, con el mínimo daño a su infraestructura crítica y con las fuerzas enemigas disuadidas de una reconquista en un mediano plazo.”	
Condición final específica deseada al término de la campaña	Criterios para el éxito (posibles) <i>¿Cómo podemos medir, siendo realistas, si fuimos exitosos al término de las operaciones?</i>
Territorio Y conquistado	<ul style="list-style-type: none"> • Centros urbanos de A, B y C bajo control de fuerzas propias
Centros urbanos en condiciones de...	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios básicos de luz, agua y gas operando al 70% • Instalaciones para funcionarios de gobierno propio habilitadas en los centros urbanos de A, B y C.
Mínimo daño a...	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura industrial con un máximo de 30% de daño. • Plantas generadoras de energía con un máximo de 10% de daño • Puerto A con capacidades de carga y descarga al 90%
Fuerzas enemigas disuadidas...	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerzas navales propias con potencia de combate relativa superior en un 70% respecto de la fuerza naval enemiga • Fuerza naval enemiga sin capacidad de proyección por mar. • Fuerza aérea enemiga reducida en un 60%

Tabla 2: Ejemplo de criterios para el éxito (relacionados con el EFD)

d. Tareas del CO

Con el OE, el CO obtiene el “para qué” de su campaña; con las tareas, tiene que determinar el “qué hay que hacer”. Aunque antes de que se aplicara el DO ya existía el concepto de tarea, la diferencia radica en que en el nivel operacional, las tareas que el CO identifica como esenciales para el logro del OE normalmente se convertirán en los objetivos operacionales (intermedios o parciales) que de forma secuencial o simultánea, permitirán integrar, coordinar y sincronizar las acciones hacia el logro del EFD.

Lo segundo será reconocer las tareas esenciales, aquellas que contribuyen directamente al cumplimiento del OE. Estas pueden provenir indistintamente de las tareas asignadas o de las tareas implícitas; el comandante podría deducir tareas esenciales que el superior no pensó en su directiva o, por el contrario, considerar que algunas de las tareas asignadas por el superior no son esenciales.

Este proceso puede parecer simple, pero no debe ser tomado a la ligera, ya que identificar erróneamente alguna tarea como esencial o identificar demasiadas tareas esenciales, podría llevar a complicar el DO; del mismo modo, descartar una tarea esencial sin un análisis previo podría llevar a perseguir metas distintas a las que el superior pretende que se cumplan.

Las tareas esenciales, para el caso del DO, son tratadas como objetivos operacionales (OO), mientras que en el PPO son los “qué hay que hacer” que van en la narrativa de la misión. ¿Y qué hacemos con todas las otras tareas asignadas o implícitas que no consideramos esenciales? Lo más probable es que puedan convertirse en condiciones decisivas, condiciones de esfuerzo o parte de los efectos que veremos cuando pasemos a elaborar la aproximación operacional.

Dentro de la directiva vienen tareas asignadas a los distintos CO que determinan cuál será el aporte de cada uno al cumplimiento del OE, aunque no siempre todas esas tareas son realmente esenciales para alcanzarlo. Ahora, lo primero a visualizar por el OPG será listar las tareas asignadas o escritas en la directiva y en base a ellas determinar que tareas necesarias no indicadas en la directiva debo realizar previamente para alcanzar estas tareas explícitas. Estas tareas necesarias no escritas se denominan tareas implícitas

Estructura de una tarea

Toda tarea debe cumplir con:

- Un responsable de ejecutarla
- Un efecto que lograr sobre algo (tangible o intangible) a través de una acción.
- El tiempo y espacio en el que se requiere sea cumplida.

CFT X (responsable):

“Capturar (efecto) centro de mando adversario (algo) en isla Rocosa (espacio) entre D y D+2 (tiempo)”

Metodología sugerida para análisis de tareas esenciales en tres pasos:

1

Identificar y listar tareas asignadas:

Leer detenidamente la directiva del superior y listar todo lo que se entienda como tarea asignada (En párrafo 3 Ejecución, o cualquier otra parte de la directiva)

Objetivo del superior:
Lograr la hegemonía en el Océano Boreal

Tareas asignadas

1. Conquistar X entre el 10 y el 14 de mayo
2. Asegurar el sostenimiento de A antes del 18 de mayo.
3. Proporcionar panorama común durante toda la operación

2

Identificar, asociar y listar tareas implícitas:

¿Qué tarea no está asignada por el superior, pero necesito agregar para poder cumplir las tareas asignadas?

Tareas implícitas

Para lograr esto (ASIGNADAS):	Entonces debo (IMPLÍCITAS):
Conquistar X entre el 10 y el 14 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> • Neutralizar fuerzas de defensa antes del 10 de mayo • Asegurar una base de sostenimiento entre el continente y X antes del 5 de mayo
Asegurar el sostenimiento de A antes del 18 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar tren logístico entre el continente y A entre el 5 y el 10 de mayo • Proteger el tren logístico entre el continente y A durante toda su operación
Proporcionar panorama común durante toda la operación	NO identificado

3

Identificar tareas ESENCIALES: las que contribuyen al éxito directo del OE, las que son la razón de ser del CO, las que se relacionan directamente con el OE ¡Estas son las que van en la MISIÓN!

¿Qué tareas de estas...

...y de estás...

Para lograr esto (ASIGNADAS):	Entonces debo (IMPLÍCITAS):
Conquistar X entre el 10 y el 14 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> • Neutralizar fuerzas de defensa antes del 10 de mayo • Asegurar una base de sostenimiento entre el continente y X antes del 5 de mayo
Asegurar el sostenimiento de A antes del 18 de mayo	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar tren logístico entre el continente y A entre el 5 y el 10 de mayo • Proteger el tren logístico entre el continente y A durante toda su operación
Proporcionar panorama común durante toda la operación	NO identificado

...necesito cumplir fundamentalmente para asegurar que mi operación o campaña logre esto:

Objetivo del superior:
Lograr la hegemonía en el Océano Boreal

?

Según el análisis particular de este OPG, son tareas ESENCIALES:

1. Neutralizar fuerzas de defensa antes del 10 de mayo (implícita)
2. Conquistar X entre el 10 y el 14 de mayo (asignada)
3. Asegurar el sostenimiento de A antes del 18 de mayo (asignada)

2. Otros aspectos de interés en la directiva del superior

Otros aspectos necesarios de identificar en la directiva del superior y que incidirán directamente en el DO, aunque no necesariamente van expresados en la aproximación operacional resultante, son:

a. Presunciones

El CO debe identificar los hechos y presunciones de planificación. Un hecho es una afirmación o información sabida como cierta, mientras que una presunción es una afirmación o información que se asume como cierta en ausencia de prueba, y que es necesaria para permitir que continúe el diseño. Las presunciones del superior deben ser lógicas, realistas y esenciales (las que el CO establezca más adelante también); para el CO que recibe la directiva, estas presunciones son consideradas como hechos exclusivamente para los efectos de la planificación.

Cada presunción identificada por el CO inmediatamente pasa a encabezar la lista de riesgos y de situaciones que deberán contar con una alternativa de solución en el futuro concepto de operaciones; adicionalmente, demandan un esfuerzo de Inteligencia para validar su ocurrencia.

Las acciones que puede llevar a cabo el enemigo no se consideran como presunciones, sino que son analizadas en la elaboración de los cursos de acción del enemigo (ECO).

Presunción= Plan alternativo + Esfuerzo de confirmación + Riesgo

Si el problema militar implica conquista de un territorio en el cual no existe la certeza de cómo reaccionará su población, el CO podría establecer una presunción “La población de X se opondrá con insurgencia a las operaciones militares propias”. Esto de inmediato genera que el OPG:

- 1) Considere dentro de su solución la amenaza insurgente y efectos tendientes a impedir que afecte al logro de los objetivos (para efectos de planificación, la insurgencia es un HECHO, aun cuando no llegue a presentarse en la ejecución).
- 2) La elaboración de una alternativa en caso de que la población adopte una postura favorable a las fuerzas propias.
- 3) Una detallada evaluación de riesgos a la misión en ambos casos.
- 4) Un esfuerzo de Inteligencia que permita validar la presunción lo antes posible (ojalá durante la planificación, pero también podría ser en la ejecución).

b. Limitaciones

El superior también podría establecer al comandante algunas limitaciones. En una directiva, las limitaciones son listadas como imposiciones o restricciones, aunque también podrían inferirse del EFD del superior o de orientaciones generales. Si bien, ambos términos afectan a la libertad de acción tienen un significado diferente:

Imposiciones

Son condiciones o factores dados por el superior que deben cumplirse obligatoriamente en la solución del CO (aunque tenga la voluntad y las capacidades para hacerlo de otra forma). Se asocian a la regla “usted DEBE hacer”. Por ejemplo: “Comenzar las operaciones el 7 de septiembre” o “Desplazar su flota solamente por aguas interiores”.



Restricciones

Son factores o condiciones dados por el superior que limitan el alcance de operaciones permitidas durante parte o toda una campaña. Se asocian a la regla “usted NO debe hacer (aunque tenga la voluntad y las capacidades para hacerlo)”. Por ejemplo: “Restringir el tráfico de embarcaciones civiles por el estrecho Marte durante la fase inicial” o “Evitar daño a la infraestructura portuaria de San Quintín”.

c Factores orientadores

Los factores orientadores (o factores determinantes) permiten que el superior transmita al CO cuáles son los criterios que tendrá que emplear para escoger sus posibles soluciones. Al término del DO, el CO debe asegurarse de transmitir los factores orientadores del superior y propios a su OPG, de modo que sean considerados durante la elaboración de soluciones.

Estos factores normalmente no vienen destacados en algún párrafo de la directiva, sino que se desprenden de la lectura del documento completo, principalmente de la orientación. Algunos de estos criterios pueden ser privilegiar alguno de los principios de la guerra, minimizar las bajas de personal o medios, afectar en la menor medida las relaciones con ONG o correr el mínimo de riesgo de daño colateral, entre otros. Todos estos criterios se deben unir a cualquier otro que el CO asuma como propio posteriormente y serán fundamentales en las etapas de validación de COA (aceptabilidad) y comparación de COA (criterios de selección) del PPO.

B. Segundo paso del DO: Entender el ambiente operacional



El ambiente operacional es una combinación de condiciones, circunstancias e influencias que afectan (positiva o negativamente) al ciclo de decisiones del CO y al empleo de las capacidades propias y enemigas.

Toda operación militar se lleva a cabo dentro de un ambiente operacional determinado. Para el caso de un CO, el ambiente operacional que le interesa es aquel que tiene relación con su TO.

Para un CO, entonces, entender al ambiente operacional, implica entender la interacción de los factores operacionales espacio, tiempo y fuerza dentro del entorno multidimensional que abarca su TO. Identificados los objetivos y tareas en el paso Entender al superior, sigue concluir de qué forma el ambiente operacional, en relación con las capacidades propias, podría generar dificultades (aspectos que “HAY QUE” solucionar), brindar oportunidades (aspectos que “HAY QUE” aprovechar) o plantear interrogantes que deben ser respondidas para poder continuar la planificación (aspectos que “HAY QUE” averiguar).

La organización por funciones operacionales o conjuntas es adecuada para llevar a cabo este trabajo, puesto que cubre todas las áreas de planificación que requiere una operación militar. Esta etapa considera el análisis de los factores operacionales espacio, tiempo y fuerza desde una perspectiva funcional e integral.

1. JIPOE: Una herramienta para Entender el ambiente operacional

Una herramienta para entender el ambiente operacional es la metodología JIPOE, asociada comúnmente a la función Inteligencia, pero que requiere la participación de todas las funciones: el JIPOE no es exclusivo de la función

Inteligencia. Esta herramienta se emplea para analizar todos los aspectos relevantes del ambiente operacional, incluyendo: el enemigo y otros actores; los dominios físicos (mar, aire, tierra y espacio), el ambiente de la información, y los sistemas político, militar, económico, social, de información e infraestructura (PMESII). El resultado esperado del proceso es el entendimiento holístico o integral de todos los elementos relevantes que permitan al comandante visualizar cómo el ambiente operacional dificulta o favorece las opciones militares y no militares propias para alcanzar los objetivos y el EFD; lo anterior, se logra a través de la conformación de un modelo sistémico del enemigo, el cual se enfoca esencialmente en la determinación de las funciones, procesos y estructuras que empleará en el cumplimiento de sus objetivos.

La metodología JIPOE se desarrolla en 4 pasos:

a. Definir el ambiente operacional

En este paso, el centro del esfuerzo lo tienen los planificadores de Inteligencia y se realizan, entre otras, las siguientes actividades:

- Identificar el teatro de operaciones.
- Analizar el EFD y los objetivos estratégicos y operacionales.
- Determinar las características significativas del ambiente operacional.
- Identificar los límites del área de interés.
- Determinar el nivel de detalle requerido y factible dentro del tiempo disponible.
- Determinar prioridades y brechas de Inteligencia e información (IR).
- Emitir requerimientos de información faltante (RFI).
- Recolectar material y emitir requerimientos de información para análisis.

b. Describir el impacto del ambiente operacional

Este paso implica el trabajo integrado de todos los planificadores funcionales, dirigidos por la función Inteligencia, con el fin de encontrar todos los "HAY QUE" de su respectiva área de análisis, en base a la definición del ambiente operacional elaborada en el paso previo. Las actividades principales de esta parte del JIPOE son:

- Elaborar una perspectiva sistémica del ambiente operacional.
- Describir el impacto del ambiente operacional sobre las capacidades enemigas y propias.

¡El JIPOE no es exclusivo de la función Inteligencia!

Todas las funciones operacionales deben identificar cómo afecta el ambiente operacional a las capacidades relacionadas con su función.

Los planificadores funcionales deben analizar el ambiente operacional para obtener conclusiones respecto de cómo este puede favorecer o dificultar el logro de sus objetivos y, por ende, alcanzar el EFD. Cada uno de los planificadores funcionales observará el ambiente operacional desde la perspectiva de su función específica, buscando encontrar la mayor cantidad de problemas, oportunidades e interrogantes (HAY QUE). Empleando los factores operacionales, los planificadores funcionales analizan el ambiente operacional mediante la matriz HECHO – DEDUCCIÓN – CONCLUSIÓN, siendo esto último lo que más aporta a la determinación del problema del CO.

El análisis de un factor operacional aislado contribuye a entender el ambiente operacional de manera muy vaga. Es la interacción entre dos o más elementos de los factores operacionales lo que genera los hechos. Estos hechos deben escribirse como oraciones completas que describan su naturaleza con claridad. Posteriormente, buscamos DEDUCCIONES (o IMPLICANCIAS) asociadas a cada uno de los hechos, entendida como la consecuencia lógica derivada de los mismos, también redactada como una oración completa y clara.

Para finalizar el ciclo, extraemos las CONCLUSIONES, definidas como el resultado del razonamiento del planificador que se traduce en una acción a realizar, una limitación a la libertad de acción o una necesidad de información adicional. Las conclusiones, desde una perspectiva didáctica, constituyen los “HAY QUE” mencionados anteriormente y que orientarán a identificar y delimitar el problema operacional y a la posterior búsqueda de soluciones.

La siguiente matriz HECHO-DEDUCCIÓN-CONCLUSIÓN a modo de ejemplo, permite apreciar que de cinco factores operacionales específicos se pueden generar hechos diferentes, con deducciones e implicancias que pueden ser comunes, o exclusivas para alguno de ellos:

Factor	Hecho	Deducción	Conclusión
(Espacio) Posición de la base de operaciones propia	La base de operaciones propia se encuentra a 1200 millas del área de objetivo anfibio a conquistar	<ul style="list-style-type: none"> La FTA estará expuesta durante una larga travesía a amenaza de superficie que podrían impedir su arribo al AOA La capacidad de RAS de la FTA es insuficiente como para arribar al AOA dentro de los plazos dispuestos 	<ul style="list-style-type: none"> “Hay que” considerar la protección multidimensional de la FTA “Hay que” dificultar el panorama de superficie para el enemigo “Hay que” asegurar el sostenimiento de la FTA
(Espacio) Distancia al área de objetivo anfibio AOA			
(Tiempo) Plazos para la conquista del AOA			
(Fuerza) Capacidad de sostenimiento en la mar de la FTA	La conquista del AOA tiene que ser lograda en menos de 8 días	<ul style="list-style-type: none"> La FTA deberá navegar a una alta velocidad prolongada para alcanzar a cumplir la tarea, quedando poco tiempo para la conquista 	<ul style="list-style-type: none"> “Hay que” considerar un alto ritmo de las operaciones terrestres “Hay que” aprovechar la iniciativa inicial de las fuerzas propias
(Fuerza) Capacidades de la fuerza naval enemiga	La fuerza naval enemiga posee fortalezas en guerra de superficie, submarinos y EAM	<ul style="list-style-type: none"> La FTA estará expuesta durante una larga travesía a amenaza de superficie y submarina que podrían impedir su arribo al AOA 	<ul style="list-style-type: none"> “Hay que” dificultar el panorama de superficie para el enemigo. “Hay que” considerar la protección multidimensional de la FTA “Hay que” degradar la capacidad de EAM enemiga previamente “Hay que” alistar la operación con el máximo de sigilo

Tabla 3: Ejemplo de matriz Hecho – Deducción - Conclusión

Del mismo modo, aun cuando los planificadores funcionales realizan este trabajo desde la perspectiva que importa al impacto del ambiente operacional sobre su función específica, normalmente se darán cuenta de que una conclusión podría tener que ser abordada por más de una función; en el caso del ejemplo mostrado, el hecho 1) podría tener que ser trabajado por las funciones Maniobra, Sostenimiento, Protección, Fuegos y Mando y control (¡casi todas las funciones!).

Esto genera el gran desafío de analizar funcionalmente primero y luego integrar las conclusiones para ir formando un solo gran problema conceptual bajo la dirección del jefe de OPG, en contribución al CO.

Hasta este momento, la herramienta HECHO-DEDUCCIÓN-CONCLUSIÓN, empleando la interacción de los factores operacionales, ha sido orientada a responder el “QUÉ hay que hacer” y nunca el “CÓMO hay que hacerlo”; más adelante, en el momento de buscar soluciones, esta misma herramienta la aplicaremos, pero para obtener conclusiones acerca del CÓMO vamos a solucionar el problema.

c. Evaluar al enemigo y otros actores relevantes

En este paso, el centro del esfuerzo vuelve a recaer en la función Inteligencia y busca entregar una primera evaluación del enemigo y otros actores que podrían influir en el logro de los objetivos. Esta evaluación inicial aporta el análisis que permite ayudar a identificar el COG del enemigo en la etapa siguiente del DO: Determinar el problema. Acostumbrados al nivel táctico, una de las principales dificultades que presenta este proceso es mirar más allá de las fuerzas enemigas para identificar que aparte de un enemigo con voluntad de oponerse a nuestros objetivos, se debe analizar el ambiente operacional, donde abundan otros actores distintos a las fuerzas militares que podrían llegar a ser tanto o más dolor de cabeza en el tránsito entre la condición actual y el EFD.

El JIPOE no termina acá...

Como todo proceso, el JIPOE es dinámico e iterativo. Los pasos 1 a 3 ayudan al DO en la determinación del problema, mientras que el paso 4 es aplicado en el PPO, una vez que ya se cuenta con una misión determinada.

d. Determinar cursos de acción del enemigo (ECO) y otros actores relevantes

Este paso, en la práctica, es elaborado por la función Inteligencia, pero como parte del PPO, en la etapa Desarrollo del concepto, por lo que será revisado en detalle más adelante.

2. El aporte permanente de los planificadores funcionales

Además del JIPOE, en la etapa Entender el ambiente operacional se inicia la elaboración de un trabajo relevante y común a todas las funciones operacionales: “la apreciación funcional.” La apreciación funcional no es un producto resultante de un proceso; es un trabajo gradual y acumulativo que se va elaborando junto con las etapas del DO y, posteriormente, con las etapas del PPO. En la apreciación funcional, el planificador funcional va plasmando sus conclusiones desde la perspectiva específica de sus actividades. En general, toda apreciación contiene:

C. Tercer paso del DO: Determinar el problema

En Entender al superior el CO identificó la condición actual y la condición final (EFD); en Entender el ambiente operacional, comenzó a visualizar aspectos del ambiente operacional que podrían impactar a las capacidades disponibles para lograr los objetivos. En esta etapa, el CO busca determinar y delimitar su problema, entendido como el binomio de QUIÉN y QUÉ impide o dificulta transitar entre la condición actual y el EFD. En una campaña, algunos aspectos de tiempo y espacio del ambiente operacional (QUÉ) podrían llegar a ser tanto o más problema que el enemigo mismo (QUIÉN).

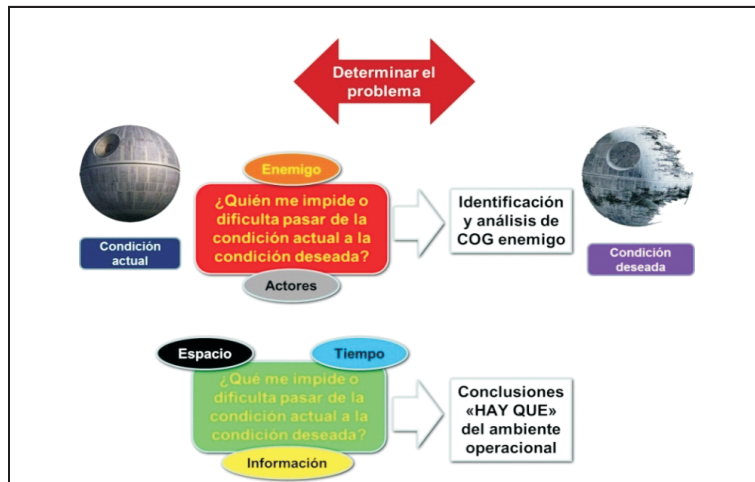


Fig. 6: Protagonistas que generan el problema del CO

1. El QUIÉN del problema

Al hablar del QUIÉN, nos referimos a la voluntad que se opone al CO, pudiendo estar materializada por una fuerza u otros actores no militares. Entendiendo que una campaña enfrentará al CO con un sin número de antagonistas, uno de los desafíos de este paso es identificar sobre cuál de ellos enfocar los esfuerzos del diseño, en el entendido de que, eliminando de la ecuación a esta entidad principal del enemigo, lograr el OE estará al alcance de la mano (suena sencillo, ¿no?)

El COG no es un FIN

Eliminar al COG enemigo no asegura el éxito de la campaña, es solamente un medio para enfocar el diseño de una forma más eficiente hacia el logro del EFD.

Este QUIÉN, traducido como elemento del DO, es el centro de gravedad (COG) del enemigo. Aunque el lector puede encontrar variadas definiciones conceptuales, en términos prácticos el COG enemigo del CO operacional es aquella entidad física enemiga que posee las capacidades inherentes más potentes como para impedir o dificultar el logro del OE propio. ¿Y nos olvidamos del resto de las entidades enemigas con capacidades menos relevantes? ¡Para nada! Seguramente tendrán protagonismo como entidades que podrían apoyar al COG enemigo e incluso como esfuerzos secundarios del diseño propio. El párrafo anterior tiene que ser complementado con las siguientes precauciones:

- * Cada nivel, dado que tienen objetivos diferentes, tiene su propio COG enemigo. En el nivel político y a veces en el estratégico, este COG enemigo podría ser algo más intangible,

como por ejemplo una alianza estratégica entre Estados o la voluntad de un líder político; en el nivel operacional, sin embargo, asumimos que el COG enemigo es una entidad física asociada a la fuerza enemiga o a alguna organización adversaria en operaciones distintas a la guerra.

- * El COG enemigo es un medio para alcanzar el OE, no un fin en sí mismo. La elección del COG enemigo requiere de análisis estructural provisto por las funciones operacionales y visión del CO; sin embargo, organizaciones con distinto análisis y visión podrían llegar a identificar, para un mismo problema, un COG enemigo diferente. ¿Y cuál sería el correcto? Tal vez ambos, siempre y cuando su neutralización permita lograr el OE; la diferencia podría estar en la eficiencia en el logro de ese OE.
- * El CO debe tener capacidades para afectar a ese COG enemigo, directamente o a través de sus vulnerabilidades críticas; de lo contrario, su utilidad es nula. Esto es porque el COG enemigo sirve para enfocar el logro de condiciones que permitan ir degradando indirectamente sus capacidades hasta lograr la mayor potencia de combate relativa favorable que sea posible.
- * Los candidatos a COG enemigo deben ser analizados en cuanto a sus capacidades inherentes. Si esa entidad requiere de capacidades externas para impedir o dificultar el logro del OE propio, entonces tal vez la entidad que aporta esas capacidades sea el COG enemigo.
- * Al analizar qué entidades enemigas impiden o dificultan el logro del OE, el CO podría verse en la disyuntiva que sus tareas esenciales sean de naturaleza diferente unas con otras; en este caso, el COG enemigo debiera orientarse hacia el esfuerzo final. Por ejemplo: si el OE es lograr la hegemonía del continente X y las tareas esenciales del CO son conquistar A y proteger B, ¿el COG enemigo debería ser la entidad con las capacidades más potentes como para impedir la conquista y la protección simultáneamente? ¿O la que impide lograr la hegemonía del continente? Una vez más, el COG enemigo es un medio y no un fin en sí mismo.

a. Determinando el COG enemigo en 3 pasos

1) Identificar los objetivos

El CO diseña y planifica para lograr un OE. En este primer paso, el CO tiene en mente el OE y los OO que lleva trabajados a la fecha, en base al análisis de tareas esenciales llevado a cabo en Entender al superior. Parte de este trabajo es tener claro cuál es el esfuerzo principal del CO.

2) Elaborar la lista de “candidatos” a COG enemigo

La trampa de la cantidad

El análisis debe privilegiar más la calidad, que la cantidad de fortalezas. Tal vez la importancia integrada de un número mayor de fortalezas de un candidato tenga menos impacto sobre el logro de los objetivos que solo un par de fortalezas en otro.

Con la ayuda del paso 3 del JIPOE elaborado por la función Inteligencia, el CO comienza a listar las entidades enemigas que poseen las capacidades para impedir o dificultar el logro del OE y OO integrados. Una vez hecho este listado, se asocia a cada una de esas entidades las capacidades que poseen para impedir o dificultar el logro de los objetivos, destacando si esas capacidades son fortalezas (capacidades suficientes) o debilidades (capacidades deficientes o insuficientes). Lógicamente, el COG enemigo saldrá de las entidades con las fortalezas más potentes.

En este paso, que pareciera ser simple, el CO puede encontrar que más de una entidad posee un amplio abanico de capacidades para impedir o dificultar el logro de sus objetivos. Ante este problema, el OPG debe asesorar al CO considerando:

- * Revisar una vez más los objetivos a cumplir.
- * Compartir conclusiones en cuanto a qué fortalezas priman por sobre otras en el logro de los objetivos.
- * Verificar la posibilidad de acción integrada entre dos o más candidatos que podría potenciar sus fortalezas.
- * Concluir si el ambiente operacional afecta o favorece alguna de las fortalezas listadas; esto podría restar potencia a un candidato.

Si luego de lo anterior aún es difícil decidir por uno u otro candidato, es la visión del comandante, compuesta por su intuición experta, memoria inteligente y análisis estratégico, la que debe tomar la decisión. Una vez más, el hecho de identificar uno u otro COG enemigo luego de haber llevado a cabo un buen análisis de fortalezas, es solo un medio para el logro de los objetivos y la diferencia práctica estará en la eficiencia obtenida.

3) Desmenuzar el COG enemigo

En párrafos anteriores mencionamos que el COG enemigo permite enfocar la solución hacia el logro del OE por medio de condiciones decisivas que aseguren la eficiencia al actuar de forma indirecta en contra de este. En este paso, veremos cómo el desmenuzar a un COG enemigo permite mejorar el entendimiento del ambiente operacional y a la vez, determinar de qué forma podemos ir degradando su potencia de combate antes de enfrentarnos a él. Esta parte del proceso es tal vez, más importante que la identificación misma del COG enemigo.

Para que una entidad del enemigo pueda impedir o dificultar el logro de los objetivos del CO, tiene que poseer fortalezas inherentes para ello, las mismas que el OPG identificó en el paso anterior. En este paso, ya identificado el COG enemigo puntual, se hace un listado de todas las capacidades que posee para impedir o dificultar el logro de los objetivos del CO. Estas capacidades se denominan capacidades críticas (CC) y son la razón del por qué se escogió esa entidad y no otra.

Una CC se expresa en “lo que es capaz de hacer” ese COG enemigo en contra de los objetivos: Asumiendo que el COG enemigo fuera una fuerza de superficie, podríamos decir que “es capaz de destruir unidades de superficie a largas distancias y en todo estado de mar”; “es capaz de mantener un panorama operacional común 24/7 en todo el teatro de operaciones”; “es capaz de destruir blancos terrestres con precisión quirúrgica día y noche”.

¿Se nota la diferencia?

Un error frecuente es identificar capacidades genéricas que no entregan una idea clara de por qué son fortalezas. Para los mismos ejemplos dados: “es capaz de destruir unidades de superficie”; “es capaz de mando y control”; “es capaz de destruir blancos terrestres” ...

¿Se nota la diferencia?!

Para que el COG enemigo siga siendo tal, debe mantener esas CC al 100% durante la duración de toda la campaña. El desafío de este paso es concluir cuáles de esas CC requieren de recursos, medios o apoyos externos para poder actuar con todo su potencial. Estos elementos se denominan requerimientos críticos (CR).

Por ejemplo, si para el mismo COG enemigo usado de ejemplo nos centramos en su CC (es capaz) de destruir unidades de superficie a largas distancias y en todo estado de mar, probablemente “requiere medios para detectar o designar los blancos a distancia más allá de sus radares”, “requiere sostenimiento para mantener su operación más allá de su autonomía propia” o “requiere información oportuna del zarpe de la flota enemiga”, entre otros.

¿Se nota la diferencia II?

Al igual que para las CC, los CR deben expresar claramente su contribución a que esa CC sea una fortaleza en contra de los objetivos propios. Nótese la diferencia que hay entre columna de la izquierda y establecer CR como “requiere mando y control”, “requiere sostenimiento” y “requiere información”... ¿Cuál es el aporte? ¿No es lo que requiere cualquier fuerza enemiga genérica?

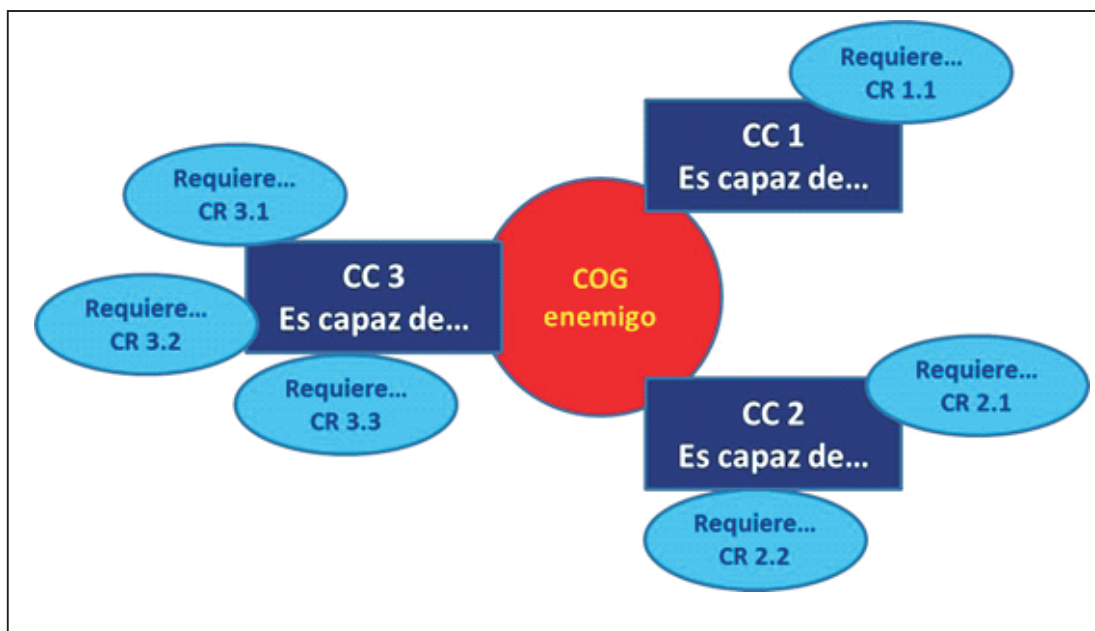


Fig. 7: CC y CR del COG

Como se aprecia en la figura 7, el análisis hecho hasta ahora va formando un árbol de CC independientes entre ellas, inherentes al COG enemigo y, para cada una de ellas, tantos CR como sea posible identificar que permitan que esa CC pueda seguir actuando en contra de los objetivos propios.

No se requiere mucho análisis para darse cuenta de que la forma de eliminar o neutralizar al COG enemigo de la manera más eficiente no es ir al enfrentamiento directo, sino que planificar acciones que vayan contra las CC. Pero algunos de estos CR podrían ser tan difíciles de degradar como el COG enemigo mismo; por esta razón, es necesario identificar dónde, específicamente, las capacidades propias tienen la mayor probabilidad de actuar exitosamente contra los CR. El último paso del análisis del COG enemigo está en encontrar las vulnerabilidades críticas (CV), definidas como aquellos aspectos o componentes deficientes o vulnerables de los CR.

