



**MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL
INTEGRADOR
TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

TEMA

Planeamiento operacional.

TÍTULO

**El Sistema de Planeamiento y Ejecución Operacional Conjunto de la
OTAN y su aplicación a las Operaciones de Cooperación Cívico-
Militar.**

AUTOR: Mayor Luis Francisco Morelli.

PROFESOR: Lic. Cristina Alonso.

Año 2014

RESUMEN

En la actualidad los conflictos se han convertido en complejos y multidimensionales, las inestabilidades se producen por causas diversas, entre otras, por la acción de fuerzas no militares capaces de producir serias crisis político-sociales, las catástrofes tecnológicas o naturales, los problemas socio-económicos de magnitud, la migración masiva, las epidemias, el terrorismo y el crimen organizado.

La Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) ante este nuevo escenario reconoce que solamente una acción militar no es suficiente para solucionar una crisis o conflicto, ya que recientes situaciones, como ser la de Afganistán y la de los Balcanes Occidentales, marcan la necesidad de dar un enfoque político, civil y militar integral para la gestión eficaz de las crisis.

La OTAN siempre le ha dado gran importancia a la protección de las poblaciones civiles. Ya en 1953, acordó un plan de asistencia por desastre que reconoce que la capacidad para proteger a las poblaciones durante un conflicto potencial también se podría utilizar para protegerlos contra los efectos de los desastres naturales o de origen humano.

En el Concepto Estratégico de 1999, la OTAN da un enfoque amplio de la seguridad, donde reconoce que las grandes emergencias civiles pueden constituir una amenaza para la seguridad y la estabilidad. Los países ya no pueden confiar en las soluciones puramente nacionales para situaciones de emergencia a gran escala, en particular dada la naturaleza asimétrica de las amenazas actuales y el entorno de seguridad imprevisible.

Las emergencias no respetan las fronteras nacionales. Las interrupciones de la infraestructura crítica, tales como las redes de transporte, energía y comunicaciones, a menudo tienen dimensiones transnacionales.

En este trabajo se describe la técnica de planeamiento combinado del nivel operacional de la OTAN aplicado a las operaciones CIMIC (Cooperación cívico militar). Se corrobora que en dicho proceso de planificación, las operaciones de cooperación cívico-militar (CIMIC), es considerado como un facilitador militar que establece un vínculo con el entorno civil y las fuerzas militares, basado en un enfoque integral de gestión de crisis, que permite una estabilización duradera ante un conflicto multidimensional

Palabras clave: Acción Militar Conjunta Combinada, Planificación Operacional, Enfoque Integral, Gestión de Crisis, Cooperación Cívico Militar.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	i
Palabras clave:	i
Introducción	1
CAPITULO I – EVOLUCION, DESCRIPCION Y DEFINICIONES DE CIMIC EN LA OTAN .	3
Evolución.....	3
El enfoque integral de la OTAN y el CIMIC	4
Principios del Enfoque integral para el entendimiento.....	5
Principios Guías del Enfoque Integral.....	5
Definiciones y Conformación del CIMIC	6
Definición OTAN de CIMIC:.....	6
Objetivo y finalidad del CIMIC.....	7
Funciones básicas del CIMIC de la OTAN	8
Los elementos del CIMIC.....	9
Relaciones del CIMIC con otros conceptos asociados	13
CAPÍTULO II – EL CIMIC EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN OTAN.....	14
Visión general del Proceso de Planeamiento del Nivel Operacional de la OTAN.....	14
Proceso de Manejo de Crisis de la OTAN (NCMP –NATO Crisis Management Process)	15
Operaciones de planificación.....	15
Proceso de planificación	17
Herramientas del CIMIC para la planificación.....	18
Fases del Proceso de Planificación del Nivel Operacional y la participación del CIMIC	19
Fase 1 – Conciencia situacional:	19
Fase 2 - Apreciación operacional de la evaluación estratégica del SACEUR y evaluación de las opciones de la respuesta militar.....	21
Fase 3 – Orientación Operacional	22
Fase 4A – Desarrollo Operacional del Concepto de la Operación	24
Fase 4B – Desarrollo Operacional del OPLAN.....	25
Fase 5 - Ejecución, evaluación de la Campaña, Revisión del OPLAN	27
Fase 6 – Transición.....	27
CONCLUSIONES	28