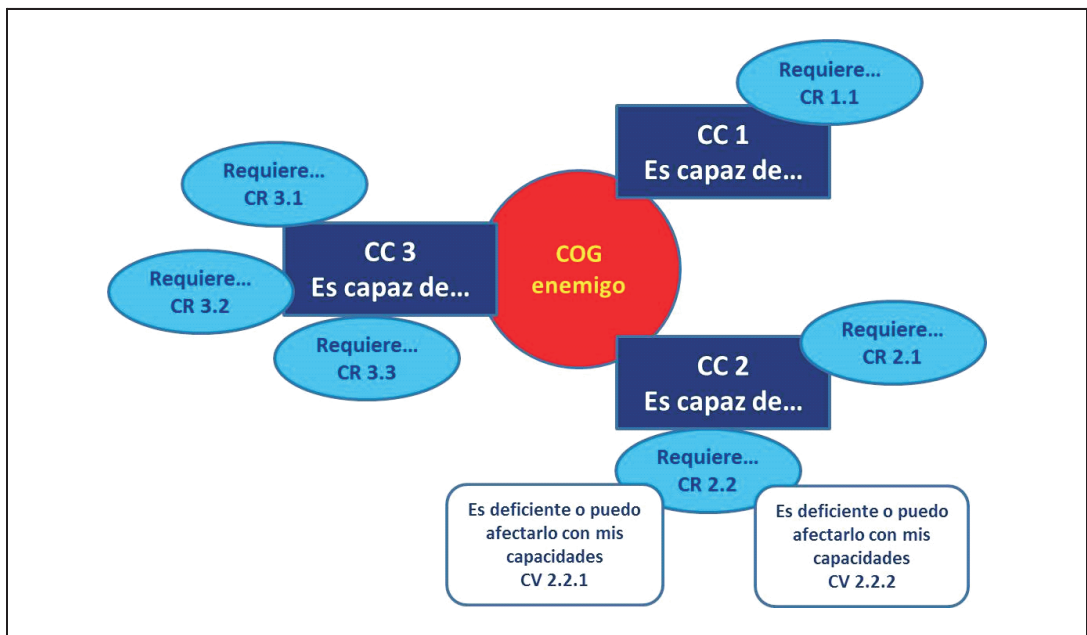


Fig. 8: CC, CR Y CV del COG

En la figura 8 se puede apreciar que un CR podría tener un número variable de CV, aunque podría ser que no se identificara CV para algún CR. Frecuentemente, ante la existencia de muchos CR, las CV podrían ser comunes a más de uno de ellos.

La redacción de las CV, al igual que las CC y los CR deben expresar por qué (deficiencia o vulnerabilidad) son consideradas como tal y se visualice que el CO cuenta con las capacidades para planificar efectos en su contra. Finalmente, el diseño busca llegar al COG enemigo de forma indirecta actuando en contra de las CV, para así degradar lo máximo posible los CR y de esa forma ir restando las capacidades que tiene el COG enemigo para impedir nuestros objetivos. Se persigue que si la fuerza propia tuviera que enfrentar al COG enemigo, sea con la mayor potencia de combate relativa favorable. Siguiendo con el ejemplo de la fuerza de superficie:

COG enemigo: Fuerza de superficie enemiga		
Capacidades críticas (CC)	Requerimientos críticos (CR)	Vulnerabilidades críticas (CV)
CC 1 (es capaz) de destruir unidades de superficie a largas distancias y en todo estado de mar.	CR 1.1 (requiere) medios para detectar o designar los blancos a distancia más allá de sus radares.	CV 1.1.1 Posee solo dos aeronaves de EAM para un teatro bioceánico.
		CV 1.1.2 Su sistema de posicionamiento es vulnerable a decepción electrónica.
		CV 1.1.3 La distancia entre el teatro y sus bases aéreas restringe la autonomía de las aeronaves.
	CR 1.2 (requiere) sostenimiento para mantener su operación más allá de su autonomía propia.	CV1.2.1 Cuenta con un solo petrolero de flota.
		CV 1.2.2 Los estanques de combustible en tierra carecen de protección antiaérea.
	CR 1.2 (requiere) información oportuna del zarpe de la flota enemiga.	No tiene
CC 2 (es capaz) de mantener un panorama operacional común 24/7 en todo el teatro de operaciones.	CR 2.1 (requiere) medios para vigilancia adelantada más allá de sus radares	CV 2.1.1 Su sistema de posicionamiento es vulnerable a decepción electrónica.

Tabla 4: Ejemplo de identificación de CC, CR y CV de un COG

En la elaboración de la aproximación operacional resultante del DO, el CO tendrá el desafío de determinar cómo, conceptualmente, esa fuerza de superficie ya no sea capaz de destruir unidades de superficie a largas distancias y en todo estado de mar, pero no planificando un enfrentamiento directo con ella, sino que a través de acciones en contra de las CV que degraden o eliminen los CR para, finalmente, impactar en la CC mencionada. Pero antes de pasar a eso, aún falta determinar y delimitar la segunda parte del problema.

Para discutir con los carretas	
	<p>¿Un COG enemigo o más de un COG enemigo?</p>

Incluso en el ámbito académico es una discusión que se mantiene vigente. Esta vez tenemos una ayuda: sabemos que la identificación del COG enemigo tiene como propósito concentrar los esfuerzos en condiciones decisivas que eliminen el obstáculo más grande que impide lograr el OE propio. Entonces suena lógico preguntarse: ¿Identificar más de un COG enemigo ayuda o dificulta concentrar los esfuerzos?, ¿Planificar contra más de un COG enemigo simultáneo ayuda a decidir contra cuál priorizar los efectos? Pareciera ser que jugar contra más de un COG enemigo al mismo tiempo va contra la idea de resultar exitoso de forma eficaz y eficiente.

Ahora, si la planificación se lleva a cabo empleando fases bien definidas, ¿qué problema tendría que identificar un COG enemigo para una fase y posteriormente otro distinto para la fase subsecuente? Pareciera ser una discusión más compleja que la primera. Acá no va en contra de la eficiencia, ya que los COG enemigos, a primera vista, no son simultáneos, ¿pero podemos estar seguros de eso?, ¿Tendríamos que condicionar el paso de una fase a otra a la derrota del COG enemigo correspondiente?, ¿Y si esto no sucede, nos estancamos? Usemos dos ejemplos:

- 1) Una campaña con una fase de conquista y una siguiente de consolidación, con un COG enemigo inicial en la fuerza defensora que, al ser derrotada, permitiría concentrarse en un COG enemigo definido como cierto grupo insurgente que dificulta la establecer la administración territorial en los espacios conquistados. Tiene sentido.
- 2) Una operación mayor que implica una operación anfibia de grandes dimensiones para abrir un frente terrestre (al estilo Normandía). En la fase de travesía pareciera sensato identificar el COG enemigo como la fuerza marítima que impediría alcanzar el territorio enemigo y, posteriormente, en la fase de conquista, un COG enemigo puesto en las fuerzas terrestres de defensa. ¿También tiene sentido? ¿Y qué pasaría si esa fuerza marítima no se presentara en la travesía y estuviera esperando en el área de objetivo anfibio?, ¿O apareciera mientras se produce el desembarco y se está actuando contra las fuerzas terrestres?

No hay receta. El CO debe identificar el COG enemigo. La recomendación es que para ello tenga siempre en mente la eficacia y eficiencia en el logro del OE y la flexibilidad que debe tener el plan resultante para poder superar aquellas dificultades identificadas en la planificación.

2. El QUÉ del problema

Luego de identificar el QUIÉN es el protagonista del problema del CO, falta identificar QUÉ, adicionalmente, podría impedir o dificultar el logro de los objetivos. Si el QUIÉN es obtenido del análisis del factor operacional fuerza, el QUÉ se obtiene del análisis de los factores operacionales espacio y tiempo, partiendo de la base de los “Hay que” ya trabajados por los planificadores funcionales.

En teoría, si integramos todos los “Hay que” solucionar de los planificadores funcionales y sumamos el QUIÉN obtenido en el paso anterior, el problema ya está determinado; sin embargo, dado que el ambiente operacional puede presentar una enorme cantidad de variables, en ocasiones difíciles de priorizar, el desafío del CO está en delimitar ese problema. Hay que tener presente que cada uno de los planificadores funcionales, en su tarea de buscar los “Hay que” de su función respectiva, podría aportar una gran cantidad de conclusiones para que sean incluidas en el problema del CO. Mientras más tiempo haya disponible para planificar, más “Hay que” podrían identificarse; mientras más acucioso sea el proceso de análisis del ambiente operacional, más específicos podrían llegar a ser esos “Hay que”. Por el contrario, fallar en identificar “Hay que” importantes, podrían llevar a una determinación mala o incompleta del problema y, por ende, a una solución incorrecta.

El problema es del CO, por lo tanto, es él quien debe priorizar finalmente los fragmentos de problema planteados por los planificadores funcionales, aplicando su visión para definir un problema realista dentro del tiempo disponible para su solución. Normalmente, en la determinación y delimitación del problema, el diseño debería responder a las siguientes interrogantes:

- * ¿Qué aspectos del ambiente operacional impiden o dificultan pasar de la condición actual al EFD?
- * ¿Cuáles aspectos del ambiente operacional deben ser cambiados o mantenidos?

3. Análisis inicial de amenazas y riesgos

En esta parte del DO los planificadores identifican, como parte del QUIÉN y el QUÉ del problema, las primeras amenazas y las implicancias que estas podrían tener sobre el logro de los objetivos si se llegaran a hacer presente. Más seguido de lo deseado, las definiciones de amenaza y riesgo se confunden. La primera consideración que hay que tener, entonces, es entender las diferencias y relaciones entre amenaza y riesgo, en relación con la fuerza y la misión.

Para efectos didácticos, ACTIVO es cualquier elemento de valor, tangible o intangible, interno o externo a la fuerza propia, sobre el cual el comandante tiene alguna responsabilidad de protección. Dentro de los elementos tangibles podemos mencionar a los combatientes, civiles de apoyo, población propia (siempre que el comandante tenga alguna tarea de protección), unidades e infraestructura militar; entre los intangibles, legitimidad, información, moral y bienestar. ¿Podría ser la MISIÓN un activo?

AMENAZA es cualquier fuerza, condición, fuente o circunstancia, tangible o intangible, con el potencial para impactar negativamente a los ACTIVOS propios y al cumplimiento de la misión. Una amenaza no está limitada exclusivamente a una fuerza con voluntad, también puede ser un elemento de los factores operacionales espacio y tiempo, como condiciones meteorológicas específicas, opinión pública y excesivo tiempo de las operaciones.

RIESGO es la potencialidad de pérdida, daño o destrucción de un ACTIVO, como resultado de una AMENAZA. El nivel de riesgo depende de la probabilidad y severidad (consecuencia esperada) de la amenaza, por lo que los planificadores deben emplear

información, juicio e intuición para clasificar cada amenaza y elaborar matrices que permitan evaluar cada uno de los riesgos.

Si bien es la función Protección la responsable de concentrar el análisis de amenazas y riesgos, todos los planificadores funcionales deben esforzarse en identificar amenazas y riesgos desde su perspectiva funcional. En este análisis inicial, la base de datos de amenazas y riesgos va a incrementar el número de “Hay que solucionar” que concluyeron los planificadores en la etapa Entendiendo el ambiente operacional.

Las amenazas y riesgos iniciales, más que ser mitigados en este momento, deben ser considerados como parte de las cosas que hay que solucionar en la búsqueda de soluciones posteriores. El proceso de análisis y mitigación de amenazas y riesgos a la misión y la fuerza se lleva a cabo desde el DO y durante todo el NPP, finalizando con un anexo específico que acompaña al plan deliberado resultante. En el capítulo IV se detalla el proceso y cómo acompaña al NPP.

4. La narrativa del problema

¿Han visto algún documento con un párrafo que diga “El problema del comandante”? Nosotros tampoco. La falta de una estructura recomendada de cómo comunicar el problema del CO tal vez sea el motivo principal del por qué cuesta traducir las conclusiones anteriores en un mensaje claro para orientar a los planificadores funcionales. Hasta ahora sabemos que, a lo menos, debe contener el QUIÉN y los QUÉ impiden o dificultan llegar desde la condición actual al EFD.

Volviendo al ejemplo del COG enemigo como la fuerza de superficie enemiga, supongamos que los planificadores funcionales aportaron una gran cantidad de “Hay que” solucionar pensando en que son fundamentales para el problema del CO; sin embargo, el CO aplica su visión personal y delimita los QUÉ a:

¿Y el resto de los “Hay que” solucionar se pierden?
Para nada, son parte fundamental del trabajo de los planificadores durante las etapas de solución del PPO: mientras más “Hay que” sean solucionados en los COA, más completo será el plan final.

- * El tiempo dispuesto por el superior para el logro de los objetivos se estima escaso.
- * El teatro de operaciones asignado es extenso y con largas distancias entre las bases propias y las áreas de operaciones.
- * Los objetivos principales se encuentran en aguas interiores del enemigo.

En el presente trabajo, se sugieren dos formas de redactar y comunicar el problema del CO, insistiendo en que previamente se debe determinar el QUIÉN y determinar y delimitar los QUÉ:

a. Estructura interrogativa:

El problema de este CO es “CÓMO lograr los objetivos con la oposición de una fuerza de superficie enemiga (QUIÉN) con una alta potencia de combate de superficie, operando cercana a sus bases y con una ventaja en cuanto a conocimiento de los espacios marítimos adyacentes (QUÉ), en un extenso teatro de operaciones que demandará un esfuerzo de sostenimiento permanente (QUÉ) y con reducidos tiempos para despliegue y concreción de esos objetivos por parte de las fuerzas propias (QUÉ)”.

b. Estructura afirmativa:

El problema de este CO es lograr los objetivos, superando:

- * Una fuerza de superficie enemiga (QUIÉN) con una alta potencia de combate de superficie, operando cercana a sus bases y con una ventaja en cuanto a conocimiento de los espacios marítimos adyacentes (QUÉ).
- * Un extenso teatro de operaciones que demandará un esfuerzo de sostenimiento permanente (QUÉ).
- * Reducidos tiempos para despliegue y concreción de esos objetivos por parte de las fuerzas propias (QUÉ).

Sea cual sea la forma en que el CO expresa verbalmente su problema, el DO finaliza con la aproximación operacional que en forma gráfica y narrativa, debe estampar la visión del problema determinado y delimitado, así como la solución conceptual del CO. Para ello, aún falta ver cómo el CO pretende alcanzar, conceptualmente el EFD, mediante la generación de condiciones que permitan actuar indirecta o directamente contra el QUIÉN y a la vez, mantener o modificar los QUÉ.

D. Cuarto paso (¡Y final!) del DO: Elaborar una aproximación operacional

La aproximación operacional es el producto final de la metodología DO; es la forma en la cual el CO, en base a las conclusiones obtenidas en las tres etapas previas, entrega su visión personal de su problema y de cómo pretende solucionarlo en términos generales y conceptuales. Este “cómo” conceptual no debe confundirse con la solución detallada que elaboran los planificadores funcionales en el PPO.

La aproximación operacional es particular para cada CO, ya que requiere que la ciencia que aporta el análisis estructural y sistémico se complemente con el arte particular de cada CO. Si ponemos a varios comandantes a cargo de solucionar un problema empleando DO, cada uno podría tener su propia aproximación operacional, no significando que una sea mejor o peor que otra, sino que diferente; lo anterior, siempre que se cumplan con el análisis y se aplique pensamiento crítico y creativo, a la vez que el correcto uso de elementos convencionales del arte y DO.

En los momentos anteriores del DO, el CO ya entendió lo que quería el superior y, derivado de ellos, qué es lo que tiene que hacer él y para qué; entendió también cómo el ambiente operacional puede dificultar o favorecer las potenciales acciones y efectos que podrían solucionar el problema y, finalmente, determinó su problema. La aproximación operacional es el momento en que todas las conclusiones obtenidas se transforman en la visión amplia y general de la forma en que el CO pretende alcanzar el EFD, es decir, su aproximación a la solución.

Una parte de la aproximación operacional es una representación gráfica que describe, por medio de elementos y símbolos convencionales, la forma en que el comandante visualiza alcanzar el estado final deseado, empleando para ello líneas de operaciones que unen condiciones decisivas para el logro de objetivos operacionales y estratégicos. La otra parte, narrativa, es proporcionada por el problema determinado y delimitado, junto con las intenciones u orientaciones específicas del CO.

1. Elementos del DO que encontramos en la etapa Elaborar una aproximación operacional

a. Condiciones decisivas (DC)

El DO busca, entre otras cosas, maximizar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos y el EFD; lo anterior, en la forma de actuar indirectamente sobre el COG enemigo por medio del cumplimiento de condiciones cuyo logro vayan generando una ventaja significativa que permita, llegado el caso, enfrentar al COG enemigo con la potencia de combate relativa lo más favorable posible.

Si bien, las CV son la fuente primaria de ideas para identificar DC, estas también pueden inferirse desde los elementos del ambiente operacional que deben ser cambiados o mantenidos, CV a proteger del COG propio e incluso podrían nacer de la propia visión del CO. Una vez más, el término clave es ventaja significativa con respecto al COG enemigo o el cumplimiento de los objetivos.

Una DC puede asociarse a una combinación de circunstancias o efectos; un evento clave, una función o un factor crítico. Una DC puede ser física (como el control de un espacio físico determinado) o conceptual (como la negación de una capacidad específica del enemigo).

Al establecer DC, el CO debe asegurarse de que estas sean:

- Alcanzables: la organización debe poseer capacidades para generar los efectos que logran la DC. Posteriormente, esto resultará en la elaboración de medidas de ejecución (MOP) del plan de evaluación de la campaña.
- Medibles: debe ser asociada a medidas de efectividad (MOE) que permitan visualizar su grado de cumplimiento y que son desarrolladas a lo largo del PPO como parte del plan de evaluación de la campaña.
- Dependientes de las acciones propias: DC expresadas como “población civil de territorio conquistado convencida de las buenas intenciones propias” o “fuerzas enemigas engañadas” son incorrectas, dado que su logro depende mayormente de la otra parte y no de las acciones que ejecuta la organización propia. Las fuerzas podrían ejecutar miles de operaciones de decepción o campañas de propaganda, pero nadie asegura que estas convenzan o engañen a nadie.
- Redactadas y entendidas como logradas: de manera tal que ayuden a identificar que han sido alcanzadas (espacio de batalla asegurado, sostenimiento enemigo impedido).

Aunque en las etapas previas podrían encontrarse numerosas CV o conclusiones del ambiente operacional, sólo algunas efectivamente tendrán una ventaja significativa; no todas las CV se transforman en DC y no todas las DC provienen de CV.

Una DC no debe entenderse como ON/OFF. Más adelante en el PPO, los planificadores de Fuegos identificarán la mejor combinación de efectos cinéticos y no cinéticos que logren cada DC; en forma paralela, los planificadores que elaboran el plan de evaluación de la campaña diseñarán las MOE pertinentes que indicarán el grado de cumplimiento de la DC, siendo responsabilidad del CO determinar el umbral de éxito de cada una de ellas. Así, el no logro de una DC durante la ejecución de la campaña significará que no se obtendrá la ventaja significativa específica que pretendía lograr esa DC, pero la campaña podrá seguir adelante con un mayor riesgo, algo que también debe ser decidido por el CO.

Una sucesión de DC tampoco debe entenderse como una secuencia o cronograma de eventos. Una vez más, hasta el cansancio, la clave está en la ventaja significativa.

COG enemigo: Fuerza de superficie enemiga		
CV de la tabla	¿Ventaja significativa?	Posible DC
CV 1.1.1 Posee solo dos aeronaves de EAM para un teatro bioceánico.	Sí	Capacidad de vigilancia aérea adelantada enemiga impedida
CV 1.1.2 Su sistema de posicionamiento es vulnerable a decepción electrónica.	No	No hay
CV 1.1.3 La distancia entre el teatro y sus bases aéreas restringe la autonomía de las aeronaves.	Sí	Superioridad aérea establecida en área de operaciones X
CV1.2.1 Cuenta con un solo petrolero de flota.	Sí	Sostenimiento enemigo vía RAS degradado
CV 1.2.2 Los estanques de combustible en tierra carecen de protección antiaérea.	No	No hay
CV 2.1.1 Su sistema de posicionamiento es vulnerable a decepción electrónica.	No	No hay
Conclusiones del ambiente operacional		
El teatro de operaciones asignado es extenso y con largas distancias entre las bases propias y las áreas de operaciones.	Sí	Posición adelantada de sostenimiento propio establecida
El tiempo dispuesto por el superior para el logro de los objetivos es reducido se estima escaso.	No	No hay
Los objetivos principales se encuentran en aguas interiores del enemigo	Sí	Accesos oceánicos enemigos del teatro controlados por fuerzas propias
COG propio		
Fuerza de tarea anfibia propia vulnerable durante desembarco en área de objetivo anfibio	Sí	Espacio de batalla asegurado en AOA durante el desembarco
Visión del CO		
Cualquier cambio o modificación en el ambiente operacional que no resulte del análisis de los planificadores y que...	...el CO estime genera ventaja significativa.	Población civil de territorios conquistados aisladas de la zona de combate

Tabla 5: Ejemplo de identificación de DC en base a CV, ambiente operacional y visión del CO

b. Efectos

Si consideramos que una DC puede ser vista como un sistema que debe ser afectado para lograr una ventaja significativa para el CO, podemos definir que un efecto es un cambio reconocible en el estado físico o comportamiento de ese SISTEMA como resultante de una o más acciones. Esas acciones, que en la planificación tradicional conocemos como tareas, serán trabajadas más adelante en el PPO y serán asignadas a los mandos dependientes para su cumplimiento.

¡Nada que ver con causa – efecto!
Un error común es entender que un efecto es lo que se produce gracias al logro de una DC, siendo que es al revés: uno o más efectos logran una DC. Por eso la gráfica coloca al efecto a la izquierda de la DC y no como su resultado.

Posibles efectos		Posible DC
Efectos sobre la EAM	Contribuyen a lograr la...	Capacidad de vigilancia aérea adelantada enemiga impedida
Efectos sobre el panorama	Contribuyen a lograr la...	
Efectos sobre las bases	Contribuyen a lograr la...	
Efectos sobre las fuerzas aéreas	Contribuyen a lograr la...	Superioridad aérea establecida en área de operaciones X
Efectos sobre las bases	Contribuyen a lograr la...	

Tabla 6: Posibles efectos preliminares para lograr DC

En la tabla 5, es posible ver que una DC puede ser lograda aplicando más de un efecto (óptimo, ya que proporciona redundancia) y con efectos cinéticos y no cinéticos combinados (efectos sobre el panorama pueden estar relacionados con decepción). Además, es posible visualizar que un mismo efecto podría afectar a más de una DC simultáneamente (efecto sobre las bases, ya que ambas DC tienen aspectos logísticos del enemigo en común).

Si bien, en esta parte del DO algunas publicaciones se refieren a los efectos, tal vez sea demasiado prematuro hablar de que la aproximación operacional debe contener los efectos para cada DC. Cuando el CO determina una DC, es fundamental que tenga el respaldo de que puede ser cumplida y para eso la información que proporcionan los planificadores respecto de las capacidades propias disponibles debe ser precisa. En opinión de los autores, el trabajo de los efectos se inicia realmente cuando los planificadores funcionales empiezan la planificación detallada del NPP creando los efectos para cada una de las DC e integrándolos en los COA que se desarrollen.

Al igual que las DC, los efectos deben poseer ciertas características:

- * Deben estar enlazados directamente a uno o más objetivos a través de las DC.
- * Deben ser medibles, ya que constituyen la base para la elaboración de MOE del plan de evaluación de la campaña.
- * No deben especificar ni la manera ni los medios para su cumplimiento.
- * Debe ser diferente del objetivo que apoya, redactado como una condición de éxito y no como otro objetivo o tarea.

c. Inicio de la elaboración del plan de evaluación de la campaña

Aunque el contenido de este párrafo no se refiere a un elemento del DO, es necesario introducir en este momento la relación del plan de evaluación de la campaña con los conceptos de DC y efectos.

Todo proceso de planificación requiere pensar en herramientas que permitan evaluar su ejecución y en base a esa evaluación, llevar a cabo las modificaciones pertinentes o mantener el curso normal, con el fin de lograr el EFD; por lo tanto, el OPG debe considerar, dentro de sus integrantes, a personas dedicadas a planificar la evaluación desde el comienzo del DO.

Si bien, la primera tarea de los planificadores de evaluación estuvo en proponer indicadores para evaluar los criterios para el éxito del EFD, es con las DC y los efectos donde comienza el trabajo más fuerte. Que las DC y efectos tengan que ser medibles, es porque constituyen la base del plan de evaluación de la campaña que permitirá, durante la ejecución, que el CO se mantenga informado de si las cosas están saliendo bien o es necesario hacer cambios o ajustes en el plan.

Para ello, los planificadores de evaluación comienzan a identificar medidas de efectividad (MOE) y medidas de rendimiento o performance (MOP) que permitan medir el cumplimiento y efectividad de tareas, efectos y DC:

- * **MOP:** Miden rendimiento, criterio utilizado para evaluar las acciones vinculadas a la medición del cumplimiento de una tarea. Generalmente son cuantitativas, pero también pueden aplicar atributos cualitativos para el cumplimiento de una tarea.
- * **MOE:** Miden eficacia, criterio utilizado para evaluar los cambios en el comportamiento, la capacidad o el ambiente operacional de un sistema en relación con la medición del logro de un estado final, el logro de un objetivo o la creación de un efecto. Evalúan los cambios en el comportamiento, las capacidades o el ambiente operacional de un sistema. Normalmente son más subjetivas que las MOP y pueden ser elaboradas tanto en forma cualitativa como cuantitativa.

El plan de evaluación de la campaña comienza en el DO y sigue durante todo el NPP/OPP, perfeccionándose con los resultados de todos los procesos materializados durante la búsqueda de soluciones, lo que se detalla en el capítulo IV de esta guía.

d. Líneas de operaciones (LOO)

Ya tenemos las condiciones que debemos ir logrando para generar ventaja significativa hacia el EFD, pero hasta este momento son condiciones al aire que necesitan ser ordenadas en tiempo y espacio de la mejor forma posible para potenciar la eficacia y eficiencia de la campaña. Este ordenamiento se hace formando LOO, direcciones generales que siguen las fuerzas en el desarrollo de las operaciones de combate hacia sus objetivos.

Las LOO unen DC relacionadas entre sí en tiempo y espacio, en demanda del COG enemigo o de los objetivos. Para ello, es necesario establecer primero las DC y luego ordenarlas. El CO emplea las LOO para concentrar el poder de combate hacia el EFD, aplicándolo en las dimensiones del espacio, a través del tiempo y en un diseño lógico que integra todas las capacidades de combate de una fuerza, de modo de converger sobre el COG enemigo y derrotarlo.

¿El huevo o la gallina?
Un error frecuente es trazar LOO y luego empezar a ver qué DC calzan en ellas; esto puede tentar a los diseñadores a "inventar" DC sin el análisis previo de las etapas anteriores solo para cumplir con colocar DC en todas las LOO.

Convencionalmente, las DC derivadas de las CV enemigas se dirigen al EFD pasando a través del COG enemigo, ya que su representación gráfica significa la degradación gradual de las CC. Las DC derivadas de las conclusiones del ambiente operacional, del COG propio y de la visión del comandante, podrían dirigirse directamente a los objetivos o al EFD.

DC	DC relacionadas entre sí	Posible LOO
Capacidad de vigilancia aérea adelantada enemiga impedida	Todas estas DC podrían asociarse como parte de una operación contra la fuerza naval enemiga	LOO 1 (hacia la fuerza)
Superioridad aérea establecida en área de operaciones X		
Sostenimiento marítimo enemigo degradado		
Posición adelantada de sostenimiento propio establecida	Todas estas DC podrían asociarse como parte de una operación contra el territorio enemigo	LOO 2 (hacia el territorio)
Accesos oceánicos enemigos del teatro controlados por fuerzas propias		
Espacio de batalla asegurado en AOA durante el desembarco		
Población civil de territorios conquistados aisladas de la zona de combate		

Tabla 7: Ejemplo de asociar DC con LOO

La tabla 7 muestra una posible visión del CO en cuanto a qué DC estima relacionadas entre sí y cómo podría distribuirlas en LOO, estableciendo que su campaña consistirá en dos LOO con las DC señaladas. Como desafío final al armar las LOO, el CO debe buscar la mejor combinación en tiempo y espacio de las DC que permita lograr integración, coordinación y sincronización de sus capacidades disponibles. Algunas DC podrían ser secuenciales, mientras que otras simultáneas; en ocasiones, una DC puede ser común a dos o más LOO, lo que debe quedar reflejado de esa forma en la aproximación gráfica.

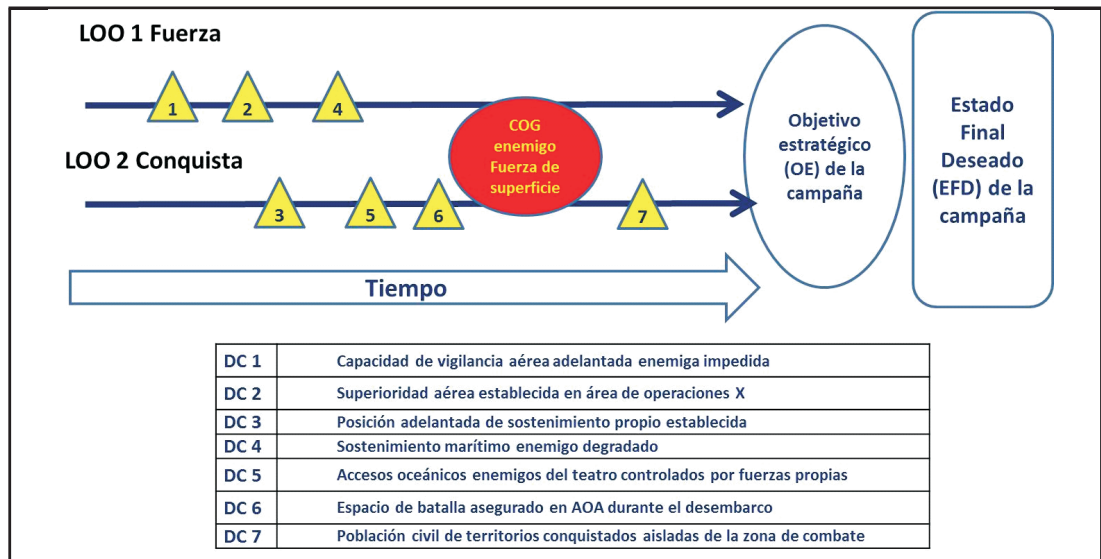


Fig. 9: Asociando las DC en LOO

Para el ejemplo, el CO ordenó las DC de la forma que se indica en la tabla y luego las graficó sobre las dos LOO. La interpretación que busca comunicar es que las DC de la LOO Fuerza (contra la fuerza enemiga) comienzan en tiempo antes que las de la LOO Conquista (contra el territorio), tal vez visionando que su solución pretende llevar a cabo la operación anfibia sin la oposición de la fuerza naval enemiga. El orden de cumplimiento de las DC es 1-2-3-4-5-6 y 7, no necesariamente una LOO las completa antes que la otra. Ambas LOO se grafican pasando sobre el COG enemigo porque el CO estima que, aunque algunas DC no hayan salido de las CV del enemigo, su logro genera ventaja significativa sobre ese COG enemigo. La DC 7 debe ser lograda luego de derrotar el COG enemigo y materializar la operación anfibia, apuntando directamente a generar ventaja significativa sobre el OE. ¿Usted lo habría ordenado de otra forma?, ¡Perfecto! La visión es particular de cada diseñador.

Una de las interrogantes comunes al formar LOO y cuya respuesta no ha logrado consenso es ¿cuál es la lógica para armar LOO? Algunos piensan en operaciones mayores dentro de la campaña, otros las forman por componentes institucionales, otros incluso por funciones operacionales. Como la aproximación operacional es simplemente una representación gráfica de la visión del CO, la respuesta general podría ser “cualquiera que exprese esa visión y sea entendida por la organización”; sin embargo, nuestra sugerencia es tratar de pensar en cada LOO como operación mayor dentro de la campaña.

e. Líneas de esfuerzo (LOE)

Las LOE enlazan múltiples tareas y misiones usando la lógica del propósito – causa y efecto para enfocar el esfuerzo hacia el establecimiento de determinadas condiciones operacionales y estratégicas. Son esenciales para la aproximación operacional cuando las referencias posicionales respecto a un adversario tienen poca relevancia.

En operaciones en que están envueltos muchos factores que no son militares, las LOE pueden ser la única manera de enlazar tareas y efectos hacia el EFD. A menudo son esenciales para ayudar al CO a visualizar como las capacidades militares pueden apoyar a los demás instrumentos del poder nacional.

A diferencia de las LOO, las LOE no se crean en base a DC que generan ventaja significativa, sino que en base a lo que sugerimos sea llamado puntos de esfuerzo (PE), a falta de una convención.

En una campaña, las LOE podrían ser de suma importancia en la etapa Consolidación, momento a partir del cual el COG enemigo supuestamente estaría neutralizado y las acciones militares se orientarían a consolidar el éxito y logro de los objetivos principales, requiriendo redirigir la atención a establecer condiciones que permitan, entre otros aspectos, normalizar la situación en territorio propio o conquistado, preparar la transición a una autoridad política o alistar la preparación de las fuerzas para su repliegue.

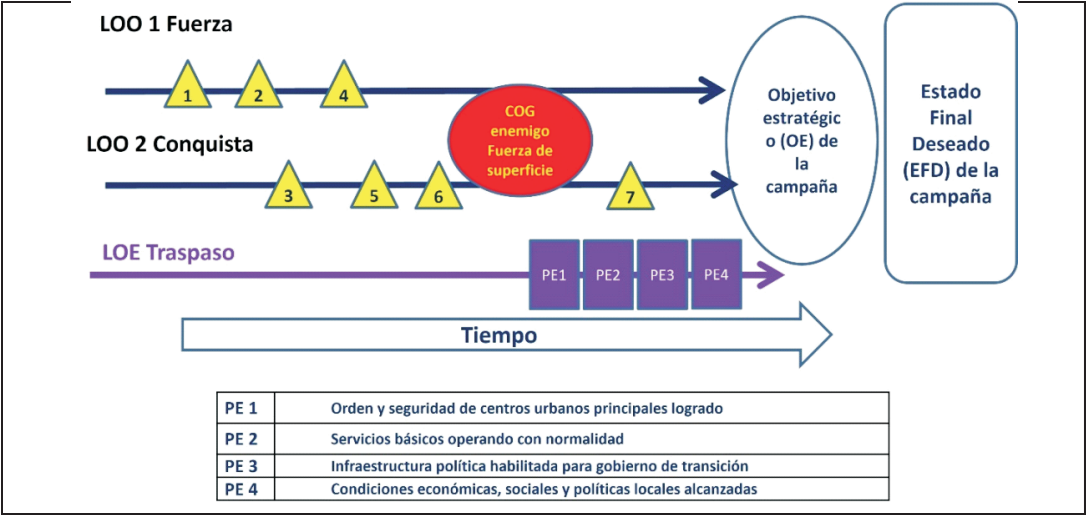


Fig. 10: LOE incorporadas a la aproximación operacional

f. Variantes y secuelas

Uno de los principios de diseñar y planificar consiste en anticiparse a las circunstancias identificando situaciones en las cuales se pueden generar tanto riesgos, como oportunidades; lo anterior, se representa a través de variantes y secuelas.

1) Variantes:

Son alternativas a las DC dentro de una misma fase del diseño. Cuando el CO anticipa que antes de generar los efectos para lograr una DC, no existen las condiciones que él esperaba, puede enfocar sus esfuerzos en generar diferentes efectos sobre una que genere una ventaja significativa alternativa. En una variante, la decisión del CO está ANTES de ejecutar los efectos, y se toma en base a los antecedentes que tiene en un momento o lugar previamente determinado en la matriz de apoyo a las decisiones.



Una variante ejecutada regresa a la misma LOO base, en el momento posterior al logro de la DC.

2) Secuelas:

Son operaciones alternativas subsecuentes dentro de una operación planificada o al término de una fase. Cuando el CO anticipa que una operación o fase tiene un resultado distinto al esperado, puede establecer una LOO alternativa que le permita aprovechar un resultado ventajoso o enfrentar un resultado desfavorable con riesgos asociados. En una secuela, la decisión del CO está DESPUÉS de ejecutar los efectos y se toma en base a los resultados de estos. En el DO se asocian al término de una fase u operación y su representación es mediante una nueva LOO.

Una secuela ejecutada significa una LOO diferente a la que se venía siguiendo.



¡Viva la flexibilidad! los conceptos que se explican en este punto son los que corresponden a las variantes y secuelas como elementos del DO y que, de existir, quedan graficados en la aproximación operacional como parte de la visión del CO. Más adelante veremos que las variantes y secuelas, como concepto general no asociado al DO, permiten anticipar acciones, efectos y operaciones alternativas durante la elaboración de COA y durante la conducción de la campaña.

En una conducción en tres horizontes de tiempo, una de las funciones principales de operaciones futuras (FOPS) es ir anticipando variantes dentro de su horizonte de tiempo, asociadas a la interrogante “¿Qué pasa si...?”, mientras que planes futuros (FPLAN) anticipa secuelas pensando en “¿Qué sigue después...?”

g. Puntos de decisión



Los puntos de decisión marcan el momento o el lugar en el cual un CO tiene previsto tomar una decisión relevante respecto de la campaña. Los puntos de decisión que el CO va incorporando gradualmente durante el DO y el PPO, son finalmente recopilados en la matriz de apoyo a las decisiones que se adjunta al plan resultante. En el DO, los puntos de decisión están asociados principalmente, aunque no limitados solo a ellos, a variantes y secuelas.

En el caso de una variante, el punto de decisión se encuentra antes de generar los efectos para el logro de la DC base y puede estar materializado por un momento (“si en D+2 se cumple la condición, vamos por la DC base; en caso contrario, vamos por la DC variante”) o por un espacio (“si llegando al área de objetivo anfibio la playa está asegurada, vamos por la DC base; en cambio, si está defendida, vamos por la DC variante”).

En el caso de una secuela, el punto de decisión va luego de finalizada una operación, fase o sub-fase, y dependerá del resultado favorable o desfavorable para el CO (“una vez

conquistada la cabeza de playa, si la relación de fuerzas es favorable, entonces seguimos según la LOO base; si la relación es desfavorable, entonces hacemos una pausa operacional hasta regenerar fuerzas”).

Los puntos de decisión del CO también pueden ser asociados a las transiciones entre fases y sub-fases de la campaña o a efectos específicos que serán planificados como parte del concepto de operaciones del plan final.

2. Conceptos del DO que encontramos en Elaborar una aproximación operacional (que normalmente no se grafican en la aproximación)

Aparte de los elementos convencionales del DO tales como COG, LOO, LOE, DC, EFD y OE, que ayudan a graficar, existe otros elementos que deben ser tomados en cuenta por el CO y sus planificadores como orientadores del pensamiento y procurando que sean empleados posteriormente en la búsqueda de soluciones de la planificación detallada en el PPO:

a. Aproximación directa e indirecta.

La aproximación directa implica una aproximación lineal ininterrumpida que puede significar tener que enfrentar frontalmente el COG enemigo con toda su potencia de combate presente, constituyendo la antítesis de lo que se pretende lograr con la aplicación del DO. Por otra parte, la aproximación indirecta busca actuar contra el COG enemigo a través de efectos sobre las DC que van afectando sus CC de forma tal que, en el momento de enfrentarlo, su potencia de combate se encontrará tan degradada como sea posible, esperablemente inferior a la potencia de combate propia.

Aun cuando la fuerza propia sea superior a la fuerza enemiga, la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos que busca la aplicación de arte y DO, sugieren una aproximación indirecta que reduzca además los riesgos y las pérdidas.

b. Esfuerzo principal

En el nivel operacional, el esfuerzo principal corresponde a una operación u otra actividad dentro de la campaña, en la cual el CO planifica concentrar su mayor poder de combate, normalmente para llegar a una acción decisiva favorable. Este esfuerzo principal se ve materializado por medio de la concentración de medios y recursos, en el momento y espacio particular donde el CO espera alcanzar la decisión.

Un esfuerzo principal claramente definido permite tomar decisiones rápidas, previene la necesidad de los mandos subordinados de pedir instrucciones a cada momento y permite imprimir un ritmo más alto al desarrollo de las operaciones.

Determinar el esfuerzo principal es aplicar de una sola vez la mayoría de los principios de la guerra. Al diseñar un plan, se debe determinar cuál es, dónde está, y sobre quién va a recaer el esfuerzo principal, además de determinar cuál será el órgano de maniobra o la componente encargada de realizar este esfuerzo.

El esfuerzo principal, en la forma de la operación principal o decisiva, debe ser acompañado por esfuerzos secundarios en la forma de operaciones de configuración, de apoyo y de sostenimiento.

c. Fases

Dividir una campaña en fases ayuda a ordenar la aproximación indirecta sobre el COG enemigo y el consecuente EFD. En el ámbito conjunto nacional, una campaña se divide en las

fases Preparación o Alistamiento, Despliegue, Empleo de los medios, Consolidación, Repliegue y Desmovilización. Si bien, estas fases deben ser entendidas como imposiciones del nivel estratégico, el CO puede disponer las sub-fases que estime pertinentes para un mejor ordenamiento de las operaciones.

Normalmente, las referencias entregadas por el nivel estratégico para identificar el comienzo y término de cada una de las fases son fechas, empleando la numeración convencional del día D como momento del inicio de la fase Empleo de los medios. Para cada una de las fases, el CO debe definir cuál será el esfuerzo principal y qué fuerzas serán las que o ejecutarán, asumiendo el resto de las fuerzas como mandos que apoyan, por medio de operaciones de configuración, apoyo y sostenimiento.

El detalle de las fases y sub-fases se va perfeccionando más tarde durante la elaboración de COA del PPO, complementando la información de esfuerzo principal con los criterios de inicio y término que permitirán la transición entre ellas.

Otra de las utilidades prácticas que tiene dividir la campaña en fases está en contribuir al mejor ordenamiento de las DC en LOO, de forma coherente con la aproximación indirecta hacia el COG enemigo y el énfasis que determina el CO.

d. Punto culminante

En una operación mayor o campaña, es el punto en tiempo o espacio en el cual la fuerza no puede continuar con sus operaciones en forma exitosa. Tiene implicancias tanto ofensivas como defensivas. En la ofensiva, el punto culminante es aquel punto en tiempo y lugar cuando el poder de combate del atacante deja de superar al del defensor.



En dicho instante el atacante se arriesga en gran medida a sufrir contraataques y a una posible derrota. El arte del ataque, en todos los niveles, es asegurar el objetivo antes de alcanzar el punto culminante.

Un defensor alcanza su punto culminante cuando ya no tiene más la capacidad para efectuar una contraofensiva o defenderse con éxito. El arte de la defensa es conducir al atacante a su punto culminante y luego golpearlo cuando el atacante ha agotado sus recursos y está descolocado para defenderse con éxito.

Algunos de los factores o circunstancias que podrían empujar a una fuerza a alcanzar el punto culminante son:

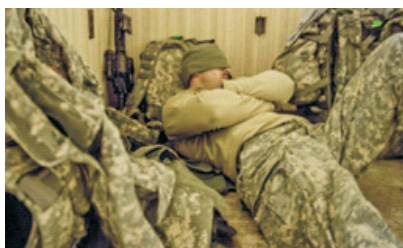
- Falta de inteligencia oportuna.
- Sostenimiento inadecuado.
- Líneas de abastecimiento extensas (muy amplias).
- Clima desfavorable.
- Pérdida del poder de combate.
- Fatiga de las fuerzas.
- Pérdida de la iniciativa.
- Baja moral de la tropa.
- Excesivo ritmo de desgaste de medios y material.

Para obtener el máximo provecho del listado anterior, los planificadores deben tener en mente durante la elaboración de soluciones todo lo necesario para que esos factores y circunstancias no lleguen a suceder, al mismo tiempo, buscar la forma en que sí afecten a las operaciones de las fuerzas enemigas. Todo el esfuerzo debe tender a alcanzar los objetivos antes de que se llegue al punto culminante, mientras se intenta que el adversario alcance el suyo lo antes posible.

Un punto culminante obliga a tomar una decisión, que podría ser desde asumir una LOO completamente distinta hasta retirarse del campo de batalla.

e. Pausa operacional

La pausa operacional es un concepto estrechamente ligado al punto culminante; es un cese temporal de las operaciones, posterior al logro un OO o al término de una fase de la campaña, pero anterior a alcanzar el punto culminante propio.



Si la pausa operacional puede ser anticipada y considerada dentro de la planificación o en respuesta a una oportunidad, su utilidad está en regenerar el poder de combate en preparación para continuar con las operaciones de forma más favorable; en caso contrario, si la pausa operacional se ejecuta de forma forzada en respuesta a las acciones del enemigo, asumirla de forma incorrecta podría significar incluso el fracaso de la campaña.

La pausa operacional va asociada a una decisión de riesgo del CO. En el caso de una campaña que va resultando de acuerdo con lo planificado, una pausa operacional mal ejecutada podría ser aprovechada por el adversario para arrebatar la iniciativa; en el caso de una campaña que no va según lo esperado y se encuentra cercana a alcanzar el punto culminante, una pausa operacional podría ayudar al adversario a dar el golpe definitivo.

En ambos casos, decidir no hacer una pausa operacional podría acelerar la llegada al punto culminante.

En la medida que la planificación pueda contribuir a la mantención del tempo de las operaciones, los planificadores deben considerar que el reaprovisionamiento logístico, la rotación de las tropas y las fases operacionales sean lo más sutiles posible. La pausa operacional además de servir para regenerar o recuperar fuerzas o para reforzar la cadena logística, se utiliza también para sincronizar la acción de los diferentes mandos de las componentes u órganos de maniobra y las distintas fuerzas que toman parte en la operación, acelerando unas, mientras se mantiene el ritmo de otras.

f. Ritmo y tempo de las operaciones



El ritmo, más que una indicación de la simple movilidad o rapidez de movimiento de la fuerza es un índice de la velocidad a la que se ejecutan las diferentes acciones propias de que se compone la operación mayor o campaña. Así, se suele decir que una operación es de alto ritmo cuando las diferentes acciones que la integran se desarrollan con gran rapidez y alto grado de sincronización.

Tempo es la razón o ritmo de actividad militar que se desarrolla con respecto al adversario, entre campañas, operaciones y acciones tácticas. Incorpora la capacidad de una fuerza conjunta de efectuar la transición entre una actitud operacional y otra. Así, se dice que una operación tiene un tempo alto, cuando el ritmo de la operación es más elevado que el ritmo del adversario. El resultado que se persigue con las operaciones de alto tempo es lograr la dislocación y la parálisis estratégica del adversario, mediante la rotura de su ciclo de toma de decisiones.

Una operación puede desarrollarse a un ritmo muy elevado y sin embargo tener un tempo muy bajo, ya que éste depende de la capacidad de reacción del adversario.

¡Hay que obligar al enemigo a bailar al ritmo propio!

3. ¡No nos olvidemos del COG propio!

Hasta el momento, hemos hablado bastante del COG enemigo, pero hay un elemento que tiene igual o mayor importancia en el camino a alcanzar el EFD: el COG propio.

El concepto y metodología para identificar el COG propio es similar al que se utiliza para el COG enemigo, pero esta vez orientando sus capacidades al logro de los objetivos propios; por lo tanto, una definición simple podría ser: aquella entidad física propia que posee las capacidades inherentes más potentes como para asegurar el logro del OE propio. Así, sin más.

Aunque no está muy claro en qué etapa del DO es más pertinente determinar el COG propio, lo que sí es seguro es que debe ser hecho antes de terminar la aproximación operacional. La determinación del COG propio es responsabilidad de la función Protección, que debe ejecutar una revisión acuciosa de las CC, CR y CV, porque tal como el CO está viendo cómo sacar de la ecuación el COG enemigo de forma indirecta, el CO enemigo intentará sacar ventaja de las CV que presente el COG propio, las que deben tener un lugar de preferencia en los esfuerzos de protección operacional de la campaña.

El COG propio debe ser identificado en relación con los objetivos a cumplir y no con relación al COG enemigo, aunque normalmente estarán estrechamente relacionados y compartirán DC desde perspectivas opuestas.

4. Dibujando la solución conceptual

La aproximación operacional gráfica es irrelevante por sí sola. Para lograr el resultado de orientar a los planificadores funcionales, debe entenderse como parte de una trilogía junto con la misión y la intención; lo anterior, implica que debe considerar un adecuado balance entre la gráfica y la narrativa, lo que finalmente será expresado en la CPG.

Si bien, existe cierta convención a que la aproximación operacional sea graficada con un orden de derecha a izquierda como EFD, objetivos, COG enemigo, DC y líneas de operaciones, con cada uno de ellos asociado a una figura geométrica determinada, esta no es la única representación aceptada. Lo importante es el CONTENIDO, más que el MEDIO para expresarlo.

El comandante tiene la libertad para expresar gráficamente su visión, con la salvedad de que debe ser coherente con lo concluido en los momentos de entender al superior, entender el ambiente operacional y determinar el problema, así como también debe ser una ayuda para complementar la comprensión de la narrativa.

Todos los elementos del arte operacional identificados en los momentos previos del diseño operacional son válidos para graficar la aproximación operacional, aun cuando este es el momento en que el CO los valide como suyos definitivamente.

La aproximación operacional constituye el gran CÓMO solucionar, de forma conceptual, el problema del comandante, el primer esqueleto del COA a seguir y condiciona la búsqueda de soluciones al cumplimiento de las DC, tal y como las ha ordenado el CO.

También, como parte de la elaboración de la aproximación operacional, los planificadores van pensando en posibles efectos para lograr las condiciones decisivas, en base a las capacidades letales y no letales de la fuerza propia. ¿Cuáles efectos serán los definitivos? Esa respuesta se obtiene en la planificación detallada de la solución.

La aproximación operacional plantea a los planificadores algunas restricciones que no presenta el PPO cuando se aplica solo. En la elaboración de COA en el PPO, los planificadores funcionales ya no tienen la amplia libertad de acción que poseían cuando solo recibían una tarea y un propósito. La aproximación operacional debe ser entendida como la columna vertebral de los futuros COA. El hecho de que el CO exprese su solución conceptual en base a condiciones intermedias a lograr, obliga a que los planificadores deban elaborar cada COA enmarcados en ellas en tiempo y espacio, ya que en caso contrario **¿qué sentido tendría gastar un gran esfuerzo intelectual en aplicar esta potente herramienta como es el DO?**

CAPÍTULO III

De solución conceptual a solución detallada: veamos el PPO

A. Saltando de una metodología a otra

Luego de haber aplicado DO, los planificadores cuentan con una gran base de datos y conclusiones acerca del nivel superior y del ambiente operacional; es más, dado que el CO fue protagonista en ese proceso, el entendimiento compartido de la situación quedó claramente establecido en su aproximación operacional gráfica y narrativa. El problema está, como mencionamos anteriormente, en que el DO no entrega la solución detallada del problema y por lo tanto, dista de ser un instrumento efectivo de conducción, a falta de un concepto de operaciones completo.

DO y PPO son metodologías diferentes. Un CO podría disponer que su OPG aplique solamente PPO para planificar operaciones mayores y campañas, obviando el DO. También podría aplicar DO y luego disponer que su OPG convierta la solución conceptual (aproximación operacional) en la solución detallada mediante un único COA. En el nivel operacional, sin embargo, el complemento de ambos procesos es una herramienta potente y es la norma aplicada por todas las fuerzas militares a la vanguardia de la planificación.

Si bien, el DO tiene mayor preponderancia en el “qué hay que hacer” (aunque termina con un pequeño “cómo hay que hacerlo” conceptual), el PPO abarca con la misma intensidad el “qué hay que hacer” y el “cómo hay que hacerlo”.

En el caso específico de la Armada de Chile, un OPG podría verse enfrentado a dos visiones diferentes del PPO:

En el ámbito institucional y combinado (por ejemplo, RIMPAC), empleamos el proceso de planificación naval de la US Navy (NPP), contenido en la publicación Navy Planning, NWP 5-01.

En el ámbito conjunto, utilizamos el proceso de planificación operacional (OPP) de la OTAN adaptado a lo nacional, contenido en la DNC 5-0.

Aunque diferentes en cantidad y nombre de sus etapas, ambas metodologías abarcan lo necesario para determinar el problema, crear su solución y difundir sus resultados; del mismo modo, ambos llevan a cabo prácticamente los mismos procesos y llegan a productos similares, pudiendo los planificadores emplear OPP o NPP.

Para efectos de esta publicación, seguiremos hablando de NPP, pero iremos mostrando la equivalencia con el OPP cuando se presente alguna diferencia relevante entre ellos. En la siguiente tabla se puede apreciar la diferencia en cantidad y nombre:

NPP	OPP	Producto final de la etapa
Análisis de la misión	Iniciación	Guía de planificación del comandante (CPG)
	Orientación	
Desarrollo de COA	Desarrollo del concepto	Concepto de las operaciones (CONOPS)
Análisis de COA		
Comparación de COA y decisión		
Desarrollo del plan	Desarrollo del plan	Plan y anexos

Tabla 8: Equivalencia de etapas entre NPP y OPP

El NPP inicia con la etapa Análisis de la misión, la que abarca lo que en el OPP son las etapas Iniciación y Orientación, considerando que la Iniciación, más que una etapa, es el

momento en que se entregan las directivas que inician la planificación del CO y se conforma el OPG. Una norma general es reservar un 30% del tiempo para entender el problema (etapa Análisis de la misión), un 50% para buscar y decidir una solución (etapas Desarrollo de COA a Comparación y decisión de COA) y un 20% para elaborar y difundir la directiva resultante (etapa Desarrollo del plan)⁵. Como ya aplicamos DO, el 30% inicial del tiempo ya fue considerado en esa metodología.

B. Determinando el problema en el PPO: etapa Análisis de la misión

El NPP se inicia con la etapa Análisis de la misión (para el caso del OPP, etapas Iniciación + Orientación) y su finalidad es determinar el problema del CO, representado por la misión y la intención, conceptos que se difunden a los niveles superior, inferior y propio por medio de la guía de planificación del comandante (CPG).

NPP	OPP	Producto final de la etapa
Análisis de la misión	Iniciación	Guía de planificación del comandante (CPG)
	Orientación	
Desarrollo de COA	Desarrollo del concepto	Concepto de las operaciones (CONOPS)
Análisis de COA		
Comparación de COA y decisión		
Desarrollo del plan	Desarrollo del plan	Plan y anexos

Tabla 9: Equivalencia de etapas iniciales NPP y OPP

Antes de seguir hablando de esta etapa, leamos con atención las entradas y actividades que considera el NPP:

Entradas	Actividades	Productos
<ul style="list-style-type: none"> • Planes, órdenes e Inteligencia del superior (lo que haya). • Apreciaciones funcionales del superior (las que haya). • Orientaciones iniciales del comandante (si las hay). • Productos del DO (si es que se aplicó) • Apreciaciones funcionales propias (lo que haya) <p>¡En el nivel operacional se suma la aproximación operacional del CO!</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la fuente de la misión. • Revisar las orientaciones iniciales del comandante. • Recibir la información del JIPOE. • Identificar las relaciones de mando. • Analizar la misión y la intención del superior. • Determinar tareas asignadas, implícitas y esenciales. • Establecer el propósito de la operación. • Identificar limitaciones externas. • Identificar hechos y establecer presunciones de planificación. • Analizar fuerzas disponibles. • Determinar factores críticos, COG propio y condiciones decisivas (DC). • Realizar análisis inicial de riesgos. • Proponer requerimiento de información crítica del comandante. • <i>Proponer una misión.</i> • <i>Proponer intenciones del comandante.</i> • <i>Reunión de análisis de la misión (RAM).</i> • <i>Confecionar la guía de planificación del comandante (CPG).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • CPG: <ul style="list-style-type: none"> – Misión – Intención – Aproximación – CCIR • Primeros dos párrafos de las apreciaciones funcionales.

Tabla 10: Entradas, procesos y productos de la etapa Análisis de la misión

⁵ US, JDP 5-00 (2013), Campaign Planning (2nd Edition, Change 2), p. 2-37.

¿Les resulta conocido lo que se necesita para iniciar la planificación y las actividades que se emplean para determinar la misión (el problema)?, ¡Esperamos que sí! Todo el proceso analítico previo, así como las conclusiones obtenidas por el CO y cada uno de los planificadores funcionales, es lo mismo que se lleva a cabo en el PPO en su primera atapa: si nos referimos al OPP, “entender al superior” recibe el nombre de “revisión de directivas y orientaciones del superior” y “entender el ambiente operacional” recibe el nombre de “revisión de la situación”; en el NPP, aunque no conlleva títulos específicos, los procesos que se llevan a cabo apuntan a lo mismo.

Si llevamos a cabo DO, entonces pareciera ser que las etapas Orientación (OPP) o Análisis de la misión (NPP) son una duplicidad de trabajo, ya que la sola aproximación operacional constituye el esqueleto de los COA que dan solución al problema, aunque aún resta vestirlos con el detalle que aportarán los planificadores funcionales.

Si por algún motivo la planificación no consideró DO previo al NPP (contrario a lo que sugerimos para el nivel operacional), entonces será necesario iniciar desde cero, revisando las directivas del superior y analizando la situación para poder determinar el problema y luego pasar a buscar el mejor COA; en este caso, sigue siendo válido identificar el OE como el propósito de la campaña y aplicar el análisis de tareas esenciales para encontrar el “QUÉ hay que hacer”.

1. Lo que le falta al DO: Misión e intención

La secuencia de planificación sugerida considera aplicar la metodología de DO para determinar y delimitar el problema, junto con elaborar la solución conceptual o aproximación operacional del comandante, para luego entrar directamente a las etapas Desarrollo de COA (NPP) o Desarrollo del concepto (OPP), según la metodología que se emplee; sin embargo, los autores estimamos que los conceptos de misión e intención del comandante son fundamentales para guiar a los planificadores en la búsqueda del mejor COA y, por lo tanto, no pueden quedar fuera.

a. La misión: el problema resumido del CO

Tanto si se aplicó DO, como en el caso contrario, la determinación de una misión, como resumen del problema, es uno de los productos principales de esta etapa. Lo primero es identificar cuál es el propósito (el PARA QUÉ) de la operación o campaña y, posteriormente, las tareas esenciales. Para ello, el análisis de tareas esenciales que se revisó en la metodología DO es exactamente el mismo.

En cuanto a la estructura y contenido de la misión, una misión es una declaración clara y precisa que se redacta en términos de una o más tareas esenciales a cumplir, más el propósito que se busca lograr con ello.

Una tarea bien pensada

La acción que se ordena en una tarea tiene que cumplir una regla fundamental: debe expresar el EFECTO que se quiere lograr con esa tarea, no una simple ACCIÓN a emprender. “Destruir un puesto de mando” es algo muy distinto en cuanto a efectos que “Bombardear el puesto de mando enemigo”.

Responde a las preguntas “QUIÉN” (qué fuerzas ejecutarán la misión), “QUÉ HARÁ” (qué acción o acciones desarrollarán esas fuerzas), “DÓNDE” (en qué lugar/área se llevarán a cabo dichas acciones), “CUÁNDO” (espacio de tiempo en el que se ejecutarán dichas acciones) y “POR QUÉ” (el propósito que orienta las acciones). Ocasionalmente, el “CUÁNDO” y el “DÓNDE” podrían estar implícitos y no ser tan evidentes.

La interrogante que siempre debe estar ausente en la declaración de una misión es el “CÓMO” se ejecutará, ya que eso corresponde a un proceso analítico y creativo posterior que se lleva a cabo en las etapas de COA.

Convencionalmente, la misión se expresa en tiempo verbal futuro y se redacta en orden tarea + propósito o propósito + tarea, siendo lo importante que sea entendida por toda la organización de la misma forma:

Tarea + Propósito

La FT 10 (QUIÉN) neutralizará las fuerzas de defensa de X (QUÉ HARÁ) (DÓNDE) antes del 10 de mayo (CUÁNDO), conquistará X (QUÉ HARÁ) (DÓNDE) entre el 10 y el 14 de mayo (cuándo) y asegurará el sostenimiento de A (QUÉ HARÁ) antes del 18 de mayo (CUÁNDO), con el propósito de contribuir a lograr la hegemonía en el océano Boreal (PARA QUÉ).

- *Expresa la misión en un solo párrafo.*
- *Mejor cuando hay una o dos tareas.*
- *Ante la existencia de varias tareas es necesario verificar que el “CUÁNDO” y “DÓNDE” sean correctos para cada tarea.*
- *Mejor ordenadas por tiempo de ejecución.*

Propósito + Tarea

- *Expresa la misión en varios párrafos.*
- *Mejor cuando son varias tareas.*
- *Más fácil de verificar coherencia de “CUÁNDO” y “DÓNDE” por cada tarea.*
- *Mejor numeradas por tiempo de ejecución.*

Con el propósito de contribuir a lograr la hegemonía en el océano Boreal (PARA QUÉ), la FT 10 (QUIÉN):

- 1) Neutralizará las fuerzas de defensa de X (QUÉ HARÁ) (DÓNDE) antes del 10 de mayo (CUÁNDO).
- 2) Conquistará X (QUÉ HARÁ) (DÓNDE) entre el 10 y el 14 de mayo (CUÁNDO).
- 3) Asegurará el sostenimiento de A (QUÉ HARÁ) antes del 18 de mayo (CUÁNDO).

En ambos ejemplos, el “DÓNDE” de las tareas 1 y 2 está implícito en la posición de las fuerzas de defensa de X y en X, respectivamente (aunque en otros casos podría ser más explícito). En el caso del “DÓNDE” de la tarea 3, este está implícito en la línea entre el punto de origen del tren logístico y A.

b. La intención: el marco orientador para cumplir la misión

La intención (entendida como “orientación”) es la visión personal del CO y su liderazgo. Es una declaración clara y concisa, redactada de su puño y letra, en texto libre, que “raya la cancha” a los planificadores y a los subordinados para ayudarlos a planificar y, posteriormente, tomar acciones para lograr la misión sin mayores órdenes, aun cuando las operaciones no vayan saliendo según lo esperado o se presenten oportunidades o amenazas imprevistas. Una adecuada declaración de la intención es fundamental para lograr el entendimiento compartido de la situación por parte de todos los subordinados.

El CO expresa su intención dos veces durante el NPP: en primer lugar, como parte de la CPG, como marco orientador para la búsqueda de soluciones por parte del OPG; en segundo lugar, en el CONOPS y plan, esta vez como marco orientador de los mandos dependientes para el cumplimiento de sus tareas. Si bien, ambas ocasiones podrían tener aspectos diferentes, dependiendo de lo que busca orientar, la estructura es la misma y abarca propósito, método y EFD propio.

- 1) El propósito es la razón por la que se llevará a cabo la operación o campaña, que, si bien en el fondo es el mismo de la misión en cuanto a significado, en la intención es explicado en palabras del CO.

Propósito en la misión	Propósito en la intención
Lograr la hegemonía en el océano Boreal	El propósito de esta campaña busca contribuir a los esfuerzos del Estado hacia el logro de la hegemonía en el océano Boreal mediante una serie de operaciones integradas, coordinadas y sincronizadas de la forma más rápida y eficiente.

Tabla 11: Ejemplo de propósito en la misión y la intención

- 2) El método, en general, puede dividirse en dos partes: una parte que detalla la visión del CO respecto de “cómo”, conceptualmente, se irán cumpliendo los objetivos operacionales (o tareas esenciales), teniendo precaución de no caer en detalles en cuanto a tareas específicas para los subordinados, o medios que deben ser empleados, y una segunda parte en la que el CO entrega otras orientaciones generales de planificación e indica el nivel de riesgo que está dispuesto a asumir, dónde, cuándo y hasta qué punto.

El “cómo” de la primera parte va en comillas porque debe entenderse NO como la solución al problema del comandante; la intención no es una solución o un concepto de operaciones. Al igual que para el propósito previo, la idea no es repetir lo mismo que ya está escrito en la misión, sino que enmarcar el cumplimiento:

OO / tareas esenciales en la misión	OO/ tareas esenciales en el método de la intención
<ol style="list-style-type: none"> 1. Neutralizar fuerzas de defensa antes del 10 de mayo (implícita) 2. Conquistar X entre el 10 y el 14 de mayo (asignada) 3. Asegurar el sostenimiento de A antes del 18 de mayo (asignada) 	<p>Para ello, inicialmente actuaremos sobre las fuerzas de defensa de manera <u>sorpresiva</u> y <u>decidida</u>, con un ritmo de las operaciones que permita ganar y mantener la <u>iniciativa</u>; en segundo lugar, lanzaremos una ofensiva <u>contundente</u> sobre X buscando dislocar previamente las capacidades de vigilancia y detección que implican una de las fortalezas más potentes del enemigo. Este objetivo requerirá de todo el <u>espíritu combativo</u> de las fuerzas de conquista y <u>liderazgo a través del ejemplo</u> de mis comandantes. Una vez lograda una potencia de combate aplastante respecto del enemigo, el <u>foco del esfuerzo</u> estará en <u>mantener el ritmo de las operaciones</u> y <u>evitar el punto culminante</u> con la ayuda de una cadena logística que priorice la <u>rapidez</u> y la <u>seguridad</u>.</p>
<p>Nota: las palabras subrayadas implican los criterios del CO que obligatoriamente tendrán que seguir los planificadores en los COA que darán cumplimiento a la misión y que, posteriormente ayudarán al OPG a ponderar el mejor COA.</p>	

Tabla 12: Ejemplo de tareas y OO en la misión y la intención

- 3) El EFD, que describe la condición en términos favorables en que el comandante quiere quedar al término de las acciones, derivado del EFD del superior y que ya fue trabajado en la etapa Entender al superior del DO.

¿Cómo podría quedar la intención entonces?

Propósito

El propósito de esta campaña busca contribuir a los esfuerzos del Estado hacia el logro de la hegemonía en el océano Boreal mediante una serie de operaciones integradas, coordinadas y sincronizadas de la forma más rápida y eficiente.