BIBLIOGRAFÍA.....	30
ANEXO 1 – PLANIFICACION DE RESPUESTA A CRISIS OTAN.....	32
ANEXO 2 - EVALUACIÓN DEL TEATRO CIVIL (TCA- THEATRE CIVIL ASSESSMENT).....	34
ANEXO 3 - FCA - FULL CIMIC ANALYSIS	40

Tabla de Ilustraciones

Figura 1 - Estadíos de confianza	7
Figura 2 – Diagrama de flujo CIMIC Fase 1	20
Figura 3 - Diagrama de flujo CIMIC Fase 2	21
Figura 4 - Diagrama de flujo Fase 3.....	23
Figura 5 - Diagrama de flujo Fase 4A.....	24
Figura 6 - Diagrama de flujo Fase 4B	26
Figura 7 - Proceso de planificación OTAN.....	32
Figura 8 - Cont. Proceso de planificación OTAN.....	33

INTRODUCCIÓN

Desde sus orígenes, la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) tuvo seis Conceptos Estratégicos: los primeros cuatro durante la Guerra Fría (1949, 1952, 1957, 1968), estos estaban dirigidos a defenderse de un enemigo fácilmente identificable, la Unión Soviética, por ello se planificaba en función de determinar todas las fuerzas necesarias para implementar los planes de defensa colectiva y en donde sus miembros asignaban y empleaban las fuerzas solicitadas, prácticamente, sin cuestionamiento. Estos planes de guerra fueron, en efecto, los únicos "planes operativos" de la época.¹

Los últimos Conceptos estratégicos, incluyen, además de las operaciones militares, la idea de la gestión de crisis, de estabilización postconflicto y de construcción de las estructuras nacionales fallidas, como partes integrantes de una solución efectiva de conflictos, poniendo de manifiesto la extrema necesidad de armonizar la cooperación multinacional de interagencias para incrementar la coherencia y efectividad de las operaciones.

A partir del año 2006, amplía su rango de operaciones, no solo al ámbito militar, si no que incluye las operaciones de apoyo a la comunidad, conocidas como misiones No-Artículo 5 y se establece el concepto de "Enfoque Integral", el cual integra conceptos militares y civiles para la solución de crisis, esto se constituye como el pilar de su estrategia político-militar para el presente y futuro inmediato, introduciéndolo, en el año 2009, en su Concepto Estratégico. Para poder implementarlo, fue necesario modificar la metodología de trabajo existente hasta el momento, creando lo que se llama Proceso de Planificación de Defensa de la OTAN (NDPP- Nato Defense Planning Process).²

La introducción de NDPP se encuentra actualmente en un ciclo de "transición" como parte de un enfoque de mejora continua que lleve a una creciente integración, eficiencia y eficacia.

Por lo expuesto, la importancia de este tema radica en mostrar como una fuerza militar conjunta combinada, se adapta al ambiente operacional vigente, desarrolla un nuevo Concepto Estratégico, eleva la importancia de las operaciones cívico – militares, y lo vuelca a su metodología de planificación, reconociendo la relevancia de que las diferentes agencias civiles sean parte de la solución de una crisis.

¹ "The NATO Defence Planning Process"; North Atlantic Treaty Organization; Recuperado de http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49202.htm.

² North Atlantic Treaty Organization; NATO Standardization Agency; Allied Joint Doctrine For Operational-Level Planning; AJP-5; Original; Junio 2013.

Este trabajo, mediante la descripción del proceso de planeamiento del nivel operacional de la OTAN y de cómo está incluida la coordinación con organizaciones civiles, pretende aportar al campo disciplinario un elemento que sirvan como base o consulta para la generación de doctrina conjunta y combinada de nuestro ámbito, dando luz a la cuestión de que en un conflicto no se trata solamente de lograr el objetivo operacional, si no, que, en ese estado final deseado, se debe incluir la situación civil para lograr una estabilidad perdurable.

El análisis se centrará en el nivel Operacional, que es aquel que proporciona el nexo entre los objetivos estratégicos y el empleo táctico de las fuerzas. Dentro de este nivel, se realiza la descripción del ciclo de planeamiento, sus diferentes áreas y sobre todo, se hace foco en la forma que se incluye, en la planificación, la coordinación con los diferentes elementos civiles. No se avanza sobre el planeamiento particular para situaciones de contrainsurgencia.