Método
parte 1

Para ello, inicialmente actuaremos sobre las fuerzas de defensa de manera sorpresiva y decidida, con un ritmo de las operaciones que permita ganar y mantener la iniciativa; en segundo lugar, lanzaremos una ofensiva contundente sobre X buscando dislocar previamente las capacidades de vigilancia y detección que implican una de las fortalezas más potentes del enemigo. Este objetivo requerirá de todo el espíritu combativo de las fuerzas de conquista y liderazgo a través del ejemplo de mis comandantes. Una vez lograda una potencia de combate aplastante respecto del enemigo, el foco del esfuerzo estará en mantener el ritmo de las operaciones y evitar el punto culminante con la ayuda de una cadena logística que priorice la rapidez y la seguridad.

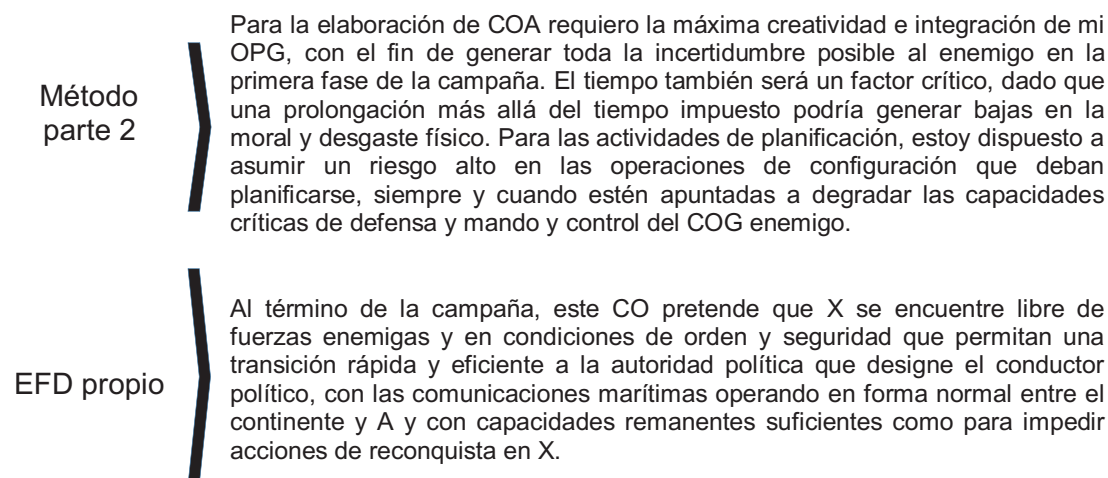


Fig. 11: Ejemplo de intención estructurada del CO

La intención debe ser lo bastante concreta como para no dar lugar a dudas en el proceso de desarrollo de COA, pero a la vez lo suficientemente amplia como para brindar la libertad de acción necesaria a los planificadores funcionales. El CO debe validar su intención asegurándose de que genere un entendimiento compartido con sus planificadores y que, al ser leída, no tenga ningún indicio que diga “CÓMO” o “CON QUÉ” medios se debe lograr la solución.

c. La CPG: El entendimiento compartido documentado

El producto final de la etapa Análisis de la misión es la CPG, entendiéndose la “G” de “guía” (guidance) como su significado RAE: “Aquello que dirige o encamina”; lo anterior, aunque pueda parecer irrelevante, es fundamental para evitar entender este documento con otra de sus acepciones: “Lista impresa de datos o noticias referentes a determinada materia”. De los dos significados, la mayoría de los planificadores que se inician en el PPO entiende la segunda. La CPG debe entenderse como una orientación, más que como un punteo de párrafos para llenar.

Hasta este momento, ya hemos aplicado DO y hemos llevado a cabo, en forma paralela o secuencial, los subprocesos de la etapa Análisis de la misión. A esta altura ya tenemos toda la información necesaria para poder confeccionar la CPG, pero en forma de proposición para el comandante, quien es el responsable final de aprobar SU misión, SU intención y SU aproximación operacional, en lo que será SU CPG.

Esta aprobación definitiva, se lleva a cabo en la reunión de análisis de la misión (RAM), dirigida por el jefe de EM o de OPG, con la presencia de planificadores y comandante, en la cual se repasa todo el trabajo desarrollado y los productos obtenidos durante esta etapa. Esta reunión asegura que todo el equipo tenga un entendimiento compartido y detallado del problema. Tanto el NWP 5-01, como la DNC 5-0 presentan una agenda sugerida para esta reunión, teniendo presente que, al ser sugerida, quiere decir que la agenda no debe amarrarse a un formato único y restrictivo, sino que debe contener TODO aquello que sea útil y descartar TODO aquello que sea inútil.

Una vez que el CO aprueba la misión y la intención, se elabora la CPG. El público objetivo principal de la CPG es el OPG, en el entendido de que lo guiará para la elaboración de COA que cumpla la misión, pero dentro del marco de la intención y la aproximación. Adicionalmente, la CPG también es elevada al superior, con el fin de que verifique si el CO comprendió adecuadamente su directiva, y a los subordinados, para que inicien su proceso subsidiario propio, a modo muy similar a una “warning order” (WARNORD).

En la CPG, además, el CO debe explicitar cuáles son sus criterios para ponderar posteriormente aquellos COA que sean analizados en la etapa de comparación, permitiendo al OPG obtener conclusiones cualitativas y cuantitativas para ordenar los COA de menos bueno a más bueno. Si bien, estos criterios pueden ser encontrados en la directiva del superior y en el método de la intención, también podrían ir apareciendo durante el resto del NPP si el CO perfecciona su visión de solución conceptual.

Finalmente, la CPG entrega el calendario de planificación en el cual se entregan las fechas límite para ir elaborando las diferentes etapas de COA y el desarrollo del plan, información general que debe ser complementada por el jefe de OPG en cuanto a reuniones intermedias, entre los distintos planificadores funcionales, que permitan ir integrando en un mismo COA las soluciones individuales de cada función.

C. Primeros pasos de la solución: etapa Desarrollo de COA

El NPP divide la solución en tres etapas acumulativas que van desde la construcción de una base de conclusiones que permite iniciar la creación de COA tentativos, hasta la propuesta del mejor COA que cumpla la misión, intención y aproximación del CO por parte del OPG luego de confrontarlos con los cursos de acción del enemigo (ECO) y compararlos entre ellos en base a su relación con los criterios del CO. En el OPP, en cambio, el proceso anterior se lleva a cabo en una sola etapa denominada Desarrollo del concepto, pero que considera dentro de ella los mismos procesos y productos que el NPP, siendo el final el concepto de operaciones o CONOPS.

NPP	OPP	Producto final de la etapa
Análisis de la misión	Iniciación	Guía de planificación del comandante (CPG)
	Orientación	
Desarrollo de COA	Desarrollo del concepto	Concepto de las operaciones (CONOPS)
Análisis de COA		
Comparación de COA y decisión		
Desarrollo del plan	Desarrollo del plan	Plan y anexos

Tabla 13: Equivalencia de etapas en NPP y OPP

La etapa Desarrollo de COA del NPP abarca:

Entradas	Actividades	Productos
<ul style="list-style-type: none">•CPG•Productos del JIPOE•Apreciaciones funcionales•Evaluación inicial de riesgo <p><i>¡En el nivel operacional se suma la aproximación operacional del CO!</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de potencia de combate relativa (RCPA).• Elaboración de COA tentativos de forma narrativa y gráfica.• Determinación de ECOA de forma narrativa y gráfica.• Pruebas de validez a los COA.• Reunión de COA al comandante.• Desarrollo de criterios iniciales de evaluación de COA.• Actualización de la evaluación de riesgos para cada COA.• Revisión de ROE.	<ul style="list-style-type: none">• COA retenidos.• ECOA.• Orientaciones para la confrontación de los COA con los ECOA.• Intención refinada del comandante.•preciaciones funcionales refinadas.• Evaluación operacional inicial.• Evaluación de riesgos refinada.• RFF/RFO y ROE adicionales identificadas.

Tabla 14: Entradas, procesos y productos de la etapa Desarrollo de COA

La aplicación previa del DO, de cierta, forma limita la creatividad de los planificadores en cuanto a libertad para crear COA, dado que la aproximación operacional les entrega un esqueleto sobre el cual deben ceñirse en su planificación detallada. En el nivel operacional, no resulta extraño que el CO, dentro de sus instrucciones al inicio de esta etapa, entregue un número específico de COA o incluso disponga la elaboración de un único COA con el mayor análisis que permita el tiempo.

En el PPO tradicional y en el nivel táctico, los planificadores aplican su creatividad para hallar la mejor forma de cumplir las tareas de la misión; la intención y la aproximación, obligando a los planificadores a ir creando el COA en base a las DC y LOO de la aproximación operacional.

Para efectos didácticos y poder visualizar cómo se van perfeccionando los COA a medida que superan las diferentes etapas del NPP, nos referiremos a los COA como:

- * **COA tentativos:** en etapa Desarrollo de COA, desde la lluvia de ideas inicial y hasta antes de las pruebas de validez (etapa Desarrollo de COA).
- * **COA retenidos:** posterior a las pruebas de validez (etapa Desarrollo de COA) y hasta el término de la confrontación (etapa Análisis de COA).
- * **COA definitivos:** posterior a la confrontación (etapa Análisis de COA) y hasta la reunión de la decisión (etapa Comparación y decisión de COA).
- * **COA elegido:** posterior a la reunión de la decisión (etapa Comparación y decisión de COA).

1. Buscando el CÓMO: los planificadores funcionales y su aporte a los COA

El NPP guía la planificación detallada centrada en los planificadores. Una vez difundida la CPG, cada planificador funcional, con misión, intención y aproximación en mano, completa el párrafo 1 Misión de su apreciación funcional y comienza su largo trabajo de aportar al resto de la organización las conclusiones necesarias para crear la mejor solución militar al problema del CO.

Común a todas las funciones en la búsqueda del CÓMO está el trabajo de identificar las capacidades (fortalezas y debilidades) que aporta su función para lograr misión, intención y aproximación, así como concluir cómo el ambiente operacional descrito por la función Inteligencia en el paso 1 del JIPOE puede afectar favorable o desfavorablemente al aporte funcional al tipo de operaciones militares que podrían ser incorporadas en los COA.

a. El planificador de Maniobra: potencia de combate en momento y lugar preciso.

La función Maniobra es la función central de la planificación y la ejecución, puesto que busca concentrar potencia de combate hacia el logro de los objetivos, a través del cumplimiento de las DC que generen la mayor ventaja posible respecto del COG enemigo. Para ello, se potencia con las funciones Fuegos, Inteligencia y Mando y Control, recibe cobertura de la función Protección y regenera su potencia de combate con la función Sostenimiento.

La maniobra operacional, haciendo una analogía con la maniobra política o estratégica, busca alcanzar una situación favorable para enfrentar al enemigo que se opondrá al cumplimiento de los objetivos del CO dentro de su TO. Es en definitiva el COA puesto en acción.



Al hablar de situación favorable, el concepto que viene a la cabeza inicialmente es aquello que tenga que ver con el engaño o estratagema visto en el módulo de estrategia, ¿pero es la única forma de lograr esa situación favorable? En el nivel operacional, el engaño debería siempre estar presente, pero los planificadores también deben pensar en otros potenciadores de la situación favorable, como por ejemplo sorpresa, rapidez, creatividad, movimientos, disposición de fuerzas, concentración/dispersión de fuerzas, explotación de oportunidades, ritmo de batalla y alcance operacional, entre otros.

El CÓMO principal de la función Maniobra se resume en identificar cómo obtener y mantener una posición de ventaja sobre el COG enemigo desde la cual aplicar la potencia de combate suficiente para lograr los objetivos y cómo disponer de la capacidad de combate en el momento y lugar oportunos para prevenir, influir, dislocar o interrumpir las operaciones del adversario, para romper su cohesión, para impedir su eficacia operativa en todos los ámbitos de operación y para obtener con ello un efecto decisivo.

El CÓMO de Maniobra implica identificar alternativas para disponer de la capacidad de combate necesaria para lograr los objetivos en tiempo y espacio y, con el transcurso de las etapas, ponderar y priorizar esas alternativas hasta llegar a la mejor de todas. Entre algunos aspectos, los planificadores debieran buscar alternativas sobre cómo ordenar, coordinar y sincronizar las condiciones decisivas del comandante; cómo maniobrar para lograr la mejor posición de ventaja con respecto al enemigo; dónde, cómo y cuándo desplegar sus fuerzas; cómo balancear ritmo versus pausa operacional, concentración versus dispersión; secuenciación versus simultaneidad de las acciones, y posición central versus posición exterior, entre otros; cómo afectar la maniobra y movilidad del enemigo; qué nodos o áreas dentro del TO controlar para obtener una posición ventajosa; y cómo integrar los niveles de control del mar y del aire para lograr una ventaja operacional.

b. El planificador de Fuegos: mucho más que TGT, efectos

La función conjunta Fuegos frecuentemente es malentendida como aquella que reúne las acciones en las cuales se emplea armamento letal en apoyo de las operaciones (fuego de apoyo naval, fuego de interdicción); también, como un sinónimo con el proceso de selección y priorización de blancos (TGT), pero en el nivel operacional. Los planificadores de Fuegos deben buscar los mejores efectos cinéticos o no cinéticos, ojalá con una combinación de ambos, que logren las DC con la mayor eficacia y eficiencia; posteriormente, cuando el CO ya haya determinado el COA elegido, los efectos serán traducidos en acciones / tareas a los subordinados responsables de ejecutarlas.



Los fuegos en el nivel operacional tienen el fin de planificar y conducir efectos tendientes al logro de las DC y, consecuentemente, a la degradación del COG enemigo, el logro de los objetivos y el cumplimiento del EFD. Para ello, los planificadores deben recurrir a cualquier capacidad disponible, letal o no letal, cuyos efectos pueden ser destructivos o no destructivos, siempre a la luz de los objetivos a cumplir.

En la planificación de una campaña o una operación mayor, la coordinación y sincronización de los fuegos con la maniobra es fundamental, y para ello se deben considerar todas las opciones disponibles, en todos los servicios y agencias dependientes del CO.

Una vez que se cuenta con información de qué fuerzas tendrá disponible el CO, es importante pensar en “táctico”, es decir, en cantidad, tipo y acciones posibles de llevar a cabo por esas fuerzas; pero inmediatamente, el pensamiento debe cambiar a “operacional” y empezar a considerar a la fuerza como capacidades (“soy capaz de...”) inherentes a cada una de esas fuerzas y cómo poder lograr sinergia entre ellas. En el nivel operacional, hablar de una fuerza de superficie de nueve fragatas no es tan importante como hablar de la “capacidad de destruir instalaciones costeras hasta 50 millas al interior” que tiene parte de esa fuerza de superficie, ya que las capacidades aplicadas serán las que generen los efectos.

Una de las actividades principales de la función Fuegos y que debe ser parte de la solución del CO, es el proceso de TGT conjunto, que consta de seis fases cíclicas: 1) Definición de EFD y objetivos del CO; 2) Selección y priorización de blancos; 3) Análisis de capacidades; 4) Decisión y asignación de fuerzas; 5) Planificación y ejecución de la acción, y 6) Evaluación. El paso 1) fue ejecutado por los planificadores de Fuegos en la etapa Entendiendo al superior del DO; a partir de ese momento, a medida que el CO fue identificando las DC de su aproximación operacional, la función Fuegos comenzó a identificar los primeros efectos, en base a las capacidades disponibles, con potencial de lograr esas DC. A medida que el PPO va agregando detalle a la solución conceptual del CO, los planificadores de Fuegos van perfeccionando los efectos e identificando cuáles son los mejores blancos sobre cuales actuar para un resultado más eficaz y eficiente, elaborando así los pasos 2) y 3) del proceso de TGT.

Un blanco se define como la entidad que cumple una función para el enemigo y que es considerada para someterla a alguna acción. Las conclusiones que se obtienen en el JIPOE son fundamentales en la identificación de CV y otros nodos del sistema que comienzan a conformar una lista de blancos sobre los cuales la función Fuegos planificará los efectos.

Algunas preguntas que deberían hacerse los planificadores de Fuegos mientras piensan en la solución al problema militar son: si tenemos que ayudar a que la solución del CO sea capaz de lograr las DC con las capacidades disponibles de la forma más eficaz y eficiente, ¿qué capacidades cinéticas y no cinéticas poseen las fuerzas propias? ¿Cuáles son los aspectos del ambiente operacional que pueden dificultar o favorecer esas capacidades? ¿Qué efectos puedo aplicar a cada una de las DC de la aproximación operacional del CO? ¿Qué capacidades tengo disponible para lograr efectos letales y no letales? ¿Es posible concentrar más de un efecto sobre la misma DC, preferentemente combinando cinéticos y no cinéticos? ¿Sobre qué elementos del enemigo habrá que aplicar efectos letales o no letales?

c. El planificador de Protección: ¿Quién defiende al COG propio?

En general, los planificadores de Protección darán prioridad al COG propio y resto de las fuerzas, buscan minimizar las vulnerabilidades, preservar su potencia de combate y anular o reducir la eficacia de las acciones del enemigo contra ellos; lo anterior, dado que, si el COG propio es disminuido o eliminado, el cumplimiento de los objetivos podría verse enormemente dificultado e incluso impedido.

En una planificación deliberada, los planificadores de Fuegos desarrollan los pasos 4) y 5) del proceso de TGT y lo traducen en la organización de tarea y las tareas que asignan a los mandos dependientes para lograr los efectos.

Dentro de la actividad de TGT, los planificadores de Fuegos clasifican los blancos en:

- Blancos de alto valor (HVT)
- Blancos de alto pago (HPT)
- Blancos sensibles en el tiempo (TST)
- Blancos críticos para los componentes

TGT deliberado y TGT dinámico

El TGT que se elabora principalmente en el NPP es el deliberado, que identifica blancos planificados y blancos de oportunidad. Adicionalmente existe el TGT dinámico, más presente en la ejecución y que suma los blancos de oportunidad (no planificados y no esperados)

Prio.	Quién	Cód.	Tipo	Identificación	Ubicación	Restricción	Evalúa	Efecto	Clas.	Dañó colateral
1	GT X	TE-02	Instalación	Base naval A	Lat/Long	S/R	GT ZZ	Destruir	HVT	Medio
2	GT Y	TE-12	Mando	CO enemigo	HQ enemigo	R	GT Y	Neutralizar	HVT	Medio
1	GT X	T-07	Fuerzas	Petrolero enemigo	Puerto A / en la mar	S/R	GT X	Destruir	TST	Bajo
1	GT Z	T-05	Fuerzas	Aviones caza enemigos	Base aérea M	S/R	GT ZZ	Destruir	TST	Bajo

Tabla 15: Ejemplo de matriz de blancos

La protección operacional debe abarcar todo el rango de la fuerza, incluyendo aspectos tangibles e intangibles de personal y material, así como también medidas de protección de la información. Estas medidas de protección pueden ser de carácter ofensivo (eliminar la amenaza antes de que actúe contra la fuerza propia) o pasivas (dificultan el actuar de la amenaza enemiga sobre la fuerza propia).



La identificación de las amenazas y la evaluación de riesgos es una de las herramientas principales que puede emplear la función Protección para dirigir sus esfuerzos.

Algunas de las actividades que debe considerar la solución de Protección del CO son:

- Planificar la defensa aérea del teatro
- Planificar la defensa del litoral contra la invasión (si se requiere)
- Proveer seguridad física a la fuerza (material, personal instalaciones, informaciones)
- Planificar y conducir operaciones de seguridad.
- Conducir operaciones de contrainteligencia.
- Establecer medidas para evitar fratricidio.
- Evaluar amenazas y riesgos a la misión (los riesgos a la fuerza son del nivel táctico).
- Planificar la protección de civiles e infraestructura relacionada con la fuerza propia.

Algunas preguntas que deberían hacerse los planificadores de Fuegos mientras piensan en la solución al problema militar son: si tenemos que ayudar a que la solución del comandante contenga las medidas suficientes como para asegurar el COG y las fuerzas propias que

cumplirán los objetivos, ¿cuál es el COG propio?, ¿Qué otras fuerzas propias contribuyen al COG propio como CR en el cumplimiento del objetivo? ¿Dónde, cómo y cuándo es vulnerable mi COG?, ¿Qué capacidades de protección tiene la fuerza propia?, ¿Qué tenemos que proteger?, ¿De quién nos tenemos que proteger?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Es posible dar protección a todo lo que debemos proteger en todo momento y lugar?, ¿Cuáles son las prioridades de protección?, ¿Podemos secuenciar la protección?, ¿De qué forma el ambiente operacional dificulta o favorece a la protección?

El CÓMO principal de la función Protección está en encontrar la mejor solución que permita minimizar las vulnerabilidades de la fuerza propia ante amenazas de todo tipo, con el fin de preservar la libertad de acción del CO y asegurar la continuidad y efectividad operacional. Para ello, los planificadores de Protección revisan la misión, intención y la aproximación operacional del comandante; aplican el RCPA desde su perspectiva funcional para obtener ventajas y desventajas en cuanto a acciones de Protección; elaboran alternativas de Protección para el COG y el resto de las fuerzas propias; y participan en los procesos de validación, confrontación y comparación para elegir la mejor de esas alternativas, la que se integra junto con las soluciones de las otras funciones al COA que se propondrá al comandante.

Los planificadores de Protección deben considerar los factores operacionales para determinar si es posible proteger todo con las capacidades disponibles o, en caso contrario, establecer las prioridades de Protección en tiempo y espacio. Si alguna de las fuerzas cuenta con capacidad de autodefensa y los planificadores de Protección concluyen que esa capacidad es suficiente para su preservación hasta cumplir la misión, entonces esa fuerza deja de ser parte del problema de Protección; caso distinto es que esa capacidad sea insuficiente, lo que requerirá que se establezcan tareas de Protección de una fuerza a otra, se reasignen fuerzas o se determine relaciones de mando que apoye/mando apoyado.

En las diferentes etapas de COA, adicionalmente, la función Protección va perfeccionando la evaluación y mitigación de riesgos a la misión y las fuerzas en base a las conclusiones de los diferentes procesos que se van ejecutando, teniendo en mente que las medidas de mitigación vayan siendo aplicadas en los COA que se van perfeccionando.

d. El planificador de Mando y control: el liderazgo del CO

El CÓMO principal de la función Mando y control está en encontrar la mejor solución que permita ejercer la autoridad y dirección de las fuerzas propias, con el fin de asegurar que las operaciones se lleven a cabo de acuerdo con las órdenes y orientaciones del CO. Para ello, los planificadores de Mando y control revisan la misión, intención y la aproximación operacional del comandante; aplican el RCPA desde su perspectiva funcional para obtener ventajas y desventajas en cuanto a acciones de Mando y control; elaboran alternativas de Mando y control; y participan en los procesos de validación, confrontación y comparación para elegir la mejor de esas alternativas, la que se integra junto con las soluciones de las otras funciones al COA que se propondrá al CO.



Como parte de la elaboración de COA, la función Mando y control debe establecer la organización de tarea y relaciones de mando para cada uno de los COA tentativos; identificar las medidas de coordinación que serán necesarias; asesorar al comandante en el perfeccionamiento de su intención; escoger la mejor ubicación de los puestos de mando, e identificar las ROE que permitan cumplir la misión, entre otras actividades.

Entre otras, la función Mando y control debe considerar las siguientes actividades en la solución del problema del CO:

- Comunicar y mantener actualizada la información.
- Aprender la situación en el ambiente operacional.
- Dirigir a las fuerzas subordinadas.
- Establecer, organizar y hacer funcionar el puesto de mando correspondiente.
- Coordinar y controlar el empleo de las capacidades letales y no letales en el área de responsabilidad.
- Coordinar e integrar los apoyos nacionales y multinacionales de agencias gubernamentales y de organizaciones no gubernamentales (ONG).
- Proveer las relaciones públicas en el área operacional.
- Administrar reglas de enfrentamiento (ROE).

La función Mando y control abarca, además, aquellos aspectos intangibles del CO, tales como liderazgo, visión, juicio, intuición e incluso aspectos de su personalidad que podrían entregar amplia libertad de acción a sus subordinados o restringirlos en su accionar. Estos aspectos quedan reflejados en la CPG en la forma de la intención u orientación del CO, un concepto fundamental para planificar y ejecutar operaciones con mando centralizado y ejecución descentralizada.

Algunas preguntas que deberían hacerse los planificadores de Mando y control mientras piensan en la solución al problema militar son: si tenemos que ayudar a que la solución del comandante sea capaz de contar con una estructura de mando y control adecuada para la operación que se está planificando, ¿qué equipamiento de mando y control poseen las fuerzas propias y qué capacidades entregan?, ¿Qué tipo de enlaces se pueden emplear?, ¿Cuáles son los aspectos del ambiente operacional que pueden dificultar o favorecer esas capacidades y enlaces?, ¿Cuál es la organización de tiempo de paz de las fuerzas propias?, ¿Qué desafíos plantea el cambio a otra organización que mejor cumpla la misión en cuanto a tiempo y espacio?, ¿Cuáles son los niveles de mando y control disponibles?, ¿Qué organización acomoda más al CO?, ¿Qué ORGATAR optimiza cada uno de los COA tentativos?, ¿Qué consideraciones habría que tener en cuanto al manejo de ROE?

e. El planificador de Información: no nos limitemos a las redes sociales

Desde siempre la información ha sido clave para que los hombres desarrollen sus actividades. La planificación y conducción de operaciones militares en lo general y navales en lo particular, requieren de ella para emplear acertadamente los medios en el momento y lugar requerido.



La información ha tomado tanta relevancia hoy en día en las operaciones militares, que se ha generado la necesidad de pensar en ella como un factor operacional adicional a los factores clásicos fuerza, espacio y tiempo y, adicionalmente, concentrar sus actividades relacionadas en una función conjunta específica.

Información NO es INFOOPS

La función Información se preocupa del ambiente de la información, cosa muy distinta a la planificación y conducción de operaciones de información (INFOOPS). Si bien, Información puede identificar efectos que puede aportar para lograr DC, la traducción de estos efectos en operaciones es responsabilidad del OPG integral.

La función Información puede entenderse como el conjunto de actividades que abarcan la planificación, conducción y evaluación de la información y su integración con el resto de las funciones conjuntas, con el fin de influenciar las percepciones, comportamiento, decisión y acciones e inacciones del enemigo y otros actores relevantes, por medio de la generación de efectos (Fuegos) que contribuyan a cumplir los objetivos.

Las INFOOPS son la forma práctica de aplicar las conclusiones, aunque no exclusivamente, de la función Información y están destinadas a obtener ventaja en el ambiente de la información, entendido este como el sistema que contiene la información propiamente tal y al conjunto de personas, organizaciones, equipos e infraestructura que la recolecta, procesa, almacena y disemina. Este ambiente es normalmente clasificado en las siguientes tres dimensiones:

- * **Dimensión cognitiva:** Comprende la mente de los que emplean la información. Tiene que ver con el entendimiento, las percepciones, los juicios, las emociones, el comportamiento y la cohesión. La toma de decisiones, componente esencial del ciclo OODA en operaciones militares, es parte de esta dimensión.
- * **Dimensión de la información:** Abarca el contenido, flujo y calidad de la información, incluyendo dónde y cómo es obtenida, procesada, distribuida y protegida.
- * **Dimensión física:** Contempla los sistemas mando y control, a los tomadores de decisiones y a los equipos e infraestructura de apoyo que habilitan a las organizaciones para crear efectos.

Algunas preguntas que deberían hacerse los planificadores de Información mientras piensan en la solución al problema militar son: si tenemos que ayudar a que la solución del CO sea capaz de lograr las DC con las capacidades disponibles de la fuerza propia, ¿qué capacidades de información poseen las fuerzas propias?, ¿Cuáles son los aspectos del ambiente operacional que pueden dificultar o favorecer esas capacidades?, ¿Qué DC contiene la aproximación operacional y qué efectos puede aportar Información a ellas?, ¿Cuáles son los públicos objetivos y la infraestructura relacionados con las DC?, ¿Qué restricciones existen para el empleo de INFOOPS de mi fuerza?

El CÓMO principal de la función Información está en encontrar la mejor forma de gestionar (emplear/negar) la Información, aplicada en la forma de efectos para lograr condiciones decisivas y objetivos, con el fin de contribuir a la ventaja operacional por medio de la promoción de decisiones favorables a las operaciones propias. Para ello, los planificadores de Información revisan la misión, intención y la aproximación operacional del CO; aplican el RCPA desde su perspectiva funcional para obtener ventajas y desventajas en cuanto a acciones de Información; elaboran alternativas de Información; y participan en los procesos de validación, confrontación y comparación para elegir la mejor de esas alternativas, la que se integra junto con las soluciones de las otras funciones al COA que se propondrá al comandante.

Para ello, considerando las capacidades disponibles, los planificadores de Información buscan alternativas que coordinen las acciones de Información para crear efectos sobre los sistemas y procesos de Información de los enemigos y otras audiencias de

interés, con el fin de influir en su voluntad, percepciones y capacidades; al mismo tiempo, estas operaciones deben buscar la explotación y protección de lo propio, en la consecución de los objetivos.

En la planificación de operaciones de información, debe existir un equilibrio entre la creatividad y la realidad, dado que la “historia” detrás de la operación de información podría estar fuera del alcance del CO, ya sea en cuanto a nivel de decisión, como de recursos. Los planificadores de Información deben planificar enmarcados en su TO y no asumir acciones del nivel superior, a menos que exista una coordinación previa.

f. El planificador de Sostenimiento: aterrizando las operaciones

La función conjunta Sostenimiento abarca todas las actividades relacionadas con la logística y el personal de las fuerzas propias. Ambas deben entenderse como parte de una misma función, pero cada una con personal específico y con actividades diferentes. Ambas planificaciones son parte de una planificación integrada y participa en todas las fases de la planificación. Se debe tener presente que siempre que se realice una operación, habrá una demanda de recursos logísticos y de personal para llevarla a cabo.



El sostenimiento respecto al poder de combate de una fuerza es multiplicador, y adicionalmente le otorga flexibilidad al comandante, lo que se traduce en libertad de acción durante operaciones previstas.

Al iniciar la planificación de sostenimiento, se debe tener presente los siguientes objetivos genéricos de esta:

- * Asegurar el entendimiento compartido de la situación.
- * Definir el concepto de sostenimiento.
- * Determinar la organización y estructura necesarias para implementar el sostenimiento.
- * Determinar las necesidades, identificar las deficiencias de logística y personal, las acciones para minimizarlas y las coordinaciones para asegurar el sostenimiento.
- * Determinar la viabilidad de medios y recursos no orgánicos
- * Desarrollar un sistema de control que permita conocer en forma actualizada, los cambios a la situación de sostenimiento y la bondad de los factores de planificación utilizados.
- * Determinar los requerimientos y coordinaciones para realizar el redespiegue de las fuerzas, incluyendo la preparación de las fuerzas, personal y material, desde el área de operaciones hasta las bases en la Patria o Zona Corazón.

Algunas preguntas que deberían hacerse los planificadores de Sostenimiento mientras piensan en la solución al problema militar son: si tenemos que ayudar a que la solución del CO sea factible (en todo el espectro de recursos) ¿qué capacidades de sostenimiento tienen las fuerzas propias? ¿Qué distancia separa las bases de las áreas de operación?, ¿Cuáles son los aspectos del ambiente operacional que pueden dificultar o favorecer el sostenimiento?, ¿Qué bases logísticas están disponibles para la fuerza? ¿Qué personal se encuentra disponible para la fuerza?

El CÓMO en la función Sostenimiento conlleva la responsabilidad de las apreciaciones de Logística y Personal, de forma separadas, pero integradas a la función.

Los aspectos de sostenimiento que pueden afectar los posibles COA y ECOA son literalmente aquellos aspectos que, a la luz de la misión, intención y aproximación, pueden afectar a todos los posibles COA y ECOA. No se puede olvidar que a esta altura aún no se han creado COA, por lo que se deben destacar aquellos elementos que se relacionan con el cumplimiento de la misión.

Estas consideraciones son las derivadas de la situación o circunstancia, el escenario (área de operaciones) y las fuerzas, todas las que existan en el TO, es decir, las propias, enemigas, amigas y neutrales y que pueden afectar a las operaciones.

La determinación de los factores referidos al escenario y la fuerza propia no ameritan comentarios especiales, sólo tener presente que además de lo propio, se debe considerar el sostenimiento de las fuerzas amigas y neutrales existentes en el área o que en algún momento pudiera ser de interés para nosotros.

En paralelo, y en rigor, a lo largo de todo el proceso de planificación y también durante la conducción, el contar con la situación de sostenimiento actualizada es una tarea de la máxima importancia, ya que constituye la fuente de todas las decisiones que se tomen durante las operaciones; se reitera que esta es una tarea permanente. Toda operación se realiza en un ambiente donde ya existe conocimiento de la situación de logística y personal, en cuanto a los niveles actuales, factores de planificación y exigencias operacionales a desarrollar, por lo que el esfuerzo normalmente apunta a corroborar y comprobar la validez y pertinencia de la información logística disponible, especialmente en cuanto a los factores de planificación a utilizar para los cálculos relacionados.

Las actividades iniciales apuntan a la recolección de toda la información referida a las circunstancias, área de operaciones y los aspectos logísticos de las fuerzas propias, amigas, neutrales y adversarias. De este análisis se obtienen conclusiones logísticas derivadas de lo anterior, por ejemplo, determinación global de necesidades logísticas, medios disponibles, posibilidades de obtención y de distribución, identificación de medios críticos, grado de alistamiento general, tanto propio como adversario, neutral y de fuerzas amigas.

g. El planificador de asuntos civiles: un escenario cada vez más complejo

Los asuntos civiles son las relaciones entre las operaciones que desarrollan las fuerzas militares en un espacio determinado con la población que lo habita y sus respectivas autoridades, lo que, en un mundo intensamente poblado y cuidadoso de su medio ambiente, cobra importancia y demanda los análisis pertinentes para evitar interferencias entre las operaciones y la vida comunitaria.



En un conflicto, existirán connacionales sometidos a la legislación del propio país; adversarios no combatientes regidos por sus propias leyes y en el caso marítimo, hay muchos navegantes neutrales presentes en los espacios marítimos administrados y controlados por acuerdos internacionales y diferentes tipos de autoridades, con derechos a la libre navegación y convenciones especiales para ingresar a los puertos de los beligerantes y para proteger la vida humana y el medio ambiente en el mar.

Adicionalmente está el concepto aplicado por la OTAN y la ONU de CIMIC, que más que evitar interferencias durante las operaciones, trata de los apoyos que las fuerzas militares prestan a la población civil ya sea al término del conflicto o durante desastres y también en los casos de mantención e imposición de la paz. En Chile, el tema como un todo se denomina "Asuntos civiles y administración territorial" (ACAT) que se puede ejercer en territorio propio en un estado de excepción constitucional, en los territorios ocupados y sus costas conforme al DICA.

Adicionalmente los planificadores navales deben considerar que en territorio propio hay comandancias en jefe de zonas que tienen la responsabilidad de la defensa del territorio propio (la costa propia) que incluye una porción terrestre con población nacional sometida a las leyes chilenas y las aguas bajo jurisdicción nacional en la condición de estado ribereño, sin perjuicio de las responsabilidades de vigilancia y control de la actividad marítima en su área de responsabilidad; también está la responsabilidad permanente de las fuerzas navales de vigilar y controlar los mares para proteger los intereses nacionales y cuando sea del caso negar la acción del adversario/enemigo o delincuentes en el mar, lo que se condice con el área de misión de control del mar como concepto estratégico de la guerra naval; finalmente las fuerzas navales cuentan con la capacidad de desarrollar operaciones expedicionarias que proyectan la fuerza militar sobre territorios adversarios, en los cuales, al ser ocupados, deben atender a los asuntos civiles y ejercer algún grado de administración territorial en los espacios conquistados.

Algunas preguntas que deberían hacerse los planificadores de asuntos civiles mientras piensan en la solución al problema militar son: si tenemos que ayudar a que la solución del CO afecte de la menor forma a la población civil y que, al mismo tiempo, la población civil afecte de la menor forma las operaciones militares, ¿qué actores existen en el TO?, ¿Cuáles son las características de esos actores?, ¿Qué nivel de apoyo/oposición tienen esos actores hacia la fuerza propia?, ¿Qué elementos se pueden intervenir para que esos niveles mejoren?, ¿Qué actores se prevé que puedan llegar al TO durante la operación?, ¿Qué capacidades de asuntos civiles posee la fuerza propia?, ¿De qué forma el ambiente operacional puede favorecer o dificultar la función asuntos civiles?

El CÓMO principal de la función asuntos civiles está en encontrar la mejor solución para que las operaciones militares afecten de la menor manera a la población civil y, al mismo tiempo, la población civil afecte de la menor forma las operaciones militares. Para ello, los planificadores de asuntos civiles revisan la misión, intención y la aproximación operacional del comandante; aplican el RCPA desde su perspectiva funcional para obtener ventajas y desventajas en cuanto a acciones de asuntos civiles; elaboran alternativas de administración de asuntos civiles; y participan en los procesos de validación, confrontación y comparación para elegir la mejor de esas alternativas, la que se integra junto con las soluciones de las otras funciones al COA que se propondrá al comandante.

Los planificadores de asuntos civiles debieran por comenzar separando las acciones posibles en virtud del lugar o factor espacial en el cual estas se desarrollarán, territorio propio, ocupado o marítimo y, en seguida, basarse en los análisis de las respectivas poblaciones y autoridades presentes en ellos en diferentes circunstancias, considerando siempre que habrá población connacional, adversarios, neutrales, de organizaciones internacionales y varios tipos de autoridades presentes, cada una con sus respectivos intereses.

Experiencias de conflictos actuales y pasados recomiendan diversas formas de organizar la función Asuntos civiles y buscar especialistas que apoyen durante la ejecución de las denominadas operaciones de ACAT y también que atiendan las necesidades tanto de las fuerzas como de la población en cada territorio, de modo que se apoye el COA elegido y se atienda al concepto de las operaciones que escoja el comandante, sabiendo que muchas de las acciones planificadas se basan en supuestos que dependen del comportamiento sociológico de la población y sus reacciones, muchas veces imprevisibles, durante el desarrollo de la campaña y teniendo presente que no hay recetas unánimes para enfrentar cada situación que es única en sus características.

También hay que considerar que la administración territorial, muchas veces incluida en la función bajo la sigla ACAT, frecuentemente se organiza para llevar a cabo acciones en las diferentes áreas de acción propias de cada territorio relacionadas con: a) Gobierno o Administración, b) Economía y Finanzas, c) Servicios Públicos, d) Asuntos culturales, e) Funciones especiales y f) Seguridad y orden público. Quienes materializan estas acciones u operaciones de asuntos civiles pueden ser unidades especialmente dedicadas a realizarlas, como son en los casos terrestres compañías o batallones de asuntos civiles (conformado por personal del ejército y profesionales movilizados) o, en el caso del territorio marítimo, esta tarea la ejecutan las capitanías de puerto y gobernaciones marítimas nacionales y las que se organicen en territorios extranjeros. Estas unidades pueden ser dirigidas directamente por el comandante que conduce la operación o alternatively asignarlas a órganos de maniobra subordinados.

La solución de asuntos civiles debe lograr un equilibrio entre la creatividad y la realidad, dado que las acciones previstas tienen que ser pensadas dentro del TO y con las capacidades de las fuerzas propias; en ocasiones, los planificadores de asuntos civiles tienden a proponer acciones que, o dependen de otros niveles, o para las cuales las capacidades no existen. Lo anterior, dado que asuntos civiles abarca aspectos políticos, sociales y culturales que podrían requerir de decisiones y acciones de niveles superiores.

h. Aspectos jurídicos en la planificación.

Es un hecho, el DO y el NPP necesitan la participación permanente de un asesor jurídico. Preferentemente con conocimientos y experiencia en planificación. La solución del CO debe ser puesta a prueba frente a la aceptabilidad desde la perspectiva jurídica.



Los antecedentes de índole jurídica están presentes durante todo el proceso de planificación y ejecución de operaciones, su conocimiento y análisis compete en general a especialistas letrados y a falta de ellos, serán los propios planificadores quienes han de tener las consideraciones pertinentes. En los órganos de mando, los asesores jurídicos podrán estar como asesores directos del CO, integrando alguna célula o centro especializado, como integrantes del departamento de personal o en cualquier otra forma que convenga.

En las etapas iniciales de una planificación, además de analizar las reglas que aplican al ambiente operacional, será una preocupación específica considerar la calidad del objetivo, y en el caso de los conflictos armados (donde aplica fundamentalmente el DICA), habrá que verificar la naturaleza, ubicación, utilización y finalidad (características establecidas por el CICR), los conceptos de necesidad militar y proporcionalidad entre otros. Los planificadores

harán las consideraciones suficientes para evitar que los COA cometan violaciones al derecho e identificarán cuales tareas recibidas implican dificultades para cumplir las normas y fijarán los criterios para desarrollar posteriormente los cursos de acción; simultáneamente el área jurídica estudiará los problemas que al respecto pueda tener el adversario.

En la búsqueda de soluciones, el planificador jurídico debe considerar su apoyo a la planificación de personal con la categoría de las personas: militares, civiles, en misión oficial, aspectos penales y disciplinarios, protección de bienes civiles, normas de identificación, tratamiento y comportamiento; apoyo a la planificación de asuntos civiles respecto de los desplazamientos, trato a la población y autoridades, normas aplicables en territorios conquistados y marítimos, extranjeros, bienes y servicios de la población. También debe participar en la identificación de ECOA, en la confrontación y en la comparación y en especial verificar las capacidades de cumplir la normativa que tienen las tareas asignadas a los subordinados para finalizar con la elaboración del anexo jurídico y en particular el de ROE o RUF.

En los casos de conflicto, las fuerzas y sus operaciones deben cumplir las normas y acuerdos propios del derecho Internacional, las que se aplican al conflicto armado, al uso de los mares, la participación de organismos internacionales y no gubernamentales. Por su parte, los CO tienen misiones a cumplir y en ocasiones éstas entran en controversia con las normas del derecho, por lo que durante la planificación siempre hay que evaluar las consecuencias del incumplimiento de las regulaciones en circunstancias especiales, priorizando y ponderando las necesidades militares.

Es por eso que la aplicación de los asuntos jurídicos en cualquier proceso de planificación dice relación permanente con el ambiente operacional, con las responsabilidades de los comandantes respecto de los objetivos y de las órdenes a sus fuerzas, de las responsabilidades individuales al contravenir las normas y los riesgos que ello implica, de la imagen que proyecten fuerzas bien reguladas por el cumplimiento del derecho humanitario e internacional, de la evaluación de consecuencias de las tareas asignadas a los subordinados, muy especial consideración se ha de tener con el trato a las diferentes personas que están presentes durante el conflicto y al uso de armas vedadas por acuerdos.

En la planificación de operaciones para MOOTW y otras áreas de misión que deben cumplir las fuerzas habrá que atender a las normas del derecho que en cada caso se aplican, ya sea leyes nacionales, directivas de Naciones Unidas, acuerdos internacionales y el omnipresente derecho humanitario.

En cada una de las etapas de la planificación hay consideraciones especiales a aplicar, como por ejemplo, en las etapas iniciales ver el influjo del derecho en el ambiente operacional, en la misión y en los objetivos que se definan. Luego habrá que considerar en los COA y en los ECOA como ellos están condicionados o al menos afectados por las normas, para que en la confrontación se pondere los efectos del incumplimiento o los meros riesgos que implica que las fuerzas propias o adversarias se aparten de las reglas, participando en la valoración de cada curso de acción respecto de su grado de sometimiento o distanciamiento de las reglas o aun la posibilidad de tener que infringirlas en circunstancias determinadas. Posteriormente, en la emisión de las directivas, habrá que intentar señalar a los subordinados con toda la claridad posible cuales son las normas que más importan al comandante y en cuales hay menos preocupación, sabiendo siempre que es imposible fijar en un solo escrito todas las situaciones y reglas que se deben cumplir, fijando más bien los criterios deseados que pretendiendo establecer cada comportamiento de los subordinados.

2. Análisis de potencia de combate relativa (RCPA)

La potencia de combate de una fuerza es el conjunto de capacidades ofensivas, defensivas, de movilidad y de mando y control, además de aspectos intangibles como la moral, el entrenamiento y el liderazgo, entre otros. En el nivel operacional, se forma combinando elementos tangibles (cuantitativos) e intangibles (cualitativos) de mando y control, inteligencia, fuegos, movimiento y maniobra, sostenimiento, protección, información y liderazgo. El propósito final del RCPA es poder concluir si es posible generar una potencia de combate aplastante para cumplir la misión al mínimo costo, identificando al mismo tiempo dónde, cuándo y de qué forma sería posible.



No solo la fuerza define la potencia de combate. Intangibles como liderazgo, entrenamiento, voluntad de lucha y espíritu pueden inclinar la balanza a favor de un lado.

En la determinación de la potencia de combate de una fuerza, cada uno de los planificadores funcionales debe cooperar en identificar las capacidades relacionadas con su función específica y que sean necesarias para cumplir misión, intención y aproximación. Para efectos del análisis, también, se aplican las conclusiones obtenidas en los pasos 1 Descripción del ambiente operacional y 2 Impacto del ambiente operacional del JIPOE, esta vez orientadas a concluir cómo ese ambiente operacional impacta en la potencia de combate de todas las fuerzas disponibles.

Capacidades antes y ahora

Estas fortalezas y debilidades no deben confundirse con aquellas de apellido "crítico" que fueron revisadas en el análisis de COG. En ese momento, se buscaba identificar fuerzas con capacidades para impedir objetivos, mientras que en el RCPA las conclusiones se orientan a cómo llevar esas capacidades a tipos de operaciones.

Inicialmente, el análisis se lleva a cabo de forma independiente para las fuerzas propias por los planificadores del área de operaciones, entendidos como todos menos los de Inteligencia y las enemigas por los planificadores de inteligencia, combinando elementos tangibles e intangibles de fuegos, movimiento y maniobra, protección, mando y control, sostenimiento, inteligencia, información y liderazgo, buscando identificar las fortalezas, debilidades y limitaciones, siempre pensando en posibles tipos de operaciones a ejecutar a la luz de la misión, intención y aproximación, pero sin considerar lo que el oponente es capaz de realizar.

Para los planificadores funcionales del área operaciones, fortaleza es una capacidad ("es capaz de") propia de la fuerza, derivada de sus características, que facilita el desarrollo de una acción militar para cumplir la misión, intención y aproximación; por otra parte, debilidad es una incapacidad o capacidad reducida ("no es capaz de" o "es capaz de, pero...") permanente de la fuerza, derivada de sus características, que dificulta, entorpece o debilita las acciones para cumplir la misión, intención y aproximación.

Para los planificadores funcionales de inteligencia, fortaleza y debilidad tienen el mismo significado en cuanto a capacidad, pero su efecto debe ser analizado considerando si es fortaleza o debilidad en cuanto a las acciones militares que podría desarrollar el enemigo para impedir o dificultar la misión, intención y aproximación propias.

Adicionalmente, tanto los planificadores del área de operaciones, como los de inteligencia, deben analizar cómo el ambiente operacional podría afectar esas fortalezas y debilidades, identificando las limitaciones permanentes o temporales en las potenciales acciones militares de las fuerzas. Por ejemplo, el análisis inicial podría arrojar que una fuerza posee una fortaleza que facilita las operaciones fuerza contra fuerza de superficie, pero las características del ambiente operacional de cierta parte del TO (estado de mar, profundidades, aguas interiores) podría ser una limitante temporal o espacial de esa fortaleza, por lo tanto, una de las conclusiones podría estar enfocada a omitir operaciones de ese tipo en esos tiempos y espacios, privilegiando otros espacios en los cuales la fortaleza sigue siendo tal.

En el análisis, los planificadores deben tener claro que las fortalezas y debilidades propias no condicionan las fortalezas y debilidades del enemigo, y viceversa. Las fuerzas propias podrían tener una gran capacidad para ejecutar operaciones anfibia y también podría tenerla el enemigo. La clave será analizar cómo se comporta esa fortaleza anfibia propia con la capacidad enemiga para ejecutar operaciones de defensa de costa.

Los planificadores navales, dada la naturaleza del ambiente operacional marítimo y la presencia de plataformas que pueden cumplir diversas misiones, normalmente requieren de comparaciones más cualitativas que cuantitativas, aunque dado que el nivel operacional implica operaciones conjuntas, las segundas no pueden ser despreciadas. A contar de este momento, todas las conclusiones del RCPA, adicionalmente, comienzan a redactarse en el párrafo 2 de las apreciaciones funcionales correspondientes y se emplearán como argumentos para discutir acerca de la conveniencia, factibilidad y aceptabilidad de los COA tentativos. La apreciación funcional debe estar siempre actualizada y al alcance de la mano de los planificadores, con el fin de ayudar a elaborar y elegir el mejor COA.

a. Antes de entrar a lo relativo

El RCPA propiamente tal (hasta ahora no hemos visto la “R” de relativa), se inicia compartiendo y comparando las conclusiones (capacidades, fortalezas y debilidades) obtenidas por los planificadores de operaciones e inteligencia. El trabajo inicial de identificar y listar fortalezas, debilidades y limitaciones debe ser elaborado de forma independiente y aislada por ambos grupos de planificadores, con el fin de no contaminar sus conclusiones.

Si bien, el NWP 5-01 entrega una tabla de ayuda para el análisis, la sugerencia metodológica de esta publicación tiene algunas variaciones que, a juicio de los autores, ordena de mejor forma el proceso.

- 1) Tener a la vista misión, intención y aproximación.
- 2) Elaborar tabla cuantitativa: en esta parte, las sugerencias son separar lo propio de lo enemigo hasta que se haga la comparación estática (en el NWP 5-01 la tabla incluye cantidades propias y enemigas) y emplear las DC en vez de los OO o tareas esenciales como detalle de análisis (en el NWP 5-01 utiliza las tareas).
- 3) En la columna Fuerzas propias debe ir todo lo tangible que depende del CO, desde los tipos de fuerzas, hasta los armamentos y sensores (el detalle depende de la profundidad del análisis que requiera el jefe del OPG y el tiempo disponible para la planificación). Si bien, en

		OO 1 / Tarea esencial 1: Neutralizar fuerzas de defensa antes del 10 de mayo			Consideraciones de planificación
		DC 1	DC 2	DC 3	
Fuerzas propias	Cantidad	Capacidad de vigilancia aérea adelantada enemiga impedida	Superioridad aérea establecida en área de operaciones X	Sostenimiento marítimo enemigo degradado	
Destructor	6			X	
Fragata AA	4	X	X	X	
Avión EAM	4		X	X	
Avión combate	8	X	X		
Submarinos	2			X	
BAE	1				
UTACO	2	X	X	X	
Batería costera	2				
Misil ASUP	20			X	

Tabla 16. Ejemplo de matriz cuantitativa de RCPA

el ejemplo se indican fuerzas genéricas, los planificadores podrían tener que especificar por clase o tipo, en base a capacidades específicas.

- 4) En las columnas asociadas a las DC, se marca cuál de esas fuerzas tangibles podría ser empleada para el logro de las DC. En esta parte, los planificadores empiezan a visualizar qué fuerzas tendrán una mayor carga de esfuerzo y participación en ciertos momentos de la campaña y cómo podría ser una organización de tarea inicial.
- 5) Elaborar tabla cualitativa: en esta tabla, el análisis de aspectos intangibles puede tener una gran cantidad de aproximaciones diferentes. Normalmente, conviene ordenar las ideas en base a los factores operacionales espacio, tiempo y fuerza, pero la forma en que cada uno de ellos es analizado puede variar.
- 6) En lo cualitativo, el NWP 5-01 propone una tabla en la cual no asocia los intangibles con los OO, tareas esenciales o DC, lo que ayuda a obtener consideraciones de planificación generales; como sugerencia, este trabajo puede ser complementado con otra tabla en la que se asocian los intangibles a las DC, como se hizo con los cuantitativos.
- 7) Existen intangibles que pueden ser dificultadores o multiplicadores para las operaciones a desarrollar, pero que son extremadamente difíciles de medir objetivamente, tales como la voluntad, la osadía o timidez de los líderes y tripulantes, la moral, logística, experiencia, doctrinas, iniciativa, sorpresa, imagen pública, y predisposición al riesgo, entre otros. En este tipo de análisis, debe quedar claro si es un dato concreto o una estimación, evitando sobre o subestimar estos factores.
- 8) En el trabajo cualitativo se aprovechan todas las conclusiones obtenidas en el paso Entendiendo el ambiente operacional elaborado en el DO, con el apoyo de la herramienta JIPOE; esta vez, con DC ya elaboradas, permitiendo concluir cómo se ven afectadas favorable o desfavorablemente las operaciones factibles de llevar a cabo por la organización propia y la enemiga.
- 9) Las tablas y procesos previos se aplican tanto a los planificadores de operaciones, como a los de inteligencia.

Factores operacionales	Evaluación	Consideraciones de planificación
Fuerza		
<i>Capacidades</i>		
Capacidad 1		
Capacidad 2		
Capacidad 3		
<i>Funciones</i>		
Maniobra		
Fuegos		
Protección		
Mando y control		
Inteligencia		
Sostenimiento		
Información		
Asuntos civiles		
<i>Otros elementos</i>		
Entrenamiento		
Liderazgo		
Moral		
Espacio		
(del JIPOE y DO)		
Tiempo		
(del JIPOE y DO)		

Tabla 17: Ejemplo matriz cualitativa de RCPA

	OO 1 / Tarea esencial 1: Neutralizar fuerzas de defensa antes del 10 de mayo			Consideraciones de planificación
	DC 1	DC 2	DC 3	
Factores operacionales Espacio, tiempo y fuerza	Capacidad de vigilancia aérea adelantada enemiga impedida	Superioridad aérea establecida en área de operaciones X	Sostenimiento marítimo enemigo degradado	
Fuerza				
<i>Capacidades</i>	Evaluación	Evaluación	Evaluación	
<i>Funciones</i>	Evaluación	Evaluación	Evaluación	
<i>Otros elementos</i>	Evaluación	Evaluación	Evaluación	
Espacio				
	Evaluación	Evaluación	Evaluación	
Tiempo				
	Evaluación	Evaluación	Evaluación	

Tabla 18: Ejemplo de matriz cualitativa de RCPA asociada a OO y DC

Al término del trabajo individual e independiente de las funciones de operaciones e inteligencia, las primeras conclusiones que debería haber son:

- Capacidades propias y enemigas (fortalezas, debilidades y limitaciones) disponibles para cumplir misión, intención y aproximación.
- Tipos de operaciones que podrían llevar a cabo las fuerzas propias y enemigas.
- Tipos de fuerzas que podrían verse sobrecargadas con tareas.
- Posible organización de tarea.

b. Comparación de las tablas elaboradas

Con su trabajo independiente finalizado, los planificadores de operaciones e inteligencia inician las reuniones de análisis comparativo de conclusiones cuantitativas y cualitativas. En esta parte aparece el concepto de vulnerabilidad, entendido como una debilidad susceptible de ser explotada por alguna capacidad de la contraparte. No toda debilidad necesariamente será una vulnerabilidad, sino que dependerá de que la contraparte tenga la capacidad de hacer algo contra ella.

Vulnerabilidades y vulnerabilidades

La vulnerabilidad en este análisis no debe confundirse con la vulnerabilidad crítica (CV) del análisis del COG. En ese análisis, nos referíamos a REQUERIMIENTOS deficientes o insuficientes del COG enemigo, mientras que acá son debilidades que pueden ser explotadas por la contraparte.

Con los trabajos independientes de operaciones e inteligencia, los planificadores deben integrar las consideraciones individuales y comenzar a sentar la base de conclusiones que permitirán la elaboración de los COA tentativos y de los ECOA.

En este análisis final, las conclusiones que complementan las obtenidas en el paso de trabajo por funciones, contendrán entre otros aspectos como:

- * Cómo, cuándo y dónde pueden ser vulnerables las fuerzas propias y enemigas.
- * Qué recursos adicionales (déficit inicial de fuerza) podrían requerirse para ejecutar misión, intención y aproximación.
- * Cómo distribuir mejor los recursos/fuerzas existentes para obtener y mantener una ventaja de potencia de combate relativa.

3. Creación de COA tentativos

Durante las etapas *Desarrollo de COA*, *Análisis de COA* y *Comparación y decisión de COA*, cada una de las funciones participa activamente en la creación y posterior perfeccionamiento de los cursos de acción, en la forma de aportes en los diferentes procesos. En todo este trabajo, resulta fundamental que cada planificador funcional vaya completando su apreciación funcional “*un paso adelantado*” al proceso que se vaya a discutir, con el fin de llegar a la discusión con las conclusiones que permita validar, descartar o mejorar la solución que se lleve hasta ese momento. Por ejemplo, cuando se lleve a cabo la reunión para validar COA, cada función ya debe tener completado los análisis de conveniencia, factibilidad y aceptabilidad de cada uno de los COA desde su perspectiva funcional específica, que complementa a la perspectiva general de operaciones. Lo mismo, previo a la confrontación, comparación y decisión.

El COA no es de Operaciones

La idea de que el COA es elaborado por el departamento Operaciones es errónea. El COA del nivel operacional requiere que todos los planificadores funcionales participen en todas las etapas y procesos, aportando su solución particular y contribuyendo a la solución integral.

Una vez contruidos los cimientos de la etapa Desarrollo de COA, por medio del RCPA y las consideraciones de planificación obtenidas, los planificadores pueden comenzar a traducir las conclusiones obtenidas en alternativas de solución.

El COA es el CÓMO detallado se cumplirá el CÓMO conceptual entregado por el CO en la misión, intención y aproximación. Crear COA requiere que los antecedentes concretos derivados del análisis de factores y funciones operacionales, más las conclusiones del RCPA, sean sometidos a la creatividad, imparcialidad e ingenio de los planificadores, con el fin de buscar soluciones novedosas y poco convencionales, que salgan de lo común y que, por ende, dificulten la respuesta del adversario. El RCPA entrega conclusiones, pero es tarea de los planificadores lograr que esas conclusiones se ordenen y sincronicen en tiempo y espacio para lograr los resultados esperados.

En este momento, los planificadores deben recordar que el COA tentativo no comienza de cero, sino que haber aplicado DO obliga a seguir la aproximación operacional del CO al pie de la letra, buscando los mejores efectos que puedan lograr las DC. Esta es una observación importante cuando se está aplicando el NPP, puesto que la secuencia sugerida para elaborar COA tentativos no hace referencia a la aproximación del CO, mencionando tareas y propósitos, en vez de DC y efectos; por ello, la secuencia sugerida por los autores para elaborar COA tentativos difiere de la expuesta en el NWP 5-01 y en la DNC 5-0.

Cada COA tentativo debe abarcar la totalidad de la campaña, aunque se sugiere que vaya siendo elaborado por fases/sub-fases, comenzando con la fase Empleo de los medios. Todo COA debe ser presentado con tres elementos cuyo detalle será explicado en la secuencia sugerida:

- COA Statement: un resumen, en uno o dos párrafos, de la idea de maniobra expresada en el orden de las operaciones que seguirá ese COA.
- COA narrativo: desarrollo completo de la idea de maniobra, según una estructura convencional.
- COA gráfico: apoyo gráfico para complementar la narrativa.

Una secuencia sugerida para elaborar los COA tentativos en base a la aproximación operacional entregada por el CO luego del DO conlleva las siguientes actividades:

a. Revisar la aproximación operacional

Con las conclusiones obtenidas en el RCPA, recordar el trabajo previo llevado a cabo por el OPG, con énfasis en el “qué hay que hacer” y “para qué hay que hacerlo” identificados en el DO y la etapa Análisis de la misión, asegurando el entendimiento compartido de las tareas esenciales, OO, DC, OE y EFD. También hay que recordar las tareas implícitas identificadas que, aunque no vayan escritas en la misión, sí podrían ser parte del CO.

b. Establecer el marco operacional

Los militares siempre empleamos cartas o mapas para un mejor entendimiento de las operaciones. Con el uso de una carta o mapa que abarque todo el TO, examinar el ambiente operacional considerando sus aspectos espaciales (incluyendo dimensiones, forma, DC, líneas de comunicaciones, puertos, bases, entre otros). Pensar en cómo el espacio puede ser dividido en áreas de operaciones orientadas al logro de los OO / tareas esenciales. Algunas características del ambiente operacional podrían determinar o limitar ciertas capacidades para que sean efectivas. Cada uno de los COA tentativos debe presentarse con un complemento gráfico para apoyar su narrativa.

c. Determinar COA Statement

El OPG podría dividirse en grupos específicos para elaborar la narrativa y gráfica de COA tentativos; sin embargo, con el fin de asegurar que para el próximo momento de exponer resultados cada grupo exponga una idea realmente distinta a la otra, es necesario una primera discusión para identificar el orden de las operaciones para cada COA tentativo.

Uno de los desafíos de los planificadores del nivel operacional es lograr que exista una diferencia significativa entre un COA tentativo y otro. No lograr esta diferencia en esta parte del NPP podría resultar en que en etapas posteriores se detecte que se han estado trabajando opciones similares que solamente difieren en ciertos efectos u opciones que terminan siendo complementadas, entre otros. Pero eso el CO lo sabe, así como sabe también que su aproximación operacional hará complejo para los planificadores encontrar varias opciones de COA; por esa razón, en el nivel operacional, el CO normalmente instruye a su OPG para crear dos o tres COA, e incluso podría disponer solo uno.

Por ejemplo, “Conquistar X” podría generar tres opciones radicalmente diferentes:

- 1) Accionar contra la fuerza principal y luego contra el territorio X
- 2) Accionar contra el territorio X y luego esperar a la fuerza principal que intente recuperar X
- 3) Accionar contra la fuerza principal y contra el territorio X simultáneamente.

¿Se nota la diferencia?

- Conquistar X mediante una operación anfibia o mediante una operación aerotransportada no genera una diferencia operacional en los COA.
- Conquistar X con las fuerzas concentradas o con las fuerzas divididas no genera una diferencia operacional en los COA.
- Conquistar X desembarcando por el sur o desembarcando por el norte de X no genera una diferencia operacional en los COA.

En el nivel operacional, la diferencia radical entre COA tentativos se logra variando el orden de las operaciones, orden que no debe ser entendido como un orden cronológico, sino que el orden con el cual se acciona en contra de los elementos fuerza y territorio.

Para los planificadores navales, el orden de las operaciones, además de los elementos fuerza y territorio, debe incorporar los otros dos elementos de la estrategia marítima: posición estratégica y comunicaciones marítimas. Ya sea planificando una operación mayor de naturaleza marítima o como integrante de un OPG conjunto planificando una campaña, los planificadores navales deben siempre asesorar respecto de la necesidad de que los COA consideren la mejor forma de integrar acciones contra esos cuatro elementos, dado que dentro de las doctrinas del Ejército y la Fuerza Aérea no existe esta preocupación. En cualquier operación mayor o campaña, aunque el superior no asigne alguna tarea específica, los planificadores navales deben incorporar al problema del CO la existencia de fuerza, territorio, posición estratégica y comunicaciones marítimas.

COA Statement

Debe resumir, en un párrafo, la idea de maniobra general del COA en cuanto al orden de operaciones de este. Por ejemplo:

COA Statement 1: El CCM conquistará X actuando inicialmente sobre las fuerzas de Y en donde quiera que se encuentren y luego lanzando una operación de proyección contra X.

COA Statement 2: El CCM conquistará X mediante una operación de proyección directa y sorpresiva sobre X para luego actuar sobre las fuerzas de Y que intenten reconquistar X.

Para encontrar esta diferencia radical, una de las técnicas empleadas es la lluvia de ideas. Para determinar el COA Statement, los planificadores buscan opciones de solución generales que podrían lograr la totalidad de OO y OE integrados, basándose en el orden de las operaciones. Para el COA Statement, como es una visión macro de la campaña, no se entra en el análisis detallado de las DC y efectos.

En la práctica, la sola lectura de dos o más COA Statement debiera convencer a los planificadores de que las opciones de COA son diferentes. Una vez visualizada la diferencia, el jefe de OPG podría asignar la elaboración en detalle de COA tentativos a distintos grupos de trabajo sin correr el riesgo de perder el tiempo trabajando en ideas similares.

d. Identificar las fases y esfuerzos principales de la campaña

La campaña se planifica y ejecuta en fases. En caso de ser necesario para un mejor ordenamiento de las acciones, el CO podría disponer que además se establecieran sub-fases. Para la elaboración de COA tentativos, el uso de las fases y sub-fases contribuye a ir armando los COA por parte y luego integrarlos en un solo COA de la campaña. Para cada fase y sub-fase, los planificadores deben identificar el esfuerzo principal y cómo podría ser apoyado por esfuerzos de configuración, apoyo y sostenimiento.

e. Asignar espacial y temporalmente DC

Cada grupo de trabajo comienza a elaborar el detalle del COA Statement asignado con ayuda de cartas y mapas, estableciendo áreas de operaciones asociadas a los OO y luego graficando espacial y temporalmente las DC. Con la ayuda de las conclusiones del RCPA y la lluvia de ideas, los planificadores comienzan a traducir las capacidades disponibles por el CO para generar opciones de efectos cinéticos y no cinéticos sobre cada una de las DC, los que luego también son graficados.

Durante el DO el CO entregó sus DC; adicionalmente, podría haber elaborado un listado de efectos posibles, aunque como se mencionó en su oportunidad, estos no van graficados en la aproximación y tal vez en el DO era demasiado prematuro para hablar de efectos definitivos.

En este momento es cuando los planificadores recurren a las DC y vuelven a ejecutar lluvia de ideas para identificar efectos cinéticos y no cinéticos que podrían contribuir a lograr las DC.