Se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo la OTAN modificó su concepto de solución de conflictos y como su proceso de planeamiento operacional conjunto combinado es aplicado a las operaciones de cooperación cívica militar?. Se persiguen los siguientes objetivos:

- Analizar la política existente sobre CIMIC, conceptos, doctrina, manuales, en orden de obtener una visión general de como el CIMIC es entendido y operacionalizado por la Alianza Atlántica.
- Describir el ambiente operacional y la aplicación del CIMIC en relación a su coordinación.
- Describir la participación del CIMIC en el proceso de planeamiento del nivel operacional.

La hipótesis propuesta es: el planeamiento de nivel operacional integrando las operaciones de cooperación cívico-militar (CIMIC), es considerado como un facilitador militar que establece un vínculo con el entorno civil y las fuerzas militares, basado en un enfoque integral de gestión de crisis, que permite una estabilización duradera ante un conflicto multidimensional.

Para este trabajo se realiza el análisis bibliográfico de la doctrina del nivel operacional de la OTAN, como así también, artículos publicados en internet. La metodología que se emplea es del tipo descriptiva, donde se analizaran procesos e interacciones de las técnicas de planeamiento del nivel Operacional de la OTAN.

El trabajo de investigación está estructurado en dos capítulos, el primero describe la evolución de la OTAN en el concepto CIMIC, conceptos, objetivos y aplicación del mismo, y el segundo aborda el proceso de planeamiento del nivel operacional a la luz del CIMIC.

CAPITULO I – EVOLUCION, DESCRIPCION Y DEFINICIONES DE CIMIC EN LA OTAN

Evolución

La cooperación cívico militar, como capacidad militar y como una idea teórica, es conceptualizada, desarrollada y aplicada por primera vez formalmente por la OTAN en el contexto de su compromiso en los Balcanes en 1990. Este desarrollo es originalmente disparado para una reorientación del nivel operacional ante los significativos cambios de los escenarios luego del fin de la Guerra Fría, cuyo objetivo principal es la creación de herramienta militar para el análisis y ejecución que integraría la “dimensión civil”, en un esfuerzo por superar los desafíos planteados por un enemigo difuso, no definido, en condiciones geográficas, situaciones políticas y étnicas y factores locales e internacionales cambiantes, tomando en cuenta, en el nivel operacional, el espectro entero de los actores civiles, su interacción y sus efectos sobre el cumplimiento de la misión³.

El actual concepto sobre CIMIC de la OTAN provee tres líneas principales de esfuerzo:⁴

- **Enlace:** Los militares deben ser capaces de actuar como enlaces con los actores civiles relevantes, incluyendo la población civil, la cual crea las precondiciones para una integración del elemento civil dentro del desarrollo de las operaciones militares, esencialmente, la meta es establecer canales de comunicación para permitir incrementar la seguridad de todos los participantes ya que conlleva a una gran estabilidad del teatro de operaciones (TO) y al mismo tiempo reduce el riesgo de ataque contra todas las partes.⁵
- **Apoyo:** Las capacidades militares pueden apoyar al elemento civil, ya sea una operación programada o por una obligación ética-moral, esto puede ser logrado a través de la cooperación cívico-militar por la implementación de proyectos y medidas, como así también por la asistencia directa administrada por las fuerzas militares disponibles en la zona, estas pueden ajustarse para el apoyo a la comunidad ante una emergencia, como apoyo médico a la población, transporte logístico y el uso de los ingenieros militares para propósitos civiles. Esto es posible si se concentran los esfuerzos para lograr la directa e inmediato involucramiento de las instituciones y de la administración gubernamentales, como así también, la integración de la población; claramente este tipo de actividad CIMIC

³ Muñoz García, Enrique;” El Nuevo Concepto Estratégico de la OTAN: Una aportación española”; revista Observatorio de la política exterior española; Instituto Español de Estudios Estratégicos; Nro 49, Madrid; 2010

⁴North Atlantic Treaty Organization; NATO Standardization Agency; Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation; AJP-3.4.9; Versión 1; Febrero 2013

forma parte de los efectos buscados y toma una preponderante importancia para el logro de la misión, obteniéndose como beneficio, entre otras cosas, la mejora de la seguridad en el ambiente operacional (protección de las fuerzas), incrementar la aceptación (mente y corazón de la población) con respecto a las acciones militares (apoyar el ambiente civil).

- Desconflictuar y coordinación: Para las operaciones de desconflictuación se debe desplegar contingentes confiables que apoye la población, el espectro de estas actividades muchas veces insume recursos civiles disponibles, para lo cual se debe coordinar el acceso a los mismos teniendo la debida consideración de que ellos son también necesarios para la población civil. En este punto, la acción del nivel táctico es de suma importancia, las fuerzas CIMIC son el factor visible diariamente en la vida de la población de la región en conflicto, su presencia sirve como puntos de contacto para obtener información sobre las preocupaciones, quejas, necesidades y miedos, convirtiéndolos en una excelente fuente de información del ambiente civil, este monitoreo de los factores civiles es reflejado en la planificación y en la conducción de las operaciones en todos los niveles de la OTAN.

El enfoque integral de la OTAN y el CIMIC

Según los analistas de la OTAN, en un orden global mundial, la resolución de una crisis compleja solo puede lograrse si se le da el enfoque correcto, que permita ver las causas subyacentes respecto al contexto internacional, esto aplica, en particular, a contextos de largos desarrollos para garantizar que las causas del conflicto han sido mitigadas. Las lecciones aprendidas por la OTAN, sobre todo en Afganistán, muestra claramente que una acción militar contra un oponente, aislada del resto de los factores, no logra los requerimientos para una seguridad sustentable o al menos, para alcanzar un ambiente operacional de bajo riesgo.

Entonces la complejidad y la interconexión de las diferentes áreas de una sociedad, demanda un enfoque integral, porque el instrumento militar, por sí solo, no puede alcanzar todos los aspectos, lo militar solo es una pequeña parte del enfoque del problema.

La OTAN define que Enfoque Integral “*es la sinergia entre todos los actores y acciones de la Comunidad Internacional, a través de la coordinación y des-conflictuación de su política, desarrollo, capacidades de seguridad, para enfrentar los desafíos actuales incluyendo las emergencias complejas*”.⁶

En síntesis, el manejo de crisis se ha expandido en términos de:

- Duración

⁶ Menarguez, David Andres; “Capacidades de la OTAN contra capacidades de la Unión Europea”; revista Boletín de Información del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional; Nro. 311; Enero 2012.

- Tareas realizadas
- Actores envueltos
- Las crisis son influenciadas por multitud de factores.
- Social
- Ambiente operacional
- Económica
- Ninguna entidad es capaz de realizar todas las tareas necesarias por sí mismas.

Este marco conceptual facilita la armonización de esfuerzos humanitarios y de desarrollo, combinando una respuesta inmediata a la crisis y una estabilización con una asistencia y reconstrucción de largo plazo, para que estos esfuerzos sean factibles, se necesitan indefectiblemente la interacción con las agencias civiles, a esto la OTAN lo conoce como Interacción cívico-militar y la define como *“el término general para definir el proceso global entre los actores, militares y civiles, que participan en los diferentes niveles (estratégico, operacional y táctico), cubriendo el espectro entero de las interacciones en los desafíos actuales, emergencias complejas, y operaciones”*⁷

Principios del Enfoque integral para el entendimiento

Como están descritos en el manual AJP-01

- Necesidad constante de un acoplamiento proactivo entre todos los actores, antes y durante la crisis.
- La importancia de un entendimiento compartido estimulado a través del trabajo cooperativo, el enlace, la educación y un lenguaje común.
- El valor del trabajo colaborativo basado en la confianza y la voluntad de cooperar.
- Pensamiento orientado a metas, asegurando que todos los actores trabajen hacia un objetivo común.

Principios Guías del Enfoque Integral

- Compromiso proactivo.
- Responsabilidad/entendimiento compartido.

⁷ Kasse Imann, Hans-Jürgen; “Civil-Military Cooperation A Way to Resolve Complex Crisis Situations”; revista PRISM; Nro. 1; Oslo 2013.