La DC 1 que vimos previamente, podría ser graficada así:

Posibles efectos		DC
Efectos sobre la EAM	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	DC 1 Capacidad de vigilancia aérea adelantada enemiga impedida
Efectos sobre el panorama	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	
Efectos sobre las bases	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	

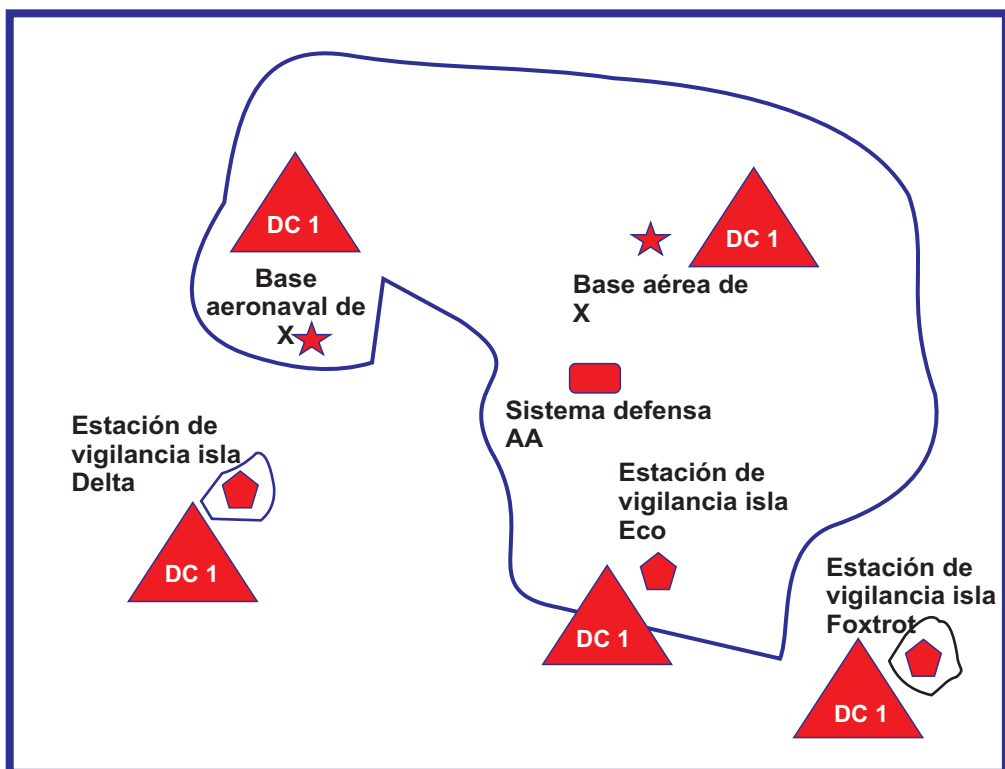


Fig. 12: Ejemplo de DC graficadas en área de operaciones x

La lluvia de ideas podría identificar, asumiendo que se aplicó correctamente RCPA, las fuerzas propias tienen las capacidades para lograrlo y son medibles, los siguientes posibles efectos:

Posibles efectos		DC
EAM enemiga degradada	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	DC 1 Capacidad de vigilancia aérea adelantada enemiga impedida
Ciberespacio bajo control propio	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	
Sostenimiento aéreo enemigo interrumpido	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	
Sistemas de vigilancia terrestre enemigos limitados	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	
Panorama de superficie saturado	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	
Situación aérea favorable obtenida	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	

Tabla 19: Ejemplo de posibles efectos para lograr la DC 1

Claro que antes de determinar los efectos definitivos que serán incorporados en el COA tentativo, los planificadores deben revisar nuevamente el RCPA y hacer el mismo trabajo para el resto de las DC, dado que podrían darse cuenta de que llevar a cabo todos esos efectos, podría afectar a efectos sobre otras DC que sean simultáneas o muy cercanas en tiempo y espacio. Completado eso, podría quedar como:

Efectos		DC
EF 1 EAM enemiga degradada	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	DC 1 Capacidad de vigilancia aérea adelantada enemiga impedida
EF 2 Ciberespacio bajo control propio	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	
EF 3 Sostenimiento aéreo enemigo interrumpido	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	
EF 4 Sistemas de vigilancia terrestre enemigos limitados	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	

Tabla 20: Ejemplo de efectos definitivos para lograr la DC 1

¿Creen que para que estos efectos puedan ser logrados sea necesario contar con un panorama operacional común previo? ¿O con alguna unidad reportadora de blancos en tierra?

Nosotros también. Pareciera ser que identificar efectos solo relacionados directamente con las DC es insuficiente para elaborar un COA tentativo completo. Es cierto, ir vistiendo el COA solo con pensando en los elementos de la aproximación operacional del CO podría omitir efectos que no son tan obvios a primera vista; por ello, los planificadores deben extender la lluvia de ideas a cubrir todos los efectos que, adicionalmente a los vinculados con la DC, deban ser considerados en el COA, como aquellos para vestir operaciones de configuración, apoyo y sostenimiento.

Entonces quedaría más completo así:

Efectos		DC
EF 1 EAM enemiga degradada	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	DC 1 Capacidad de vigilancia aérea adelantada enemiga impedida
EF 2 Ciberespacio bajo control propio	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	
EF 3 Sostenimiento aéreo enemigo interrumpido	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	
EF 4 Sistemas de vigilancia terrestre enemigos limitados	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	
EF 5 Panorama operacional común establecido	<i>Contribuye a lograr la...</i>	
EF 6 Sistema de reporte de blancos en tierra desplegado	<i>Contribuye a lograr la...</i>	

Tabla 21: Ejemplo de efectos definitivos complementados

Y el gráfico para esta DC1 ya trabajada:

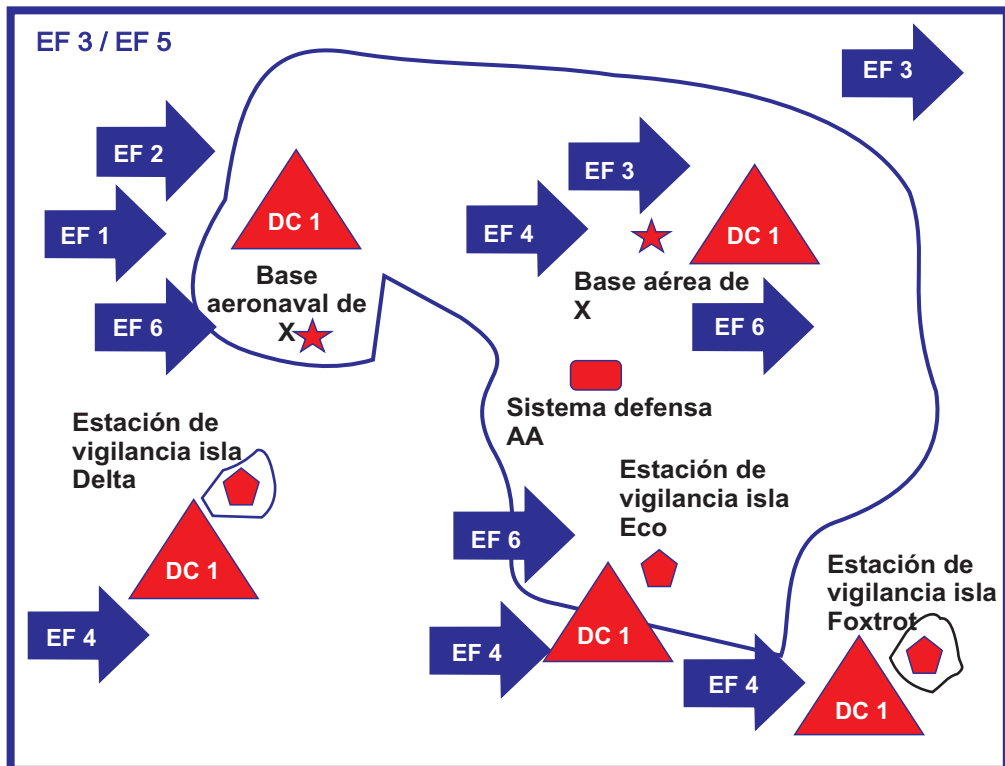


Fig. 13: Ejemplo de DC y efectos graficados en área de operacione X

La gráfica espacial de DC y efectos que abarcan espacios distintos a algo puntual, como los EF 2 y EF 5, deben ser entendidos como que deben ser logrados en lugares fuera del área de operaciones o en todo el TO. El EF 3 que se grafica en el extremo superior derecho, podría estar relacionado con las líneas de sostenimiento que vienen desde fuera del área de operaciones X.

Si bien, la lluvia de ideas es abierta y tolerante en un comienzo, el análisis y discusión posterior debe asegurar que los efectos definitivos sean los más eficaces y eficientes para lograr las DC, preferentemente integrando cinéticos y no cinéticos, permitiendo la redundancia de efectos sobre una misma DC y balanceando las capacidades disponibles versus la cantidad y naturaleza de los efectos. Adicionalmente, para cada OO y DC se debe identificar esfuerzo principal y esfuerzos de configuración, de apoyo y de sostenimiento.

Lo que dice el NWP 5-01

Dado que el NPP explica la elaboración de COA en base a una planificación sin DO, en esta parte se refiere a asignar "propósitos y luego tareas", lo que en la aproximación operacional sería "DC y luego efectos", como es lo sugerido.

f. Desplegar gráficamente a las fuerzas propias

Esto ayuda a revisar cantidad y tipo de fuerzas disponible, entender dónde es más adecuado que operen las fuerzas propias y comprobar recursos adicionales requeridos, basado en la lista de tareas identificadas. Permite visualizar qué tenemos para resolver el problema. No significa organizar fuerzas, sino solo colocarlas en un borde de la carta.

g. Asignar capacidades

A cada OO-DC-efectos que fueron distribuidos geográficamente, se asocian las capacidades requeridas para cumplir los efectos. Pensar en capacidades ayuda a evitar fijación en unidades específicas y a que los planificadores construyan un plan conceptual sólido primero, que puede ser llenado con unidades específicas más tarde.

h. Convertir capacidades en agrupaciones específicas

Convertir las capacidades en agrupaciones específicas de acuerdo con las fuerzas asignadas, teniendo en consideración el balance adecuado entre efectos, espacio y tiempo. Si se prevé que las dimensiones de espacio/tiempo podrían complicar el mando y control de una única agrupación, pensar en modelar ese espacio/tiempo o crear agrupaciones adicionales; si se evidencia que hay demasiados efectos asignados a una agrupación, pensar en asignar más fuerzas o separar en más agrupaciones. En este momento podría identificarse la necesidad de requerir mayor cantidad de fuerzas o capacidades.

i. Definir organización de tarea

La organización de tarea debe capturar cómo los planificadores pretenden estructurar y dotar de recursos a la fuerza para que cumplir la misión. Esta organización, además de definir los GT, componentes u órganos de maniobra, debe establecer las relaciones de mando apropiadas. Una organización de tarea bien definida asegura que cada agrupación esté bien construida, dotada y con los recursos suficientes como para cumplir sus tareas asignadas.

j. Recomendar relaciones de mando

Para la organización de tarea pensada, establecer cómo sería el mando y control preliminar. Esta estructura debe considerar los tipos de unidades asignadas y su esfera de control. Las relaciones de mando podrían incluir OPCON, TACON, mando que apoya/mando apoyado, entre otros.

k. Determinar medidas de control

Orientadas a facilitar el mando y control, junto con sincronizar las acciones en tiempo, espacio y propósito; para lo anterior, asegurando que los subordinados cuenten con espacio y

flexibilidad adecuados para poder cumplir sus tareas asignadas y, a la vez, proteger sus fuerzas de las acciones del enemigo. En este punto hay que enfatizar que las áreas de operaciones se delinearán en base a lo necesario para el cumplimiento de las tareas, no necesariamente para conseguir figuras geométricas perfectas.

Una vez completada la secuencia sugerida, los planificadores deben elaborar la narrativa de COA tentativos, la que, para considerarse completa, debe responder las siguientes interrogantes:

- * **¿Con qué condición se inicia y finaliza cada fase?:** Si bien, las fases convencionalmente se entregan considerando la referencia D, para efectos de la narrativa de COA se debe identificar la transición entre fases con alguna condición o acción específica; lo anterior permite que, durante la ejecución, el CO pueda anticipar, con la ayuda de la célula de evaluación de la campaña, si la campaña avanza según lo planificado o alguna de las condiciones no se cumplirá.
- * **¿Quién logrará los efectos?:** Debe especificar quién, dentro de la organización de tarea establecida para el COA (solamente hasta el nivel inferior al CO), será el responsable de lograr los efectos requeridos. Los planificadores no deben caer en la tentación de referirse a unidades o medios específicos, sino que dejar que sus subordinados vean cómo y con qué medios poder lograr de mejor forma esos efectos.
- * **¿Qué tipo de operaciones o acciones ejecutará?:** señala el tipo de operación o acción que ejecutará el responsable de generar los efectos, sin caer al detalle táctico de cómo y con qué medios. Este tipo de operación sirve para visualizar qué capacidades tiene cada uno de los subordinados de la ORGATAR elegida.
- * **¿Dónde se lograrán los efectos?:** Indica el espacio físico en el cual el CO requiere que se logren los efectos específicos. La correcta expresión de los espacios es fundamental para poder llevar a cabo una confrontación correcta con los espacios identificados en los ECOA que elabora la función Inteligencia.
- * **¿Cuándo se lograrán los efectos?:** Indica en qué momento específico o entre qué ventana de tiempo deben lograrse los efectos para poder servir a la maniobra del CO. La correcta identificación de los tiempos es fundamental para poder llevar a cabo una confrontación correcta con los tiempos identificados en los ECOA que elabora la función Inteligencia.
- * **¿Para qué se logrará el efecto?:** Señala la DC o el OO asociado al efecto.
- * **¿Cuál es el esfuerzo principal de la fase?:** Identifica cuál es la operación o acción decisiva de la fase, quién la ejecuta y cuáles son las relaciones de mando. Dependiendo de la idea de maniobra de los planificadores, la organización de tarea podría variar entre una fase y otra, e incluso dentro de una misma fase entre una operación y otra, lo que debe quedar establecido claramente en el COA.
- * **Una vez respondidas todas las preguntas anteriores, ¿la narrativa de COA soluciona misión, intención y aproximación?:** Este punto no está en ninguna de las publicaciones de referencia y tampoco es parte de la estructura de COA, pero lo vamos a encontrar cuando los COA tentativos se vean enfrentados a las pruebas de validez. Dado que en el nivel operacional los COA tentativos se elaboran siguiendo la aproximación operacional del CO, en este momento los planificadores podrían darse cuenta de que es necesario incorporar otros efectos y, por ende, otras operaciones que complementen lo que pretende lograr la aproximación.

Retomando la tabla 20, una parte de la narrativa de COA podría quedar así:

Efectos		DC
EF 1 EAM enemiga degradada	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	DC 1 Capacidad de vigilancia aérea adelantada enemiga impedida
EF 2 Ciberespacio bajo control propio	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	
EF 3 Sostenimiento aéreo enemigo interrumpido	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	
EF 4 Sistemas de vigilancia terrestre enemigos limitados	<i>Contribuyen a lograr la...</i>	
EF 5 Panorama operacional común establecido	<i>Contribuye a lograr la...</i>	
EF 6 Sistema de reporte de blancos en tierra desplegado	<i>Contribuye a lograr la...</i>	

“Sub-fase Configuración: Esta sub-fase comienza con las operaciones de configuración sobre las capacidades de vigilancia adelantada de X. El esfuerzo principal de esta fase será el GT FOES que ejecutará las acciones sobre infraestructura de vigilancia en X y asumirá como mando apoyado; los GT AIRE y MAR asumirán esfuerzos de apoyo, como mandos que apoyan.

En D (cuándo), el GT FOES (quién) se infiltrará en isla X y proporcionará ISR en beneficio del panorama operacional común del CCM (efecto) y conducirá operaciones especiales (tipo de operaciones) para degradar la EAM enemiga (efecto) que opera desde la base aeronaval X (dónde), con el propósito de contribuir a impedir la capacidad de vigilancia aérea adelantada enemiga (DC/proósito). En D+4 horas (cuándo), el GT MAR (quién), conducirá operaciones de superficie (tipo de operaciones) para neutralizar los sistemas de vigilancia (efecto) emplazados en las islas de las afueras de X (dónde) - (acá debiera seguir la idea de maniobra con el resto de los efectos identificados) - Durante toda la fase (cuándo), el GT AIRE (quién), mediante operaciones de vigilancia aeromarítima (tipo de operación), proporcionará panorama de superficie adelantado en beneficio del TO (efecto)(dónde), con el propósito de apoyar a los GT FOES y MAR (en este caso, no relaciona con DC, sino que es una operación complementaria necesaria y que no aparece detallada en la aproximación operacional).

Esta fase termina con la superioridad aérea lograda en el área de operaciones X y la fuerza de tarea anfibia en condiciones de iniciar la conquista de una cabeza de playa en X.”

Los COA tentativos son el comienzo de vestir la aproximación operacional del CO. De aquí en adelante, se enfrentarán a una serie de pruebas y procesos que los irán perfeccionando en su camino al COA elegido por el CO.

4. Pruebas de validez: la primera barrera

Las pruebas de validez, como su nombre lo indica, tienen como objetivo validar los COA tentativos, pero también perfeccionarlos. Existe una tendencia a considerar algunas de las pruebas de validez como ON/OFF, pero la idea es hacer todos los esfuerzos para que, si alguno de los COA tentativos no cumpliera con esas pruebas, agregar o quitar lo que está haciendo que eso suceda.

Las pruebas de validez son cinco y deben ser rigurosamente aplicadas a todos los COA tentativos.

¿Quién pasa las pruebas?

Varias veces hemos advertido que DO, NPP y ahora la elaboración de COA no es un trabajo exclusivo de operaciones. En las pruebas de validez, Asuntos civiles y Jurídico tienen mucho que aportar en cuanto a aceptabilidad, mientras que Sostenimiento es protagonista en factibilidad. Todos deben usar su apreciación funcional para ayudar a validar.

Existen tres pruebas principales:

- Conveniencia
- Factibilidad
- Aceptabilidad

Y dos complementarias:

- Integridad
- Exclusividad

- * **Conveniencia:** ¿El COA tentativo cumple con la misión, la intención y la aproximación operacional? Esta prueba valida si los planificadores tuvieron presente esos tres elementos durante la elaboración de COA. Si la respuesta es NO, los planificadores podrían revisar qué falta o sobra y perfeccionar el COA; por ejemplo, la omisión involuntaria de una DC que puede ser agregada en este momento o algún efecto que vaya en contra de las orientaciones del CO, que puede ser modificado. Si pese a todos los esfuerzos, los planificadores no pueden hacer que cumpla la conveniencia, el COA tentativo debe ser descartado y hasta acá llega su participación.
- * **Factibilidad:** ¿El COA puede llevarse a cabo con los recursos con que se dispone? En esta prueba, recursos se refiere a todo aquello tangible e intangible que puede ser medido, como por ejemplo personal, tiempo, espacio, fuerza, combustible y abastecimiento, entre otros. Aunque también existen otros recursos que son más complejos de evaluar, como por ejemplo entrenamiento y moral. La participación de todos los planificadores respaldados por sus apreciaciones funcionales es fundamental para abarcar todo el abanico de recursos. Si la respuesta es NO y el comandante tiene la certeza de que los recursos que generan la brecha no serán provistos por el superior o por el entorno operacional, entonces el COA es desechado. El CO podría disponer que algunos de los recursos que fueron analizados para definir la factibilidad sean considerados como criterios de selección durante la etapa Comparación y decisión de COA.
- * **Aceptabilidad:** ¿La ejecución del COA tentativo justifica el costo de recursos, pérdidas propias, tiempo, posición y oportunidad; está dentro de niveles de riesgo permitidos por el CO? Esta prueba es de carácter subjetivo, ya que la respuesta no se considera como sí o no, sino que como más o menos aceptable. En esta prueba también la participación de todos los planificadores es importante, dado que las relaciones de aceptabilidad abarcan mucho más que solo costo/beneficio y costo/riesgo. La percepción de aceptabilidad se registra para cada COA tentativo sin cometer el error de compararlo con otro, en base a su nivel de aceptabilidad, lo que será revisado posteriormente durante las etapas Análisis de COA y Comparación y decisión de COA. Por ejemplo, "el COA 1 tiene un alto riesgo de perder la sorpresa" no implica que deba ser descartado en esta instancia, pero en la comparación, si el CO estima que los daños colaterales son un criterio para ponderar COA, ciertamente tendrá un valor negativo en comparación con otros COA que no causen daños colaterales.
- * **Exclusividad:** ¿El COA difiere radicalmente de los otros COA? Esta es una prueba complementaria, ya que, si la respuesta es NO, entonces se debe verificar si, antes de desechar el COA, es posible complementar otro con aspectos que no hayan sido considerados. Los planificadores podrían darse cuenta de esto al revisar inicialmente los COA Statement y verificarlo acá.

- * **Integridad:** ¿La narrativa del COA responde a la estructura interrogativa revisada anteriormente? Si alguna de las interrogantes NO es respondida, el OPG debe verificar si es posible hacerlo y de esa forma validar el COA. Esta prueba es más una verificación de que el COA tentativo se convierta en retenido sin fallas en su estructura. Adicionalmente, es requisito para poder confrontar con los ECOA asegurando que las referencias de tiempo y espacio sean coherentes.

En las pruebas de validez, el aporte de las diferentes funciones operacionales es fundamental. Cada planificador funcional DEBE llegar a esta instancia habiendo ya analizado los COA tentativos desde su perspectiva funcional y con las conclusiones listas, de modo de llegar a la discusión con fundamentos que aprueben o desechen los COA tentativos, así como las medidas posibles como para que un aspecto en contra pueda ser, si es posible, alterado para lograr que ese COA pase la prueba.

Al término de esta parte, el producto debería ser un número de COA retenidos, expresados con el máximo de detalle, tanto en forma verbal, como gráfica. El paso siguiente consiste en volver a involucrar al CO en el NPP, por medio de una reunión expositiva de COA en la cual se le expone los COA tentativos, las pruebas que se aplicaron y el resultado como COA retenidos. El propósito de esta reunión es que el CO apruebe los COA retenidos y entregue orientaciones para los procesos posteriores de análisis y comparación; el CO, también, podría estar en desacuerdo con los COA retenidos y disponer rehacer el proceso.

5. Reunión de COA

La última vez que el CO se involucró activamente en el proceso fue cuando firmó personalmente la CPG, entregando orientaciones al OPG para la creación de COA tentativos. Es necesario, en este momento, volver a reunirse con el CO, con el fin de que se ponga al tanto del avance del OPG y confirme que los COA retenidos cumplan con sus expectativas y orientaciones, de modo tal de evitar que los planificadores pierdan tiempo valioso avanzando con algo erróneo.

Esta es la oportunidad para que haya una discusión en ambos sentidos, en la cual el CO aclare ciertos aspectos, solucione dudas, verifique la coherencia con su aproximación operacional y valide los criterios iniciales dados al OPG; por su parte, los planificadores pueden plantear las dificultades y nuevos riesgos asociados encontrados, proponer movimientos en tiempo y espacio de las DC o solicitar confirmación de las orientaciones iniciales, entre otros aspectos. También es una buena oportunidad para que el CO entregue o confirme los criterios de ponderación que deben ser tomados en cuenta en la confrontación y comparación, adicionales a los factores orientadores vistos en el DO.

Si bien, el NWP 5-01 presenta una agenda sugerida para esta reunión, se debe considerar como tal y quiere decir que la agenda no debe amarrarse a un formato único y restrictivo, sino que debe contener TODO aquello que sea útil y descartar TODO aquello que sea inútil. Simplemente piensen en una secuencia lógica para explicar antecedentes, procesos y resultados de forma que se logre el entendimiento compartido por toda la organización.

D. El enemigo entra al juego: etapa Análisis de COA

La etapa Análisis de COA tiene como finalidad perfeccionar los COA retenidos luego de confrontarlos a los ECOA elaborados por la función Inteligencia, de modo tal que, al término de esta etapa, todos los COA sean capaces de superar a todos los ECOA. En el OPP, la etapa Análisis de COA es parte de la etapa Desarrollo del concepto, pero implica los mismos procesos y productos. El proceso principal de esta etapa es conocido en el ámbito nacional como confrontación.

NPP	OPP	Producto final de la etapa
Análisis de la misión	Iniciación	Guía de planificación del comandante (CPG)
	Orientación	
Desarrollo de COA	Desarrollo del concepto	Concepto de las operaciones (CONOPS)
Análisis de COA		
Comparación de COA y decisión		
Desarrollo del plan	Desarrollo del plan	Plan y anexos

Tabla 22: Equivalencia de etapas en NPP y OPP

La etapa Análisis de COA del NPP contiene las siguientes entradas, actividades y productos:

Entradas	Actividades	Productos
<ul style="list-style-type: none"> • COA retenidos. • ECOA. • Orientaciones para la confrontación de los COA con los ECOA. • Intención refinada del comandante. • Apreciaciones funcionales refinadas. • JIPOE actualizado. • Criterios de evaluación y eventos críticos. <p><i>¡En el nivel operacional se suma la aproximación operacional del CO!</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la confrontación. • Listar fuerzas propias. • Revisar presunciones de planificación. • Listar eventos críticos conocidos. • Seleccionar método de la confrontación. • Seleccionar método de registro y resultados. • Conducir la confrontación y evaluar resultados. • Conducir evaluación de riesgos. • Perfeccionar apreciaciones funcionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • COA definitivos. • Registros de la confrontación (borrador de la matriz de sincronización). • Listado de eventos críticos y puntos de decisión. • Variantes y secuelas identificadas. • Presunciones actualizadas. • Criterios de evaluación.

Tabla 23: Entradas, procesos y productos de la etapa Análisis de COA

1.Y mientras tanto...la función Inteligencia



Desde que hablamos de RCPA que no hemos mencionado a la función Inteligencia. No es que haya desaparecido del mapa, sino que ha estado trabajando, de forma aislada para no contaminar su análisis con ideas de COA, en la elaboración de lo que el enemigo es capaz de llevar a cabo para impedir el logro de misión, intención y aproximación del CO, así como también en las formas en que podría hacerlo.

La función Inteligencia ha estado perfeccionando el JIPOE pasos 1 a 3, junto con centrar el esfuerzo en el paso 4, Determinar ECOA y otros actores relevantes.

Para determinar el CÓMO del enemigo, la función Inteligencia, utiliza las conclusiones de ventajas y desventajas respecto de operaciones que pueden llevar a cabo las fuerzas propias y enemigas hacia el cumplimiento de los objetivos y, adicionalmente, como el ambiente operacional podría favorecer o dificultar lo anterior; todo lo anterior, derivado del RCPA.

Los primeros tres pasos del JIPOE ayudaron a que los planificadores tuvieran una visión holística del ambiente operacional mediante el análisis de cómo ese ambiente podría afectar favorable o desfavorablemente a las operaciones, evaluando la doctrina y capacidades del enemigo, y contribuyendo a identificar el COG enemigo y las CV. En esta etapa del NPP, utilizan esa visión holística como cimiento para desarrollar un entendimiento detallado de las posibles intenciones y futuras estrategias del enemigo y otros actores relevantes, lo que concluye con la determinación de los ECOA.

La determinación de ECOA, al igual que la creación de COA, tiene una secuencia de actividades sugeridas, que en el JIPOE paso 4 se explican de la siguiente forma:

a. Identificar los probables EFD y objetivos del enemigo

En la identificación de los probables EFD y objetivos del enemigo, el análisis debe considerar la situación política y militar actual, las capacidades estratégicas y operacionales y las características socio culturales del enemigo y cualquier otro actor que pudiera ser relevante para el logro de misión, intención y aproximación propios. Identificar los objetivos estratégicos de todos los actores relevantes forma la base para deducir los objetivos y EFD más probables.

Dado que es muy probable que los planificadores no cuenten con toda la información que requieren para llegar a afirmar esos objetivos y EFD como ciertos, existe la posibilidad de expresarlos como presunciones, que deberán ser sometidas constantemente a mayor análisis, a medida que se cuenta con otra información, con el fin de confirmarlas.

b. Identificar la totalidad de los ECOA del enemigo

En este paso, los planificadores de Inteligencia aplican todas las conclusiones obtenidas en el DO y en el RCPA, junto con la información de doctrina, patrones de comportamiento, ejercicios recientes y todo lo pertinente, para elaborar todos los ECOA que pudiera llevar a cabo el enemigo y otros actores. Hay que recordar que los ECOA se trabajan en base a cómo el enemigo podría impedir o dificultar el cumplimiento de misión, intención y aproximación propia.

Una vez elaborados, los ECOA son sometidos a pruebas de validez similares a las que se someten los COA, con algunas diferencias:

- * **Conveniencia:** el ECOA debe tener el potencial para lograr los posibles objetivos y EFD del enemigo.
- * **Factibilidad:** el enemigo y otros actores deben tener suficiente tiempo, espacio y recursos para poder ejecutar exitosamente el ECOA; sin embargo, un ECOA no puede ser asumido como no factible hasta que sean evaluadas todas las acciones que pudieran tomar el enemigo y otros actores para superar la brecha de recursos indicados.
- * **Aceptabilidad:** el nivel de riesgo asociado al ECOA no debería exceder el riesgo aceptable por el enemigo; aunque determinar ese nivel de riesgo es complejo, los planificadores de Inteligencia podrían emplear sus conclusiones respecto de las actividades y operaciones

pasadas, orden de batalla actual, interacciones entre actores relevantes y los perfiles disponibles de los líderes.

- * **Exclusividad:** al igual que para los COA, cada ECOA debe ser significativamente diferente de los otros.
- * **Consistencia:** esta prueba es la única que no se encuentra en las pruebas de validez a los COA y revisa que los ECOA sean consistentes con los patrones de operación y las doctrinas del enemigo y otros actores relevantes.

Independiente del resultado de las pruebas, los planificadores de Inteligencia deben tener presente que, al igual que el OPG propio, el enemigo buscará COA creativos y novedosos, que disloquen a las fuerzas propias; por lo tanto, es un factor relevante que debe ser considerado en la elaboración de ECOA.

El listado consolidado de ECOA debe ser comparado con la evaluación obtenida en el JIPO paso 3 Evaluar al enemigo y otros actores relevantes. Cualquier ECOA que el enemigo no es capaz de llevar a cabo, es eliminado de la lista, siempre y cuando los planificadores tengan la certeza de las conclusiones obtenidas al respecto.

c. Evaluar y priorizar cada ECOA

Los ECOA desarrollados debieran priorizarse en cuanto a su probabilidad de ocurrencia, indicando adicionalmente cuál de ellos es el más probable que sea adoptado por el enemigo (ECOA más probable) y cuál de ellos, de ser adoptado, causaría el mayor daño a misión, intención y aproximación (ECOA más peligroso). Junto con ello, los planificadores de Inteligencia complementan los ECOA con un listado de los requerimientos iniciales de recolección que serán indicativos para determinar cuál ECOA es el que se está cumpliendo durante la ejecución de la campaña.

Hay muchos ECOA para un COA

Aunque en ejercicios, el tiempo disponible limita a la elaboración de los ECOA más probable y más peligroso, en la realidad el listado de ECOA debiera ser bastante más numeroso, tanto como el tiempo de análisis permita a los planificadores de Inteligencia. A diferencia de los COA, que al término del NPP se reducen a uno solo, los ECOA se mantienen todos presente y con sus respectivos indicadores, hasta que en la ejecución se valide cuál es el que está siguiendo el enemigo.

En este paso, los planificadores de Inteligencia deben recordar que los ECOA son solamente estimaciones de las intenciones del enemigo, no hechos. También, que las acciones del COA propio podrían causar que el enemigo vaya variando su ECOA; por lo tanto, el análisis de Inteligencia debe considerar herramientas para comprobar permanentemente cambios en el accionar del enemigo y otros actores relevantes, de modo de contribuir a elaborar variantes dentro del COA elegido.

d. Desarrollar cada ECOA tan detalladamente como el tiempo lo permita

Dependiendo del tiempo disponible, cada ECOA debe contener el máximo de detalle en cuanto a tipo de operación militar, momento más temprano en que podría comenzar esa operación, espacio en el que se desarrollaría la operación, el esquema de maniobra y disposición de fuerzas, y los objetivos y EFD del enemigo.

Cada uno de los ECOA debe ser elaborado y presentado en la forma de una narrativa, una representación gráfica y un listado de blancos propios de alto valor asociados.

⁶ NAI, Named Area of Interest

e. Identificar requerimientos iniciales de recolección

Los requerimientos iniciales de recolección son elaborados como parte del NPP, para luego ser validados durante la ejecución de la campaña. Estos requerimientos dependen de la predicción de actividades específicas y las áreas en las cuales se espera que ocurran; a medida que estas actividades son observadas, van revelando cual es el ECOA que está adoptando el enemigo.

Las áreas asociadas a los requerimientos iniciales de recolección se denominan NAI⁶, áreas de interés de Inteligencia.

El día de la marmota

Un error común al pensar en un ECOA como el más peligroso, es considerar que el enemigo ejecutará operaciones contra misión, intención y aproximación propias antes de que haya alguna acción propia que gatille el ECOA o antes del día D. Si eso sucediera en la realidad, el plan propio ya no sería válido y seguramente habría que activar otro plan con distintos objetivos.

Si un ECOA afirma que el enemigo actuará antes de D, en la confrontación el COA sería perfeccionado adelantando el día D, pero el enemigo también desplazaría sus acciones antes que eso, generando un interminable corrimiento de D hacia la izquierda en tiempo.