- Pensamiento basado en metas.
- Trabajo colaborativo.
- Respetar la independencia de cada actor/límites de la interacción.

Definiciones y Conformación del CIMIC

Cada nivel de conducción posee la documentación de referencia que enmarca las actividades CIMIC que son los que abajo se listan, se debe recordar que la OTAN posee cuatro niveles de responsabilidad de los cuales los últimos tres son de comando, estos son el nivel Político, Estratégico, Operacional y Táctico.

- Político/Estratégico: el Concepto Estratégico MC411/1
- Operacional: AJP 3.4.9
- Táctico: AM 86-1-1, Functional Planning Guide, Standing Operating Procedures

Definición OTAN de CIMIC:

La definición NATO para CIMIC es: *“La coordinación y cooperación, en apoyo a la misión, entre el Comandante OTAN y los actores civiles, incluyendo la población nacional y autoridades locales, como así también la internacional y agencias u organizaciones no gubernamentales”*⁸

Para lo cual *“coordinación”* significa lo siguiente:

- Coordinación, dentro de una estructura militar, de todos los asuntos relacionados con CIMIC, el militar no coordina las actividades del actor civil.
- Armonizar los esfuerzos militares con los actores civiles evitando la duplicación de esfuerzos y el mal uso de recursos en orden de alcanzar un enfoque integral para la resolución de una crisis.

En cuanto a *“cooperación”*:

- Cooperación debe ser entendida como interacción. Esta interacción debe extenderse desde cooperación, como un extremo, hacia coexistencias, como otro extremo.
- El propio mandato, metas, métodos, principios, estructura, rol y perspectivas puede limitar esta interacción con el instrumento militar.

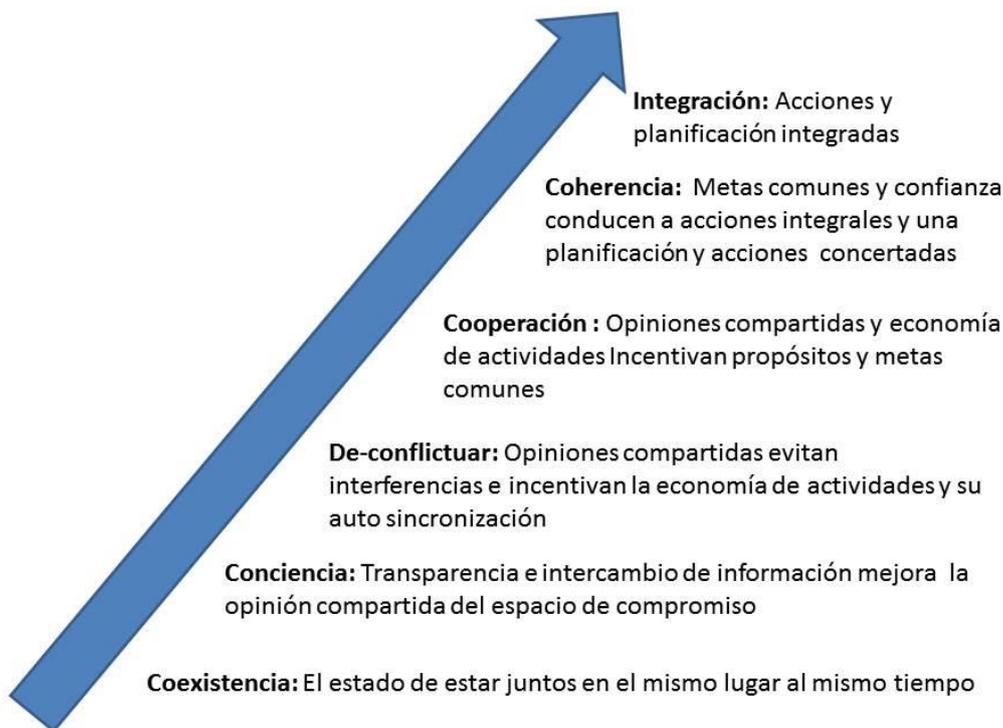
Y *“en apoyo de la misión”*:

- La frase *“en apoyo de la misión”* limita *“coordinación”* y *“cooperación”*.

⁸ “The NATO Defence Planning Process”; North Atlantic Treaty Organization; Recuperado de http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49202.htm

- En el enfoque integral la palabra “misión” es establecida en contexto mas amplio y puede incluir más que una tarea militar tradicional. (ejemplo: construir un puente) Toda actividad CIMIC debe estar conectada a un objetivo operacional (construir un puente para restituir la libertad de movimiento).

Figura 1 - Estadios de confianza



Fuente: North Atlantic Treaty Organization; Civil – Military Co-operation Centre of Excellence; CIMIC Field Handbook; 3ra revisión; Enero 2013.

Objetivo y finalidad del CIMIC

El objetivo y la finalidad de CIMIC es la interacción entre los actores militares y civiles dentro de un entorno integral, para apoyar el plan del Comandante militar. Lo ideal sería, que todos los agentes trabajarán para un objetivo común, pero cuando esto no es posible, esta interacción se asegurará de que las actividades de apoyo a cada plan estén armonizadas en la medida de lo posible. Esto reducirá al mínimo la interferencia o conflicto no deseado entre todos los actores. Esta interacción puede consistir en la coordinación, la cooperación, el apoyo mutuo, la planificación conjunta y el intercambio de información, que abarca el mandato político; incluidas las fuerzas militares de la OTAN, el gobierno y actores civiles.

Consecuentemente, las del CIMIC son:

- CIMIC es para interactuar con los actores civiles apropiados en nombre del comandante de la OTAN para llevar a cabo la misión.
- El resultado a largo plazo de CIMIC es crear y mantener condiciones que contribuyan a la consecución de los objetivos dentro de la misión general, y para la implementación de un estado final exitoso. El propósito a medio plazo es vincular los efectos de corto y largo plazo de una manera libre de fricción.

Funciones básicas del CIMIC de la OTAN

Todas las actividades conducidas por en el marco de CIMIV están basadas en tres funciones básicas:

- **Enlace Cívico Militar:** Establecer y mantener el enlace con los actores civiles al nivel apropiado, facilitando la cooperación, la armonización, compartir información y una planificación y ejecución del plan concertado o integrado, que incluye:
 - Oportuna identificación de los actores relevantes
 - Desarrollo de una estructura de enlace que sea frecuentemente actualizada
 - Organización de la información CIMIC.
- **Apoyo a la Fuerza:** Los comandantes, dependiendo de las circunstancias, requerirán apoyo desde dentro de su Área de Operaciones Conjunta (JOA de sus siglas en inglés)⁹, como la coordinación de esfuerzos para minimizar la posibilidad de interrupción de las operaciones militares. Por esa razón, el CIMIC juega un rol proactivo importante, al contribuir en la planificación operacional y en la participación de las operaciones. Esto incluye en cooperación con otras funciones militares:
 - Suministro de información sobre la situación civil.
 - Evaluar la situación civil, identificar los indicadores claves y los factores más sensibles que tienen un impacto crítico en el desarrollo de las operaciones, como así también, como la situación militar influye en el entorno civil.
 - Recomendar las medidas necesarias para mitigar el impacto del accionar militar.
 - Llevar a cabo actividades de CIMIC incluyendo “proyectos CIMIC”.
 - Promover la aceptación de las fuerzas.
 - Contribuir a influir en la sociedad civil en la zona de la misión.
 - Facilitar la obtención de los recursos civiles, cuando sea necesario.

⁹ JOA, Joint Operation Area

- Entrenamiento de las tropas sobre la formación cultural de la zona.
- **Apoyo de los actores civiles y a su entorno:** Dentro del marco del concepto integral, el apoyo a los actores civiles y su entorno, generalmente será conducido si es requerido para crear condiciones que favorezcan el cumplimiento de la misión dentro del contexto del mandato y puede incluir un amplio espectro de recursos, tales como información, personal, material, equipos, comunicaciones, especialista y entrenamiento. Facilitar esto es un rol del CIMIC y puede ser ejecutado por todos los elementos militares. Un escalonamiento del apoyo debería ser el siguiente:
 - Facilitar el apoyo por medio de la creación de capacidades a tal fin.
 - Apoyar por medio del intercambio de capacidades.
 - Apoyar el entorno civil con medios militares.