Finalmente, en la elaboración de ECOA, los planificadores de Inteligencia deben tener presente que el día D del inicio del empleo del potencial bélico es una referencia de planificación de la organización propia y del cual el enemigo y otros actores relevantes no tienen conocimiento. Esto quiere decir que, en la dimensión temporal de los ECOA, es muy poco probable que las acciones del enemigo comiencen antes de D, sino que debieran comenzar, al menos para efectos de planificación, como reacción a alguna acción u operación del COA propio.

2. Preparando el terreno



La confrontación enfrenta todos los COA contra todos los ECOA, buscando valorar los efectos de la interacción sobre misión, intención y aproximación. Es uno de los procesos claves en el NPP, momento en el cual por primera vez se ven las caras las fuerzas propias y las fuerzas enemigas en acción.

Hasta antes de la confrontación, los planificadores de operaciones nunca vieron los ECOA y los planificadores de Inteligencia nunca los COA.

También permite concluir ventajas y desventajas de cada uno de los COA, como asimismo identificar nuevos riesgos, brechas de capacidades, modificaciones necesarias a la organización de tarea, variantes, puntos de decisión y medidas de control, entre otros aspectos. Después de una confrontación rigurosa, difícilmente los COA definitivos resultantes serán iguales a los retenidos que ingresaron a esta etapa: serán perfeccionados para superar a todos los ECOA.

En la práctica, la confrontación se lleva a cabo realizando un verdadero juego de guerra, el que en algunos casos puede ser apoyado por grandes simuladores y repetir alternativas varias veces o en otros casos, si el tiempo y los recursos no permiten tanto esfuerzo, puede reducirse a una interacción mental del CO o a un simple trabajo de grupo del OPG en que todos aportan antecedentes ponderados. Algunas reglas básicas de la confrontación son:

- **Objetividad:** Para que la confrontación sea efectiva, es necesario que todos los participantes sean objetivos e imparciales, sin permitir que sus preferencias o lo que se piense que el comandante podría querer, influyan en el proceso. Un COA no es mejor, ni peor por el solo hecho de que es idea de alguien. La confrontación requiere de la participación objetiva de todos los planificadores funcionales.
- **Registro oportuno:** Para evitar pérdidas de información valiosa, se debe registrar con precisión todas las ventajas y desventajas de cada COA a medida que van encontrándose. Esperar al término del proceso podría significar que algunas ventajas o desventajas se olviden. Hay que tener mucho cuidado de que las ventajas y desventajas registradas sean de cada COA respecto del ECOA y no errar al comparar un COA con otro COA; eso lo haremos en la siguiente etapa del NPP.
- **Nuevas pruebas de validez:** Para concentrar el tiempo y el esfuerzo en COA que realmente sean válidos, es necesario evaluar constantemente su conveniencia, factibilidad y aceptabilidad, de la misma forma en que se llevó a cabo en la etapa Desarrollo de COA, pero esta vez verificando si algún ECOA afecta esos conceptos. Si algún COA falla en esas pruebas, debe ser perfeccionado o rechazado.
- **Paciencia:** Se debe evitar extraer conclusiones prematuras y reunir hechos para respaldar dichas conclusiones hasta terminar el proceso. La dinámica empleada requiere que los planificadores hagan una pausa, piensen, discutan, concluya y, finalmente perfeccionen entre una acción y una reacción. Las mejoras no son inmediatas.

Para llevar a cabo la confrontación, el jefe de OPG debe asegurarse de tener a mano y expuesto a todo el OPG la siguiente información:

- Misión, intención y aproximación, junto con los hechos y presunciones obtenidos a la fecha.
- Las orientaciones de confrontación, si es que las hubiera, que puede haber dado el CO en la reunión de COA o posteriormente, que podría contener aquellos aspectos de los COA que debieran ser examinados y probados, si los COA se confrontarán con todos los ECOA o solo con el más probable y el más peligroso, la línea de tiempo para las fases o etapas de las operaciones y un listado de eventos crítico, entre otros.
- Los criterios de evaluación del CO, que son derivados de los factores orientadores del superior o que son establecidos por el CO en base a las conclusiones del DO y las etapas previas del NPP.
- La totalidad de los COA retenidos y los ECOA. Para un mejor desarrollo de la confrontación, es muy conveniente que los COA y ECOA sean acompañados por una matriz de sincronización o matriz de situación, que permita ordenar en tiempo y espacio las acciones, operaciones o DC que se van a confrontar; lo anterior, sirve para visualizar de mejor forma la dinámica de acción, reacción y contra reacción.
- Las apreciaciones funcionales actualizadas, con énfasis en aquella información que pudiera ser un aporte para determinar ventajas y desventajas durante la confrontación. En este aspecto, al igual que en las pruebas de validez, la participación de todos los planificadores funcionales es fundamental.

3. Todos contra todos: confrontación

El proceso de confrontación, a grandes rasgos, considera las siguientes etapas:



- a. **Organizarse:** Reunir todo lo que se mencionó como información necesaria, más cualquier apoyo de gráficos, planillas, mapas, elementos de escritorio y registro que se estime conveniente. El empleo de una carta o mapa que abarque todo el TO o, en su defecto, las áreas de operaciones, es una herramienta potente para mejorar el entendimiento compartido y la dinámica del juego.
- b. **Listar fuerzas:** Considerar todas las unidades y capacidades que pueden ser comprometidas en la operación, poniendo especial atención a las relaciones y limitaciones de apoyo. En el nivel operacional, las unidades se representan como parte de una organización de tarea.
- c. **Revisar hechos y presunciones:** Los planificadores revisan los hechos u presunciones principales para comprobar su validez y necesidad.
- d. **Enumerar eventos críticos:** Son aquellos eventos que influyen directamente en el cumplimiento de la misión e incluyen eventos que inician acciones o decisiones significativas, acciones complicadas que requieren un estudio detallado y tareas esenciales. Los eventos críticos pueden referirse a tareas esenciales o una serie de tareas conducidas en un período de tiempo específico (fases, etapas), a DC e incluso a OO.
- e. **Seleccionar el método:** Los métodos de confrontación son variados, pero el sugerido es el método de eventos críticos, el más empleado cuando se trata de juegos de guerra marítimos y el que se usa como ejemplo en la NWP 5-01. Este método confronta eventos críticos en secuencia, generalmente con ellos asociados a fases o etapas, de acuerdo con el COA desarrollado; lo anterior, permite que todos los involucrados determinen cómo la ejecución de un evento crítico influye en el éxito o establece las condiciones para la siguiente fase de la operación y, al mismo tiempo, hacer los ajustes necesarios si el adversario ejecuta una reacción que amerite el reordenamiento de las tareas esenciales.
- f. **Seleccionar método de registro y exposición de resultados:** Cualquier tipo de planilla, gráfica u otro que permita construir organizaciones de tarea y perfeccionar relaciones de mando y control; integrar y sincronizar las funciones operacionales; iniciar y desarrollar matrices de decisión; confirmar y perfeccionar eventos; proveer una línea base para elaborar el concepto de las operaciones y la subsecuente directiva si el COA es elegido; revisar ventajas y desventajas para cada COA tentativo a medida que se van visualizando; y capturar las consideraciones de riesgo que ocurran.
- g. **Confrontar:** Normalmente se juega en un ciclo de tres movidas siguiendo el patrón acción – reacción – contra reacción, aunque podría extenderse más allá de tres

movidas, si es necesario para completar el evento crítico. Normalmente, el que tiene la iniciativa es el que comienza con la acción. Si el evento crítico confrontado es de naturaleza ofensiva por parte de las fuerzas propias, entonces corresponde que el COA inicie el juego; en caso contrario, es el ECOA quien expone inicialmente la acción y se extiende en este caso a cuatro movidas (Contra Contra reacción)

Antes de iniciar la confrontación, en la carta o mapa deben encontrarse ya desplegadas la totalidad de las fuerzas propias y enemigas como se espera se encuentren en la fase que se juegue; a medida que se juega, estas fuerzas se van moviendo hacia donde indica la acción y la reacción, según corresponda.

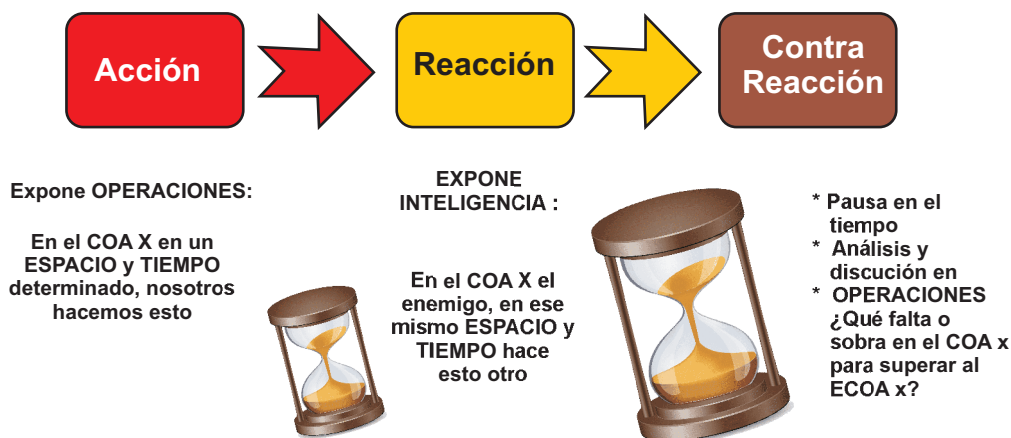


Figura 14: Secuencia de la confrontación

- * **Acción:** el planificador designado para representar el COA expone narrativa y gráficamente la acción en tiempo y espacio, con el máximo de detalle, siguiendo la misma estructura con la que se elaboró la narrativa de COA. Una vez terminada su exposición, se da tiempo para que todos los planificadores analicen la acción y luego aporten comentarios, observaciones o mejoras; por ejemplo, el planificador de Sostenimiento podría darse cuenta de que la acción puede generar una interferencia con una operación de sostenimiento ya en curso.
- * **Reacción:** ya registrados los resultados de la acción, el planificador designado para representar el ECOA expone narrativa y gráficamente lo que el enemigo ejecuta en el mismo tiempo y espacio que la acción anterior. También podría exponer acciones que haya ejecutado antes o espacios distintos pero que afecten de igual forma a la acción. Terminada la exposición, se da un tiempo para comentarios, observaciones y dudas por parte de todos los planificadores funcionales. Luego, se da el tiempo suficiente para que todos los planificadores analicen de qué forma la reacción del enemigo afecta a la acción propia.
- * **Contra reacción:** transcurrido el tiempo de análisis posterior a la reacción, el planificador designado para conducir la confrontación da la palabra a los planificadores funcionales para que expongan sus conclusiones acerca de la dinámica previa y de cómo el COA debería ser perfeccionado para superar la reacción. Las conclusiones generales pueden ser las siguientes:
- * **La acción supera a la reacción:** entonces no existen contra reacción ara esta acción específica y el COA se mantiene sin variaciones.

- * **La acción supera a la reacción y genera adicionalmente una oportunidad:** la contra reacción puede ser positiva y tendiente a aprovechar esa oportunidad para perfeccionar el COA hacia una acción aún más favorable.
- * **La acción no supera a la reacción:** entonces cada planificador plantea las consideraciones necesarias a esta parte del COA para que, una vez aplicadas, permitan que el COA supere al ECOA integralmente.

La contra reacción es una o un conjunto de acciones nuevas, que no estaban consideradas en el COA retenido. El perfeccionamiento de los COA no se va ejecutando a medida que terminan las dinámicas acción – reacción – contra reacción, sino que se analizan y aplican todas al término de toda la confrontación, una vez que todos los COA se han enfrentado a todos los ECOS.

Además de nuevos efectos en el COA, las conclusiones de la contra reacción podrían abarcar variantes, refuerzos, cambios de organización de tareas, riesgos, puntos de decisión, operaciones de información, apoyo logístico y cualquier otra consideración analizada que venga a la mente de los planificadores funcionales.

Es contra reacción o no es contra reacción

Suponiendo que una acción sea “La FTA conquistará una cabeza de playa en X en D+2” y la reacción sea “En D+2 la playa X se encontrará obstaculizada y con presencia del destacamento de defensa de costa 18”, ¿Ejecutar una configuración previa de la playa y sus defensas es una contra reacción? Depende... si el COA ya había anticipado esos efectos en su narrativa, entonces no hay contra reacción; si el COA no solucionaba parte de eso, una contra reacción podría ser “es necesario configurar previamente la playa”.

- h. **Conducir evaluación de riesgos y mitigación:** Los planificadores, como parte de su proceso de análisis y reflexión, deben identificar continuamente riesgos que pueden presentarse, evaluarlos e idear medidas de mitigación, a lo largo de toda la confrontación. Posteriormente, los riesgos que no puedan ser mitigados deberán ser sometidos a la decisión del CO.
- i. **Perfeccionar las apreciaciones funcionales:** Los planificadores funcionales perfeccionan sus apreciaciones en base a las consideraciones de planificación y las contra reacciones, antes de pasar a la fase Comparación y decisión de COA, poniendo especial énfasis en los criterios de evaluación que debieran ser aplicados para ponderar los COA en base a lo que determine el CO.

La confrontación no persigue descartar COA retenidos. Al término de la confrontación se espera que todos los COA retenidos se encuentren perfeccionados en la forma de COA definitivos y algunos otros productos importantes como:

- Identificación de variantes y secuelas
- Identificación de eventos críticos y DC
- Nuevos criterios de comparación del CO
- Perfeccionamiento de la organización de tarea
- Identificación de brechas en las fuerzas
- CCIR (PIR y FIR)
- Apreciaciones funcionales refinadas
- Información de nuevos riesgos a la misión y a la fuerza

E. Eligiendo al mejor: etapa Comparación y decisión de COA



A esta altura del NPP, todos los COA definitivos son capaces de cumplir misión, intención y aproximación, independiente de lo que el enemigo sea capaz de hacer en su contra; no obstante, lo anterior, el plan demanda que haya solo una solución al problema militar: la mejor. El COA definitivo que quede en mejor pie luego de la comparación, es el que más probabilidades tiene de convertirse en el COA elegido por el CO.

La etapa Comparación y decisión de COA tiene como finalidad presentar los COA definitivos ordenados de más bueno a menos bueno para que el CO pueda tomar una decisión respaldada por análisis. En el OPP, la etapa Comparación y decisión de COA es parte de la etapa Desarrollo del concepto, pero implica los mismos procesos y productos.

NPP	OPP	Producto final de la etapa
Análisis de la misión	Iniciación	Guía de planificación del comandante (CPG)
	Orientación	
Desarrollo de COA	Desarrollo del concepto	Concepto de las operaciones (CONOPS)
Análisis de COA		
Comparación de COA y decisión		
Desarrollo del plan	Desarrollo del plan	Plan y anexos

Tabla 24: Equivalencia de etapas de NPP y OPP

La etapa Comparación y decisión de COA del NPP contiene:

Entradas	Actividades	Productos
<ul style="list-style-type: none"> • COA definitivos con gráfica y narrativa. • JIPOE actualizado. • Matriz de apoyo a las decisiones. • Apreciaciones funcionales actualizadas. • Criterios de comparación. • Medidas de mitigación de riesgo. <p><i>¡En el nivel operacional se suma la aproximación operacional del CO!</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Exponer apreciaciones, evaluación y riesgos. • Comparar COA definitivos. • Determinar ventajas y desventajas de cada COA definitivo. • Ejecutar segunda prueba de validez de factibilidad y aceptabilidad. • Reunión de la decisión. • Decidir el COA. • Elaborar matriz de sincronización. • Elaborar CONOPS. • Refinar el JIPOE. 	<ul style="list-style-type: none"> • COA elegido. • Matriz de sincronización. • Matriz de apoyo a las decisiones. • CONOPS. • JIPOE actualizado.

Tabla 25: Entradas, procesos y productos de la etapa Comparación y decisión de COA

1. Herramientas de comparación

La comparación puede realizarse empleando la mayor cantidad de herramientas cualitativas y cuantitativas que el tiempo permita. Entre las herramientas más usadas se encuentran:

a. Matriz de comparación

La matriz de comparación emplea los factores orientadores del superior y criterios de comparación del CO para arrojar una ponderación cuantitativa de cada COA definitivo. Los criterios del CO deben ser entregados previamente al OPG en cuanto a descripción y valor relativo con respecto a los otros criterios; lo anterior, permite que los planificadores asignen valores numéricos de forma coherente con las prioridades del CO. Por ejemplo, el CO podría disponer que se pondere, para cada COA, el ritmo de las operaciones, los daños colaterales y la simpleza de la organización de tareas y, adicionalmente, especificar que el ritmo de las operaciones prima por sobre los otros dos criterios.

Los planificadores definen el valor relativo de cada criterio en base a las prioridades del CO y establecen la tabla de notas por criterio. Para asignar la nota a cada criterio, es necesario que todos los planificadores discutan en cuanto al real valor que podría tener el COA, evitando caer en la trampa de manipular números para que gane el COA más popular entre el OPG.

Criterio	Ponderación	COA 1	COA 2
Ritmo de las operaciones	50%	5	3
Daños colaterales	25%	1	5
Simpleza de la ORGATAR	25%	3	3
Nota final		3,5	3,5
Notas: 1, 3, 5, siendo 5 para el COA que mejor cumpla con el criterio y 1 el que lo cumpla menos o no lo cumpla.			

Tabla 26: Ejemplo matriz de comparación cuantitativa

¡Gran problema! Ambos COA, cuantitativamente, son igualmente buenos.

b. Ventajas y desventajas

Cada COA definitivo tiene ventajas y desventajas, que constituyen un antecedente cualitativo para diferenciarlos. En la identificación de ventajas y desventajas, cada planificador funcional debe aportar su visión específica funcional, en lo posible buscando ventajas y desventajas que tengan relación con los criterios del CO.

COA	Ventajas	Desventajas
COA 1	Emplea fuegos cinéticos y no cinéticos en todas las DC	Requiere de un tren de sostenimiento permanente
	Logra el control de los centros urbanos de forma rápida (*)	Presenta un alto riesgo de daños colaterales en áreas urbanas (*)
COA 2	Logra el control del espacio de batalla dentro de las primeras 24 horas de la campaña (*)	Expone a las fuerzas de superficie en aguas interiores durante un tiempo prolongado
	Asegura el sostenimiento adelantado	La distancia entre las áreas de operaciones dificulta el mando y control (*)
(*) Ventajas o desventajas con directa relación con los criterios del CO.		

Tabla 27: Ejemplo de matriz cualitativa de ventajas y desventajas

Para el caso de las desventajas, si es posible minimizarlas o eliminarlas sin afectar la conveniencia, factibilidad y aceptabilidad del COA, los planificadores tienen la última instancia para perfeccionar el COA definitivo antes de proponer el mejor al CO.

Dado que las conclusiones de esta herramienta son cualitativas, la cantidad de ventajas y desventajas de uno y otro COA definitivo debe ser solo una referencia al momento de elegir. Un COA podría tener diez ventajas y tal vez otro COA tiene solo dos ventajas que cualitativamente son superiores a las diez. En el caso de las ventajas y desventajas relacionadas con los criterios del CO, la conclusión cualitativa debiera ser más favorable o desfavorable que las que no tienen relación.

¡Esto no marcha bien! Además de tener la misma nota cuantitativa, los aspectos cualitativos de sus ventajas y desventajas tampoco permiten establecer una diferencia significativa.

c. Comportamiento comparado de COA ante los ECOA

Una tercera herramienta es recurrir a las conclusiones obtenidas en la confrontación, pero esta vez comparando los COA en cuanto a efectividad, costos, riesgos y cualquier otro que permita determinar su comportamiento y probabilidad de éxito en contra de lo que podría hacer el enemigo.

	COA 1	COA 2
ECOA + peligroso	Efectividad: ALTA Costos: MEDIO Riesgos: ALTO	Efectividad: ALTA Costos: BAJO Riesgos: MEDIO
ECOA + probable	Efectividad: ALTA Costos: ALTO Riesgos: ALTO	Efectividad: ALTA Costos: BAJO Riesgos: MEDIO

Tabla 28: Ejemplo de matriz de éxito comparativo de COA vs ECOA

¡Respiremos! Por lo menos con esta herramienta hemos podido ver una tendencia favorable del COA2 por sobre el COA 1... ¿pero será suficiente para una decisión?

d. Comparación de riesgos de cada COA

Cuando vimos las pruebas de validez, establecimos que la prueba de aceptabilidad no era conclusiva en esa parte, pero que las conclusiones cualitativas de riesgo podían ser empleadas en la comparación. El “alto riesgo de perder la sorpresa del COA 1” identificado en esa prueba, en este momento puede ser utilizado para complementar las conclusiones de las otras herramientas de comparación.

e. Opinión de los planificadores funcionales

Durante el DO y todo el NPP, el aporte de las diferentes funciones es fundamental. Cada planificador funcional debe llegar a esta instancia habiendo ya analizado los COA definitivos desde su perspectiva funcional y con una opinión fundamentada de cuál de ellos cumple mejor misión, intención y aproximación desde la perspectiva funcional. Aunque el trabajo individual de los planificadores funcionales se integra en cada uno de los COA, esto no quiere decir que la solución funcional sea igual. Todas las opiniones tienen el mismo valor.

La comparación es la última instancia de trabajo de COA previo a involucrar nuevamente al CO, esta vez para que participe en el momento más relevante desde que se

inició la elaboración de COA: elegir el COA que se transformará en el concepto de las operaciones.

2. Reunión de la decisión

Finalizada la comparación, establecido cual es el mayor esfuerzo realizable por las fuerzas del CO para cumplir la misión, concluye el proceso intelectual y analítico - creativo de la etapa con la decisión; es decir, el CO, en forma absolutamente privativa, siendo el único responsable, tomará su decisión y adoptará una idea de maniobra integral con sus fuerzas que solucionará el problema militar planteado por la misión. La decisión podría ir desde aprobar el COA propuesto sin hacer ninguna observación, hasta disponer realizar todo el NPP desde cero.

En el caso que la decisión sea aprobar un COA, esta debe plantearse en términos sumamente claros de cumplimiento y de ejecución, con lenguaje preciso y de significado inconfundible, siguiendo la estructura íntegra de un COA vista en la etapa Desarrollo de COA.

La etapa Comparación y decisión de COA finaliza con una reunión de la decisión, en la cual el OPG expone al CO un resumen de todo lo elaborado a la fecha, comenzando con el trabajo llevado a cabo en el DO y finalizando con el orden de prioridad de los COA definitivos. Pese a que ya han sido revisados en diferentes etapas y que el CO ya está al tanto de muchos de estos antecedentes, la reunión de la decisión repasa el EFD, objetivos y orientaciones del superior; la misión, intención y aproximación que guiaron el proceso de COA; el estado de las fuerzas propias; un resumen actualizado del JIPOE y los ECOA; y la explicación detallada de la confrontación. El jefe del OPG finaliza exponiendo al CO todo el proceso de comparación, recordando sus criterios, mostrando las herramientas y resultados obtenidos, dando la palabra uno a uno a los planificadores funcionales para que justifiquen cuál es el COA con la mejor solución funcional, terminando con el orden de más bueno a menos bueno del COA definitivo que plantea la mejor solución integral al problema del CO.



Si bien, tanto la publicación NWP 5-01, como la DNC 5-0 contienen agendas sugeridas para la reunión de la decisión, son solo una referencia. El jefe de OPG tiene que entender que la reunión es un medio y no un fin, y que lo importante es que contenga TODA la información necesaria para que el comandante tome la decisión.

¡El CO tomó su decisión! Es momento de dirigirnos a los subordinados.

3. Preparando el CONOPS

Hasta este momento de la planificación, el CO y el OPG han estado trabajando siempre mirando hacia el objetivo, determinando primero “qué es lo que hay que hacer” y “para qué hay que hacerlo”, para luego decidir “cómo hay que hacerlo”; pero estas interrogantes se refieren al CO y su equipo de planificación y conducción, no a los subordinados.

Luego de la decisión, la vista cambia drásticamente hacia los subordinados, quienes son los que ejecutarán las acciones necesarias para materializar el COA elegido del CO y, de esa forma, contribuir a cumplir los objetivos y el EFD del conductor estratégico. El COA elegido habla de los OO y tareas esenciales del CO, no así de aquellas que deberán cumplir los subordinados. Por lo tanto, el COA elegido debe ser traducido en tareas a los subordinados que generen los efectos detallados en el COA elegido.

a. Traducir los efectos del COA elegido en tareas a los subordinados:

Las tareas son las acciones por medio de las cuales se logran los efectos establecidos en el COA elegido, que son asignadas a los subordinados. Para redactar las tareas, podemos regresar a todo lo que revisamos en la etapa Entendiendo al superior del DO, cuando hablamos de análisis de tareas esenciales.

La redacción de una tarea debe contener:

- ¿Quién?: referido al subordinado al cual se le asignará la tarea, sin caer en la tentación de detallarle alguna unidad o fuerza dependiente. En el caso de una ORGATAR por componentes, las tareas se asignan a los comandantes de componente; si es por órganos de maniobra, a los comandantes de los órganos de maniobra.
- ¿Qué efecto debe lograr?: debe redactarse considerando lo que el CO quiere lograr y no lo que el subordinado tiene que hacer. Es un error bastante frecuente asignar tareas como acciones a emprender y no como efectos a lograr. Es muy diferente "Impedir que las fuerzas enemigas atraviesen el río" a "bloquear el puente".
- ¿Cuándo y dónde?: indica los espacios y tiempos dentro de los cuales debe ser cumplida la tarea. Los espacios pueden ser puntuales o áreas más extensas. Los tiempos pueden ser puntuales o períodos, incluso abarcar toda una fase o la campaña.

Si el COA elegido fue estructurado correctamente, el pasar de los efectos a las tareas asignadas podría ser simple; sin embargo, los planificadores primero deben definir cuál es la exactitud y alcance del efecto del COA, sobre quién o qué se requiere lograr ese efecto y luego identificar qué acción militar táctica genera mejor ese efecto.

En D (cuándo), el GT FOES (quién) se infiltrará en isla X y **proporcionará ISR en beneficio del panorama operacional común del CCM** (efecto) y conducirá operaciones especiales (tipo de operaciones) **para degradar la EAM enemiga** (efecto) que opera desde la base aeronaval X (dónde), con el propósito de contribuir a impedir la capacidad de vigilancia aérea adelantada enemiga (DC/proósito).

GT FOES:

- 1. Proveer Inteligencia de movimientos de fuerzas de superficie en puerto X a contar de D-1 y hasta D+2**
- 2. Impedir la operación de la EAM enemiga desde la base aeronaval X a contar de D y por 72 horas.**

Fig. 15: Ejemplo de traducir efectos en tareas

Por otro lado, una tarea nunca debe contener:

- * **El propósito:** aunque en la narrativa de COA se escriba el propósito de los efectos, para asociarlos con las DC a cumplir, una tarea no lleva propósito.
- * **El cómo cumplirla:** la redacción de la tarea debe dar la suficiente libertad de maniobra para que el comandante subordinado planifique en base a sus capacidades para lograr el efecto requerido por el CO de la forma más eficaz y eficiente. Al fin y al cabo, ¿quién sabría cómo emplear a su personal y medios de mejor forma?, ¿Por qué ordenar impedir la operación de EAM enemiga destruyendo los aviones si tal vez ese comandante subordinado puede hacerlo cortando un cable de la torre de control?
- * **Con qué medios:** ya lo mencionamos, la tarea se asigna al comandante subordinado, no a sus fuerzas dependientes. Nunca le digan que neutralice a las fuerzas enemigas con dos SAG de fragatas.

b. Confeccionar la matriz de sincronización

La matriz de sincronización constituye el paso previo a traducir el COA elegido por el CO en un concepto de operaciones claro y conciso. Su función principal es representar la ejecución de una operación o campaña con el fin de sincronizar, en tiempo y espacio, todas las fuerzas y funciones hacia el logro de los objetivos. Si bien, la matriz de sincronización se comenzó a elaborar durante la etapa Análisis de COA, como producto de la confrontación, es en esta parte en donde se completa en detalle.

Una vez confeccionada la matriz de sincronización, los planificadores de todas las áreas tienen acceso a una visualización gráfica del plan en toda su extensión, que les entrega:

- Un listado sincronizado de tareas asignadas a los subordinados.
- Un medio para detectar y perfeccionar la sincronización de eventos/acciones que no fueron atendidos en detalle en las etapas previas.
- Una visualización de los puntos de decisión relevantes.
- Una representación de las funciones operacionales y sus actividades principales.
- Un medio para identificar y priorizar necesidades de variantes.
- Una herramienta para confirmar la validez del COA elegido, en cuanto a conveniencia, factibilidad y aceptabilidad.
- Una forma de identificar posibles interferencias mutuas entre las fuerzas dependientes y las actividades de las funciones operacionales.

La forma de elaborar la matriz de sincronización no se ajusta a ningún formato mandatorio; no obstante, el NWP 5-01 entrega planillas que permiten lograr una solución detallada y adecuada para lograr el fin de esta herramienta.

GT	Fase Despliegue			Fase EPB Sub fase Configuración					
	D-3	D-2	D-1	D	D+1	D+2	D+3	D+4	D+N
GT X	Infiltrar patrullas de GT Y en base aérea A								
	Proporcionar panorama operacional común en áreas de operaciones ALFA y BETA								
					Neutralizar unidades de superficie enemigas que ingresen a zona de exclusión				
GT Z			Impedir despegue de aeronaves de EAM enemigas desde base aérea A						
				Neutralizar puesto de mando principal enemigo en Caledonia					

Fig. 16: Ejemplo de matriz de sincronización

c. Elaborar la matriz de apoyo a las decisiones

La matriz de apoyo a las decisiones del CO permite visualizar gráficamente los puntos de decisión, CCIR y opciones de decisión de toda la campaña en una matriz única.

La matriz de apoyo a las decisiones comienza a elaborarse desde el DO (¿se acuerdan de los puntos de decisión de las variantes y las secuelas?) y se va perfeccionando a medida que avanza el NPP y aparecen más puntos en tiempo y espacio que requerirán que el CO tome una decisión informada en algún momento de la campaña.

Si bien no existe una norma para la elaboración de esta matriz, el NWP 5-01 entrega una sugerencia adecuada.

Matriz de apoyo a las decisiones del CO				
CCIR	Alternativas	Criterios para decidir	¿Dónde?	DP
PIR: Despliegue de la fuerza terrestre de defensa de costa de la isla V en D-1 (Variante)	Alt.1: Desembarco en playa ECHO Alt.2: Desembarco en playa FOXTROT	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de obstáculos en playa Existencia de baterías costeras Concentración del grueso de las fuerzas terrestres enemigas de defensa de costa Posición de la reserva operacional enemiga 	Área de objetivo anfibio VÍCTOR	En D-1
FFIR: Disposición de la población civil de LANDIA ante el avance de fuerzas propias (Secuela)	Alt.1: Centrar esfuerzo en administración de territorios ocupados con personal militar Alt.2: Centrar esfuerzo en operaciones de contrainsurgencia	<ul style="list-style-type: none"> Acciones de población civil en contra de fuerzas propias de ocupación Actitud de medios de prensa y redes sociales en territorio ocupado Cantidad de personal militar propio remanente posterior a la ocupación 	En ciudades A, B y C	No después de D+7

Fig. 17: Ejemplo de matriz de apoyo a las decisiones

d. El término de las apreciaciones funcionales

Junto con la elaboración de CONOPS, se da término a la elaboración gradual y acumulativa de las apreciaciones funcionales. Las apreciaciones funcionales ya están completadas y registran todo el proceso de planificación funcional ejecutado. Los aspectos de las apreciaciones que tienen relación con el COA elegido serán trabajados posteriormente en detalle para vestir los párrafos del plan en que tengan injerencia y, principalmente, dotar con todos los detalles pertinentes a los anexos que la naturaleza de la operación requiera.

Como un plan deliberado puede permanecer sin ser ejecutado por tiempo prolongado, es conveniente que la apreciación funcional se archive y quede como documento de consulta en caso de que el plan necesite ser revisado a futuro. La activación de un plan deliberado podría requerir analizar si los cambios del ambiente operacional, la adquisición o pérdida de capacidades propias y del enemigo, o el cambio en las órdenes y orientaciones del superior, mantienen la vigencia del plan o implican recurrir a las apreciaciones funcionales para llevar a cabo modificaciones.

e. Confección del CONOPS

A esta altura, los planificadores ya tienen toda la información necesaria para elaborar el CONOPS.

El NWP 5-01 entiende el CONOPS como el acrónimo para concepto de las operaciones, que abarca solamente la idea de maniobra del CO derivada del COA elegido, difundido a los subordinados como parte del párrafo ejecución de una directiva o mediante algún mensaje operativo como una OPORD o un OPGEN; la DNC 5-0, en cambio, lo trata como una directiva previa al plan con el título de CONOPS, un documento formal que sigue los 5 párrafos estándares de una directiva.

Para ambos casos, el CONOPS es una descripción, verbal o gráfica, clara y concisa de qué pretende hacer el CO y cómo lo hará utilizando los recursos disponibles. El CONOPS tiene dos públicos objetivo: en primer lugar, el superior, quien tiene la responsabilidad de aprobar su contenido en base a su convicción de que lo elaborado por el CO cumple con lo que él también quiere lograr, y los subordinados, quienes deben comenzar a planificar en su nivel para cumplir de la forma más eficaz y eficiente las tareas que les asigna el CO.