Los elementos del CIMIC

En orden de alcanzar lo anteriormente expuesto, la OTAN necesita que su capacidad CIMIC posea cuatro componentes fundamentales:

- Política, doctrina y conceptos.
- El entendimiento, la voluntad y la capacidad para utilizar la doctrina y conceptos.
- Activos CIMIC como personal seleccionado, competente y entrenado, y elementos conjuntos de las tres fuerzas que estén presentes en la misión.
- Un soporte logístico de infraestructura apropiado que asegure la operatividad.

El aspecto conceptual de CIMIC abarca la política, la doctrina, la planificación y los procedimientos de la OTAN e incluye la supervisión y coordinación de CIMIC durante el entrenamiento y las operaciones. Los aspectos que integran la capacitación de CIMIC no se limitan solamente a cursos, presentaciones, conferencias, seminarios y las lecciones aprendidas en el proceso, si no también, busca la plena integración de CIMIC en los ejercicios y experimentos de la OTAN, para obtener el aferramiento de los conceptos que genera una gran conducta operativa. Los recursos físicos son aquellos activos que el Comandante asigna para la consecución de las operaciones CIMIC, debido a que las situaciones son diferentes, la composición de los activos de CIMIC no son fijos, sin embargo el personal CIMIC deberá integrar todos los niveles de Comando.

Dependiendo del país y de la misión la estructura del CIMIC puede variar, pero generalmente la integran los siguientes elementos:

- Elementos CIMIC de Estado Mayor: Dependiendo el nivel y la composición del Comando Operacional (nacional/combinado), el área CIMIC puede ser llamado S/G/J/CJ-9¹⁰, su estructura puede diferir considerablemente, pero en general está compuesto por un Jefe (J-9), y subdividido en área operativa, planes y enlace. Su función es asesorar, en forma eficiente y oportuna, al Comandante Operacional, para evaluar el plan a la luz del os aspectos CIMIC.
- Grupo CIMIC: Consiste en un grupo de comando conformado por varios consejeros y un staff de personal que representan todas las disciplinas que están presente en un Comando Conjunto, como el Asesor Legal, Personal, Asesor de Género, etc. El despliegue de un grupo CIMIC completo puede no ser sustentable en largos periodos de tiempo y no alcanza un óptimo balance entre los elementos capaces de desplegar rápidamente y el mantenimiento de la capacidad de actuar en todo el espectro de las operaciones.
- Modulo desplegable CIMIC: Este módulo puede responder a las tres áreas de CIMIC, Operativa, Planificación y Enlace, y ser utilizado en sustitución del Grupo CIMIC cuando una pequeña fuerza es desplegada en el teatro.
- Unidad de Apoyo CIMIC: Es el elemento que está desplegado en el teatro y es el responsable de realizar todas las tareas CIMIC. Dependiendo de la composición del Comando, el J9 puede tener TACON o OPCON con la Unidad de Apoyo CIMIC

Relaciones con otras Áreas del Estado Mayor

Es totalmente importante que el S/G/J/CJ-9 esté envuelto en el proceso de planificación y esté en un constante diálogo con las otras áreas en orden evitar redundancias. En orden de mitigar los impactos y maximizar los efectos, será necesario un estrecho enlace entre todas las ramas involucradas en el entorno civil, es importante que el personal CIMIC mantenga su foco en los asuntos cívico -militares así el Comandante tendrá una correcta imagen de la situación civil para poder basar su toma de decisiones.

La tabla de abajo nos muestra la comunicación de ida y vuelta con otras áreas.

Tabla 1 – Relación con otras Áreas

Área	Vínculos con el CIMIC
Consejero Legal (LEGAD)	<ul style="list-style-type: none"> • Aconsejar sobre las responsabilidades por los civiles • Asesorar sobre la ley Internacional