Dado que la planificación deliberada está asociada al concepto conjunto nacional, el CONOPS que el alumno debe tener en mente es, como lo entiende la DNC 5-0, un documento preliminar, elaborado siguiendo el formato de una directiva, que debe incorporar todos los antecedentes existentes a la fecha, aun cuando carezca de los detalles que naturalmente se determinarán en la etapa siguiente. El énfasis del CONOPS está en el párrafo 3, en el cual el CO expone en detalle su idea acerca de la conducción general de la operación.

Un CONOPS, como cualquier otra directiva, contiene un encabezado y cinco párrafos:

- Encabezado: contiene el título y la organización de tarea hasta el nivel de los mandos subordinados.
- Párrafo 1, **Situación**: Incluye todo lo que respecta a los aspectos externos al comandante. (superior, enemigo y ambiente operacional). Señala el entorno operacional en el que se desarrollará la operación; las disposiciones y orientaciones del superior, y los antecedentes de fuerzas adversarias, amigas y neutrales, entre otros.
- Párrafo 2, **Misión**: Presenta la misión del CO. Es importante tener en cuenta que la misión es una sola, siendo incorrecto hablar de misiones de sostenimiento, Inteligencia, asuntos

civiles o cualquier otra. La misión que debe ir en todas las apreciaciones funcionales y, posteriormente en los anexos, es la misma que va en este párrafo.

- Párrafo 3, **Ejecución**: Incluye todo lo que respecta al CO y su idea de maniobra en cuanto a operaciones, en forma de secuencia del desarrollo progresivo de la solución al problema militar. En este párrafo van las suposiciones de planificación propias; la intención perfeccionada que se inició en la etapa Análisis de la misión, conteniendo la visión del problema, fines y propósitos, centros del esfuerzo, preocupaciones, factores clave y riesgos, entre otros; la forma en que se conducirán las operaciones, fases o etapas, maniobra concebida para alcanzar el COG, movimientos y acciones específicas, y apoyos, entre otros; las tareas a los subordinados, detallando en forma clara y precisa qué efectos deben lograr; e instrucciones de coordinación operativas, tales como alarmas, áreas de operaciones y medidas de coordinación.
- Párrafo 4, **Apoyo de servicios**: Indica el concepto general de sostenimiento y los recursos y servicios que demanda la operación, con algunos aspectos generales de apoyos, condiciones sanitarias, movimientos de fuerzas y apoyos, financiamiento, y cualquier otro aspecto de interés de sostenimiento. En el caso nacional, este párrafo incluye el concepto general de Asuntos civiles.
- Párrafo 5, **Mando y comunicaciones**: Incluye el concepto general y los aspectos principales de mando y control, dentro de los cuales están las relaciones y tipos de mando; equipos y enlaces; medidas de seguridad y administrativas; manejo de informaciones; reportes, y cualquier otro de interés.

Los cinco párrafos son los mismos que serán empleados durante la elaboración del plan o directiva, con un grado de perfeccionamiento mayor, en cuanto a detalles.

F. Comunicando la idea del CO: etapa Desarrollo del plan

La etapa Desarrollo del plan tiene como finalidad traducir la decisión del CO en una comunicación oral, escrita o gráfica suficiente como para orientar la planificación y ejecución de los subordinados y, a la vez, otorgarles la libertad de acción e iniciativa adecuadas. La gran diferencia de un plan con el CONPS esté en los detalles que proporcionan los anexos. En el OPP, la etapa Desarrollo del plan tiene el mismo nombre, procesos y productos.

NPP	OPP	Producto final de la etapa
Análisis de la misión	Iniciación	Guía de planificación del comandante (CPG)
	Orientación	
Desarrollo de COA	Desarrollo del concepto	Concepto de las operaciones (CONOPS)
Análisis de COA		
Comparación de COA y decisión		
Desarrollo del plan	Desarrollo del plan	Plan y anexos

Tabla 29: Equivalencia de etapas en NPP y OPP

La etapa Desarrollo del plan del NPP contiene las siguientes entradas, actividades y productos:

Entradas	Actividades	Productos
<ul style="list-style-type: none"> • CONOPS. • Apreciaciones funcionales perfeccionadas y completadas. • Matriz de sincronización. • Matriz de apoyo a las decisiones. • Evaluación operacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar el plan a partir del CONOPS. • Elaborar los anexos a partir del CONOPS y las apreciaciones funcionales. • Revisar coherencia entre plan y anexos. • Difundir el plan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan con respectivos anexos. • JIPOE refinado. • Plan de evaluación de las operaciones.

Tabla 30: Entradas, procesos y productos de la etapa Desarrollo del plan

La directiva, conceptualmente, es una orden que entrega un CO a sus subordinados y fuerzas amigas para realizar una operación o campaña, o para estar preparado para ella, si su ejecución es diferida; su extensión, reserva y urgencia dependerá de las circunstancias. Lo fundamental es considerar que la directiva está destinada a los subordinados y la emite el CO. Si el CONOPS fue elaborado de forma correcta, basta con la aprobación del superior para poder usarlo como base para el plan, manteniendo la misma estructura de encabezado y cinco párrafos, añadiendo todos los anexos que se requieren para lograr el entendimiento compartido de la situación por parte de los subordinados.

Una directiva puede constituir principalmente un OPLAN o una OPORD, siendo los planes aquellos documentos preparados con anticipación y con detalle, que normalmente sirven de base para las órdenes de operaciones, las que a su vez son una comunicación escrita u oral que dirige operaciones o acciones inmediatas manteniendo el sentido general del plan, concentran o perfeccionan algunas tareas o acciones de los subordinados y emiten instrucciones actualizadas tendientes al cumplimiento de la misión.

Otras directivas que son elaboradas como parta de planificación deliberada, respuesta de crisis o planificación sobre la marcha durante la ejecución son:

- **OPORD (Operations Order):** directiva que lleva a la ejecución un plan deliberado. Con los mismos cinco párrafos, la OPORD activa un plan o una fase del plan deliberado.
- **WARNORD (Warning Order):** directiva alertadora o preventiva emitida antes de la difusión de un plan u ORDOP cuyo objeto es informar a los subordinados con anticipación para que inicien sus alistamientos o planificaciones con la información que se encuentre disponible a esa fecha. Una CPG podría ser difundida a los subordinados como WARNORD en los inicios de una planificación.
- **EXORD (Executive Order):** directiva que dispone la ejecución de un plan deliberado u ORDOP previamente elaborada. Por ejemplo, una OPORD podría tener instrucciones de activarse cuando se ordene (CSO) y eso se dispondría por medio de una EXORD.
- **FRAGORD (Fragmentary Order):** directiva que modifica un OPLAN u OPORD vigente, cuando esa modificación no justifica el cambio completo de ellos. Son útiles para el caso de variantes respecto de la ruta para alcanzar un DP/DC o para aplicar a las secuelas posteriores a un DP/DC cuyo logro o resultado sea incierto al confeccionar el plan; incluso es posible utilizarlas para los casos en que existan presunciones en alguna fase de una campaña.

Para determinar la calidad de una directiva hay que considerar que ella debe juzgarse por su utilidad y no por su volumen; hay que asegurar su comprensión y, en consecuencia, el cumplimiento de la misión, intención y aproximación. Para lo anterior es necesario que sea clara, concisa, completa, categórica, coherente y simple. Además de las tareas operacionales, debe establecer con precisión las relaciones de mando y las responsabilidades de soporte logístico y de personal, apoyo, transporte y sanidad, provisión y entrega de informaciones (de inteligencia, de información pública, de resultados de acciones, de panoramas tácticos y estratégicos, etc.), relaciones con civiles, normas jurídicas, etc.

Para dotar la directiva con detalles, lo normal es que cada planificador funcional elabore primero su planificación detallada y la exprese en un anexo, del cual se sacará solo un extracto de lo más relevante que requiera conocimiento general para expresarlo en el cuerpo principal, ya que naturalmente no todos los subordinados leen o estudian la totalidad del plan y, normalmente, se remiten a sus anexos de responsabilidad particular: Pero lo que sí es de lectura general siempre será el cuerpo principal, que entrega una idea general de la operación o campaña.

Es indispensable considerar que los párrafos del cuerpo principal contienen las órdenes fundamentales que se imparten a los subordinados para lograr los objetivos o efectos deseados por el CO, por lo que deben ser breves, unívocos, claros, concisos y precisos, que expresen las tareas, coordinaciones y condiciones que deben cumplir los subordinados; cualquier necesidad de complementar las órdenes o tareas, estarán incluidas en anexos, lo que fundamentalmente dependerá del tamaño de la campaña y del tiempo disponible; asimismo las disposiciones que se encuentran reglamentadas o en procedimientos estándares que se cumplen en toda ocasión no requieren repetición en el plan.

CAPÍTULO IV

Algunos procesos transversales a todo el DO y NPP

A. Evaluación y mitigación de amenazas y riesgos



La planificación ayuda a que un comandante tome decisiones informadas, resuelva problemas y cumpla misiones dentro de un entorno operacional incierto y desafiante, contra un adversario hostil. Durante el entendimiento del ambiente operacional del DO, el comandante y cada uno de los planificadores deben complementar su análisis del ambiente operacional con la identificación de riesgos que pudieran detectar, tanto para la misión, como para las fuerzas propias, desde su propia perspectiva. La correcta identificación de las CV del COG propio, así como de las amenazas que pueden actuar sobre ellas, es fundamental para centrar los esfuerzos de evaluación de riesgos sobre la entidad propia que cumplirá los objetivos de la operación o campaña.

El OPG debe buscar el equilibrio entre las oportunidades y el riesgo, en dos áreas de interés: hacia la fuerza y hacia la misión. El riesgo hacia la misión está centrado, principalmente, en el nivel operacional, mientras que el riesgo hacia la fuerza, en el nivel táctico.

Más seguido de lo deseado, las definiciones de amenaza y riesgo se confunden. La primera consideración que hay que tener, entonces, es entender las diferencias y relaciones entre amenaza y riesgo, en relación con la fuerza y la misión.

Para efectos didácticos, **ACTIVO** es cualquier elemento de valor, tangible o intangible, interno o externo a la fuerza propia, sobre el cual el comandante tiene alguna responsabilidad de protección. Dentro de los elementos tangibles podemos mencionar a los combatientes, civiles de apoyo, población propia (siempre que el comandante tenga alguna tarea de protección), unidades e infraestructura militar; entre los intangibles, legitimidad, información, moral y bienestar. ¿Podría ser la **MISIÓN** un activo?

AMENAZA es cualquier fuerza, condición, fuente o circunstancia, tangible o intangible, con el potencial para impactar negativamente a los **ACTIVOS** propios y al cumplimiento de la misión. Una amenaza no está limitada exclusivamente a una fuerza con voluntad, también puede ser un elemento de los factores operacionales espacio y tiempo, como condiciones meteorológicas específicas, opinión pública y excesivo tiempo de las operaciones.

RIESGO es la potencialidad de pérdida, daño o destrucción de un **ACTIVO**, como resultado de una **AMENAZA**. El nivel de riesgo depende de la probabilidad y severidad

(consecuencia esperada) de la amenaza, por lo que los planificadores deben emplear información, juicio e intuición para clasificar cada amenaza y elaborar matrices que permitan evaluar cada uno de los riesgos.

La evaluación de riesgos, tanto hacia la fuerza, como a la misión, sigue el mismo proceso:

- * **Paso 1:** Identificar amenazas: ¿Qué fuerza, condición, fuente o circunstancia encontramos en el análisis del ambiente operacional podría, de alguna forma, afectar a las fuerzas propias o al cumplimiento de la misión? ¿Qué implicancias tendría para la fuerza o la misión? ¿Cuáles son las causas de cada una de esas amenazas? En este paso es vital que, a medida que los planificadores van elaborando el JIPOE y las apreciaciones funcionales, vayan marcando aquello que prevean como amenaza.
- * **Paso 2:** Evaluar amenazas: ¿Cuál es el nivel de riesgo a la fuerza o la misión que resulta de la probabilidad y severidad de la amenaza?
- * **Paso 3:** Desarrollar medidas de mitigación y tomar decisiones de riesgo: ¿Qué acciones puedo tomar para reducir el nivel de riesgo? ¿Cuál es el nivel de riesgo residual después de implementar esas medidas? ¿Se justifica correr el riesgo residual para cumplir la misión? ¿Es necesario implementar más medidas de control?

En nuestra misión ficticia: “La FT 10 neutralizará las fuerzas de defensa de X antes del 10 de mayo, conquistará X entre el 10 y el 14 de mayo y asegurará el sostenimiento de A (QUÉ HARÁ) antes del 18 de mayo, con el propósito de contribuir a lograr la hegemonía en el océano Boreal.”

1. Identificar amenazas		
Amenaza	Causa	Implicancias para la misión
<i>Podríamos identificar muchas para este caso, pero listemos solo tres que no se relacionen con la fuerza. Requiere pensar más allá de aspectos netamente militares.</i>	<i>Podríamos identificar muchas para este caso, pero listemos solo una por cada amenaza. Depende del análisis profundo hecho por los planificadores.</i>	<i>Podríamos identificar muchas para este caso, pero listemos solo una por cada amenaza. Depende de las relaciones que puedan deducir los planificadores entre las amenazas y el cumplimiento de la misión.</i>
Población civil adversaria	La historia habla de un férreo sentir patriótico de los Xianos.	Dificultar el establecimiento de la autoridad militar en el territorio conquistado e incluso tener que enfrentar insurgencia.
Virus Kobid	Existe un rebrote del virus en X.	Bajas importantes en las fuerzas militares de ocupación que podría retrasar los plazos e incluso mermar la potencia relativa de combate en cuanto a números.
Observadores ONU	Dada la situación política actual, la ONU informó que reforzaría la presencia de observadores para verificar las buenas intenciones de nuestro país.	Cualquier incidente en contra de la población civil o contra lugares protegidos podría deslegitimar la causa propia ante la comunidad internacional y forzar acciones en contra por parte de la ONU.

2. Evaluar amenazas			
Amenaza	Probabilidad de que la amenaza se haga presente y genere un riesgo <i>Del análisis de los planificadores</i>	Severidad en contra de la misión de hacerse presente la amenaza <i>Del análisis de los planificadores.</i>	Riesgo a la misión
Población civil adversaria	Altamente probable	Retraso en cumplimiento de la misión	Serio
Virus Kobid	Medianamente probable	Fracaso de la fase consolidación de la misión	Crítico
Observadores ONU	Altamente probable	Restricción de efectos que permiten cumplir la misión	Serio

3. Desarrollar medidas de mitigación y tomar decisiones de riesgo					
Amenaza	Probabilidad de que la amenaza se haga presente y genere un riesgo	Severidad en contra de la misión de hacerse presente la amenaza.	Riesgo a la misión	Mitigación <i>Dependiendo de la etapa del DO u OPP en que se trabaje esta matriz, la mitigación debería ser considerada en el COA o especificada para aplicar previo a la ejecución de la operación.</i>	Decisión de riesgo <i>Prerrogativa del CO</i>
Población civil adversaria	Altamente probable	Retraso en cumplimiento de la misión	Serio	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar con el superior una campaña de acercamiento a la población civil adversaria. • Capacitar al personal en guerra irregular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispuesto a aceptar el riesgo Serio. • Elaborar variante contra insurgencia y proponer punto de decisión.
Virus Kobid	Medianamente probable	Fracaso de la fase consolidación de la misión	Crítico	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un plan de control epidemiológico en el TO. • Mantener una reserva operacional fuera de la zona de contagio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispuesto a aceptar hasta riesgo Serio. • Buscar medidas que permitan reducir el nivel actual.
Observadores ONU	Altamente probable	Restricción de efectos que permiten cumplir la misión	Serio	<ul style="list-style-type: none"> • Designar personal idóneo para acompañar a personal ONU. • Limitar AROP 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispuesto a aceptar el riesgo Serio.

Las presunciones de planificación se consideran riesgos hasta que sean validadas como hechos en cualquier parte del proceso.

Los riesgos no deben expresarse en términos de lo que el enemigo es capaz de hacer sobre la fuerza; eso es competencia de los planificadores de Inteligencia y se expresa como ECOA.

En su intención, el comandante debe dejar muy claro a sus planificadores y subordinados si está dispuesto a aceptar riesgos, cuál es el nivel de ese riesgo y dónde y cuándo lo aceptará, teniendo en cuenta cuatro principios de evaluación de riesgos:

- No aceptar riesgos innecesarios.
- Tomar decisiones de riesgo en el nivel apropiado.
- Aceptar el riesgo cuando el beneficio supere el costo.
- Anticipar y administrar el riesgo mediante la planificación.

En las etapas posteriores, la evaluación de riesgos debe perfeccionarse e incorporar el análisis del desarrollo de COA y de la confrontación con el enemigo, ya que se irán identificando nuevas amenazas, riesgos y, adicionalmente, la información de probabilidad y severidad podrían ser reestimadas. También, el análisis de riesgo constituirá una herramienta importante para la función Protección para todos aquellos riesgos que se identifiquen hacia la fuerza propia.

B. Plan de evaluación de la campaña

Todo proceso de planificación requiere pensar en herramientas que permitan evaluar su ejecución y, en base a esa evaluación, llevar a cabo las modificaciones pertinentes o mantener el curso normal, con el fin de lograr el EFD; por lo tanto, el OPG debe considerar, dentro de sus integrantes, a personas dedicadas a planificar la evaluación desde el comienzo del DO.

La evaluación de las operaciones sirve a tres funciones básicas:

- La necesidad de determinar el estado actual de las operaciones que requieren recolección de data, tanto cuantitativa, como cualitativa, pero más enfocado en atributos que reflejen el grado de cumplimiento de los objetivos. Esto provee un vistazo de la actual situación para ser empleado como base de comparación con la situación operacional pasada y futura. Responde al ¿Qué sucedió? de la evaluación.
- La data por sí sola no entrega información relevante, necesita de análisis previo. Este análisis identifica tendencias, efectos no anticipados o planeados, e impactos de la acción del enemigo. Cuando se compara con lo histórico y las bases, la comparación entrega indicaciones de si las acciones dispuestas por el plan han afectado o no el ambiente operacional en una manera consistente con la intención del comandante. Cuando se compara con el EFD, esta muestra progreso hacia el logro de ciertas ventajas en DC que mejor informan a la toma de decisiones del comandante. Este análisis provee el ¿por qué? de la evaluación.
- La función más importante de evaluación es determinar si cambiar/ ajustar o no el plan en curso. Tendencias negativas o retrasos ¿estamos haciendo correctamente las cosas? Y ¿estamos haciendo las cosas correctas? ¿están los subordinados ejecutando las acciones adecuadamente para lograr los impactos deseados? (evaluación de tareas) Si es así, ¿están las tareas ejecutadas creando las condiciones deseadas de acuerdo con el plan? (evaluación de efectividad) Si el progreso no va bien, ¿es resultado de una pobre ejecución de los subordinados (cumplimiento de tareas) o de un pobre desarrollo del plan (evaluación de efecto)? El grupo de evaluación, por sí solo, puede solo dar indicaciones del progreso; el OPG completo es el que debe trabajar para desarrollar recomendaciones para variantes u otras modificaciones al plan. Esas recomendaciones son ¿ahora qué?

Los planificadores determinan acciones relevantes y medidas de evaluación que les permitan, con el máximo de objetividad posible, ir midiendo si la operación o campaña está efectivamente dirigiéndose hacia el EFD y si lo está haciendo con el rendimiento esperado.

La evaluación de las operaciones es bastante más que la supervisión de la acción planeada; se ha sistematizado siendo parte integral del NPP y la aplicación de lo que se conciba para cada caso particular, está presente durante toda la ejecución de la campaña o de las operaciones. Como en la práctica no todo puede ser evaluado en todo momento, normalmente se escoge del enfoque o aproximación operacional del comandante, aquellos hitos más significativos o que mejor pueden dar cuenta del avance y logro de los objetivos como ser las DC (Condiciones decisivas).

Las herramientas más relevantes en el plan de evaluación de la campaña son las medidas de efectividad, MOE, y de rendimiento, MOP, cuyo nombre puede variar en otros países, pero el concepto es el mismo:

- **Medida de ejecución o MOP:** Miden rendimiento. Criterio utilizado para evaluar las acciones vinculadas a la medición del cumplimiento de una tarea. Generalmente son cuantitativas, pero también pueden aplicar atributos cualitativos para el cumplimiento de una tarea. Se usan en la mayoría de los aspectos de la evaluación del combate, ya que normalmente buscan datos específicos y cuantitativos o una observación directa de un evento para determinar el cumplimiento de las tareas tácticas, pero también tienen importancia en las operaciones que no involucren combate. Pueden utilizarse para medir las tareas operacionales y estratégicas, pero el tipo de medición puede no ser tan preciso o tan fácil de observar.
- **Medida de efectividad o MOE:** Miden eficacia. Criterio utilizado para evaluar los cambios en el comportamiento, la capacidad o el ambiente operacional de un sistema en relación con la medición del logro de un estado final, el logro de un objetivo o la creación de un efecto. Evalúan los cambios en el comportamiento, las capacidades o el ambiente operacional de un sistema. Normalmente son más subjetivas que las MOP y pueden ser elaboradas tanto en forma cualitativa como cuantitativa.

Tanto las MOP como las MOE deben:

- **Ser relevantes:** Pertinentes con relación a las tareas, efectos, operaciones, ambiente operacional, estado final y decisiones del comandante. Este criterio ayuda a evitar recolectar y analizar información que carece de valor para una operación específica. También ayuda a asegurar la efectividad al eliminar los esfuerzos redundantes.
- **Ser medibles:** Comparables con estándares cualitativos o cuantitativos. Para poder medir eficazmente un cambio, se debe establecer una medida base antes de la ejecución para facilitar una evaluación precisa durante toda la operación.
- **Permitir reaccionar:** Los procesos de evaluación deberían detectar los cambios de situación lo suficientemente rápido como para posibilitar una respuesta efectiva por parte del estado mayor y la toma oportuna de decisiones por parte del comandante. Asimismo, considerar el tiempo requerido para que una acción o varias acciones produzcan los resultados deseados dentro del ambiente operacional y desarrollar indicadores que permitan reaccionar según sea pertinente. Muchas acciones requieren tiempo para ser implementadas y pueden demorarse en producir resultados mensurables.
- **Contar con recursos:** Para ser efectivo, la evaluación debe realizarse con los recursos adecuados. Los estados mayores deben asegurarse de poseer los recursos necesarios

para que los esfuerzos de recolección y análisis de información puedan integrarse a los planes y puedan ser monitoreados. La evaluación efectiva puede ayudar a evitar tanto la duplicación de tareas como las acciones innecesarias que a su vez pueden ayudar a preservar el poder de combate.

La publicación US JDN 1-15 (2015), Operational Assessment, es un muy buen resumen de la evolución que han tenido los métodos de evaluación de operaciones en la última década, ofrece una base conceptual amplia y detallada como para establecer el procedimiento de evaluación más adecuado según cada situación, aunque hay que considerar que contradice varios aspectos de publicaciones previas.

Los planificadores derivan del OPP/NPP los indicadores, particularmente del análisis de la misión, aproximación operacional, apreciación de la situación, confrontación de los cursos de acción y desarrollo del plan, para finalmente incluirlas en la directiva correspondiente. Estos indicadores se sustentan en el adecuado diseño y oportuna recepción y presentación de las informaciones que les sirven de insumo para servir a su propósito. Durante la preparación y ejecución del plan, los planificadores continuamente deben revisar y ajustar, si fuere necesario, los indicadores y metodología de evaluación que hayan definido, como asimismo crear nuevos si la situación lo amerita.

En las operaciones militares, los efectos representan un espectro de matices en donde habrá que decidir cuándo este se considera conseguido o alcanzado, aunque sea de manera parcial. Si empleamos un sistema tipo semáforo, el color verde para “efecto logrado” y el rojo para “efecto no logrado” son representaciones perfectas para algo binario, pero la dificultad está en el color amarillo que permita indicar cuándo el efecto está suficientemente logrado, aunque no sea del todo.

Cada efecto debe asociarse, a lo menos, a una MOE. Cada acción debe asociarse, a lo menos, a una MOP. Ambas deben describir el elemento que se va a observar, así como su comportamiento en el sistema; ser cuantificables, relevantes y llevar asociadas ciertos parámetros.

C. Medidas para evitar interferencias mutuas (IIMM)

La matriz de sincronización permite detectar posibles IIMM en las tareas a cumplir por la organización de tarea y en las actividades de las funciones operacionales. Obviamente, la eliminación o mitigación de estas interferencias debe ser el siguiente paso de los planificadores, antes de traducir el COA elegido en un CONOPS.

Las IIMM son acciones que entorpecen o impiden emplear efectivamente su potencial a fuerzas que actúan simultáneamente en un mismo lugar o sobre un objetivo común. Se pueden producir en todos los niveles de conducción. Deben ser analizadas cuando se planifica las operaciones, incluyendo medidas para prevenirlas en los planes u órdenes que corresponda, incluir en la organización, instancias y procedimientos que permitan la coordinación y sincronización dinámica de los involucrados, para con ello, enfrentar con eficacia y rapidez situaciones no consideradas en los planes y órdenes previas.

Las medidas para evitar IIMM buscan lograr rapidez, unidad de esfuerzos y eficacia en el actuar, teniendo por propósito:

- Prevenir que fuerzas amigas entren equivocadamente en combate entre sí.
- Evitar indecisión en las órdenes y permitir la actuación rápida y eficaz contra el enemigo.
- Evitar alarmas inútiles y activación de estados de alerta innecesarios.

- Evitar afectar el empleo del espectro electromagnético a fuerzas amigas.
- Evitar afectar las operaciones de información de las fuerzas amigas.
- Contribuir a la acción fluida, coordinada y simultánea de medios que actúan contra objetivos comunes.

La responsabilidad de establecer y promulgar estas medidas recae en la autoridad de quien dependen las fuerzas participantes debiendo ser observadas o cumplidas por todos los medios dependientes, en lo que les corresponda.

Para poder elaborarlas, primero se requiere reconocer anticipadamente las circunstancias y lugares en que se podrían producir interferencias, búsqueda que se realiza durante todo el proceso de planificación, particularmente en:

- El análisis de la contribución despliegue y actividades de las fuerzas amigas.
- El proceso de diseño operacional.
- La concepción de los cursos de acción.
- La confrontación de los cursos de acción con las posibilidades del enemigo.
- La identificación y definición de las operaciones componentes y de apoyo.
- Durante la sincronización de las operaciones.

Son muchas las circunstancias o acciones propicias para producir interferencias mutuas. Entre ellas se puede señalar:

- Relaciones de mando imprecisas.
- Áreas de responsabilidad con límites mal definidos o vagos.
- Fuerzas o unidades operando en la misma área o sobre igual objetivo.
- Desconocimiento de la ubicación, intención y movimiento de las fuerzas amigas.
- Descoordinación y falta de sincronización de los esfuerzos.
- Lanzamiento de armas que cruzan o ingresan a áreas de operación o rutas de desplazamiento de fuerzas amigas.
- Deficiente entrenamiento.
- Sistemas y procedimientos de reconocimiento e identificación ineficaces y engorrosos.
- Ordenamiento deficiente en el empleo del espectro electromagnético y acústico.
- Saturación de las líneas de comunicaciones y de la capacidad de enlace y proceso de los sistemas de información.
- Carencia de lenguaje común y de entendimiento compartido de la situación.

Las acciones y circunstancias antes descritas pueden soslayarse o reducirse al mínimo con adecuada planificación, habiendo ejercitado el trabajo entre las dotaciones participantes,

con el seguimiento continuo de los acontecimientos y entendimiento pleno y compartido de la situación, pero también con medidas específicas que se requiere que sean muy bien comprendidas y ejecutadas en la operación o campaña. Entre estas se puede mencionar:

- Coordinación para el empleo del tiempo y del espacio (aéreo, de la información, electromagnético, marítimo y terrestre).
- Procedimientos de reconocimiento e identificación.
- Establecimiento de áreas o sectores restringidos a la operación de otras fuerzas.
- Empleo de modalidades específicas y reconocibles para uso del espectro electromagnético y acústico.
- Asignación de anchos de banda, horarios, etc. para el uso de los sistemas de enlace y procesamiento informáticos.
- Emisión periódica de informes de situación, posición y movimiento.

Lo descrito en los párrafos anteriores se complica de sobremano cuando en el área de operaciones hay presencia o se prevé la concurrencia de neutrales, otras agencias estatales o privadas, organizaciones no gubernamentales y medios de prensa actuando independientemente, entre otros.

Aunque no existe una receta para elaborar las medidas, es recomendable elaborar una matriz de interferencias posibles y soluciones previstas, que contenga al menos lo siguiente:

- Fuerzas propias, amigas, neutrales y otras agencias que en un momento o lapso determinado se prevea actuarán en una misma área geográfica o contigua, como asimismo sobre igual objetivo.
- Actividad que realizará cada una de ellas.
- Tipo de interferencias que podrían producirse.
- Acciones para evitarlas.
- Responsable de ponerlas en práctica.

Las medidas para evitar IIMM es conveniente promulgarlas como anexo de la directiva operacional del mando que las emite. Su contenido no está establecido, pero es recomendable incluir al menos lo siguiente:

- Matriz de interferencias posibles y soluciones previstas.
- Informes rutinarios o a requerimiento que deben emitirse, indicando la oportunidad, modalidad y medio de difusión, como asimismo su contenido y forma cuando no sean doctrinarios.
- Procedimientos de reconocimiento e identificación a emplear.
- Cuando no estén contenidos en el cuerpo principal o en los anexos específicos respectivos, los métodos de autenticación en líneas de comunicaciones y las instrucciones para evitar las interferencias en el empleo del espectro electromagnético (no es malo hacer referencia al anexo del plan donde se las encuentra).
- Procedimiento ante interferencias imprevistas.
- Autoridad que resuelve los conflictos que se puedan suscitar entre fuerzas amigas y que coordina los espacios de uso común, cuando los hay.
- Unidades de medición empleadas cuando estas no sean las doctrinarias.
- Instancias de coordinación con otras agencias gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, entre otros.

GLOSARIO DE TÉRMINOS:

Se incluyen aquellos términos en inglés adoptados por la planificación institucional y conjunta.

ACAT	:	Asuntos civiles y administración territorial
CC	:	Critical Capability / Capacidad Crítica
CCIR	:	Commander critical intelligence requirement
CO	:	Comandante Operacional
COG	:	Center of gravity / Centro de gravedad
COA	:	Course of action / Curso de acción
CONOPS	:	Concepto de las operaciones
CPG	:	Commander planning guidance / Guía de planificación del comandante
CR	:	Critical requirement / Requerimiento crítico
CV	:	Critical vulnerability / Vulnerabilidad crítica
CSO	:	Cuando se ordene
DC/DP	:	Decisive condition, decisive point / Condición decisiva, punto decisivo
DICA	:	Derecho internacional de los conflictos armados
DNC	:	Doctrina nacional conjunta
DO	:	Diseño operacional
DP	:	Decision point / Punto de decisión
ECO A	:	Enemy course of action / Curso de acción del enemigo
EFD	:	Estado final deseado
EM	:	Estado Mayor
EXORD	:	Executive order
EC SO	:	En cuanto se ordene
FIR	:	Friendly information requirement
FOES	:	Fuerzas especiales
FRAGORD	:	Fragmentary order
FT	:	Fuerza de taréa
GT	:	Grupo de taréa
NFOOPS	:	Operaciones de información
JIPOE	:	Joint Intelligence preparation of the operational environment
LOO	:	Línea de operaciones
LOE	:	Línea de esfuerzo
MOE	:	Medida de efectividad
MOP	:	Medida de performance
MOOTW	:	Military operations other than war / Operaciones distintas a la guerra
NPP	:	Navy planning process
NWP	:	Naval warfare publication
OE	:	Objetivo estratégico
ONU	:	Organización de naciones unidas
OO	:	Objetivo operacional
OPORD	:	Operations order / Orden de operaciones
OPG	:	Operational planning group / Grupo de planificación de operaciones
OPLAN	:	Operational plan
OPP	:	Operational planning process / Proceso de planificación de operaciones

ORDOP	:	Orden de operaciones
ORGATAR	:	Organización de taréa
OTAN	:	Organización tratado atlántico norte
PPO	:	Proceso de planificación de operaciones
PIR	:	Priority intelligence requirement
RAM	:	Reunión análisis de la misión
RCPA	:	Relative Combat power analysis / Análisis potencia relativa de combate
TG	:	Teatro de la guerra
TO	:	Teatro de operaciones
WARNORD	:	Warning order

MATERIAL DE CONSULTA INICIAL

US JP2-01.3 (2014)	Joint Intelligence preparation of the operational environment
US JP 5-0 (2020)	Joint Planning
USN NWP 5-01 (2021)	Navy Planning
NATO AJP 5-0 (2019)	Allied Joint Doctrine
Kenny, Alejandro (2015)	Arte y Diseño operacional
MDN DNC-5.0 (2014)	Doctrina para la planificación de operaciones conjuntas
Vego, Milán (2009)	Joint operational warfare



DIAGRAMACIÓN Y DISEÑO
IMPRESA DE LA
ACADEMIA DE GUERRA NAVAL