¹⁰ S=Staff, G=Ground, N=Navy, J=Joint, CJ=Combined Joint

	<p>Humanitaria, Leyes para refugiados y Derechos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interpretación legal de acuerdos con otras fuerzas y memorandos de entendimiento. • Asistencia acerca de los contratos para los proyectos CIMIC.
Consejero Político (POLAD)	<ul style="list-style-type: none"> • En el manejo del entorno civil, el personal de CIMIC debe tener en claro cuál es la relación con el POLAD para evitar solapamientos en los límites de acción, si esto sucede, deberá estar claro quien liderará la situación
Consejero de Género	<ul style="list-style-type: none"> • Asesora sobre problemas de género
Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Entierros de emergencia de la población civil (cuando sea necesario). • Enlace para negociar sitios para el campo de prisioneros de guerra, y los sitios de entierro. • Términos y condiciones de servicio para los civiles contratados localmente. • Identificación y provisión de mano de obra especializada
Inteligencia	<ul style="list-style-type: none"> • La entrada de información de recolección conjunta: el J2 puede utilizar información derivada de lo procesos CIMIC. El personal CIMIC tiene acceso a una amplia gama de personal desplegada en el terreno, pero el uso de esa información obtenida de esa manera para propósitos operacionales es un asunto altamente sensitivo.
Operaciones en curso	<ul style="list-style-type: none"> • La contabilización de el efecto de las operaciones actuales en el entorno civil, en particular a la población. • El conocimiento de los efectos del entorno civil sobre un curso de acción (COA).

	<ul style="list-style-type: none"> • La inclusión de factores civiles en AOR y gerenciamientos de rutas. • Paso de la información CIMIC hacia y desde los comandos subordinados.
Planes	<ul style="list-style-type: none"> • La consideración de factores civiles tanto de corto como de largo plazo que afectan a la planificación. • Planificación de tareas y actividades en el entorno civil, donde ellas se convierten en el esfuerzo principal. • Integración de CIMIC en los planes a largo plazo, por ejemplo rehabilitación post- conflictos, capacidades de construcción y reconstrucción.
Apoyo a las operaciones BDA	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de reconocimientos de daños • Afectación del entorno civil
Operaciones de Información, Operaciones Psicológicas y Asuntos Públicos	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar una coordinación estrecha con las Operaciones de Información (Info Ops), las operaciones psicológicas (PSYOPS) y las de Asuntos Públicos (PA) actividades. • Entrada de datos para llevar a cabo de Info Ops / PSYOPS en el entorno civil.
Ingenieros	<ul style="list-style-type: none"> • Enlace con la nación anfitriona (HN) en asuntos de infraestructura. • Asesoramiento especializado para el personal CIMIC: <ul style="list-style-type: none"> ○ Orden de disposición final de explosivos (EOD) . ○ Consideraciones ambientales. ○ Consideraciones de

	<p>infraestructura.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Asesoramiento técnico.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Indicación y vigilancia de las rutas para (sostenimiento principal) uso militar o civil (por ejemplo, el flujo de refugiados). • Apoyo de la nación anfitriona (HNS) /Civil -Militar gestión de recursos. • Posible uso de transporte y, en su caso, de otros recursos en apoyo de las tareas de CIMIC.
Apoyo Médico	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de todas las actividades relacionadas al apoyo médico. • Evaluación de los riesgos médicos de que se produzca algún tipo de epidemia no controlada para humanos y animales
Presupuesto y finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación en materia de financiamiento para la ejecución de actividades CIMIC
Policía Militar	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para la evacuación de no combatientes o del movimiento de refugiados.

Fuente: North Atlantic Treaty Organization; Civil – Military Co-operation Centre of Excellence; CIMIC Field Handbook; 3ra revisión; Enero 2013.

Relaciones del CIMIC con otros conceptos asociados

El CIMIC interactúa con los siguientes conceptos:

- Planes de Emergencia Civil (CEP): El objetivo del CEP es recolectar, analizar y compartir información sobre la actividad de planificación nacional, para asegurar la mayor efectividad del uso de los recursos civiles ante una situación de emergencia, en acuerdo con los objetivos de la Alianza. Este permite que la Alianza y los países amigos, se asistan unos a otros en la preparación para manejar las consecuencias de una crisis, desastre o conflicto. El CEP es responsabilidad de cada nación y los parámetros de planeamiento

pueden variar entre una y otra, Durante el proceso del manejo de crisis, CIMIC facilita, dentro de las restricciones de seguridad, la coordinación de los planes militares con planes CEP existentes (Nacionales, UN y OTAN), sobre todo cuando se trata de la protección civil y de mantener las funciones vitales de la sociedad, es por ello esencial que los elementos CIMIC se vinculen con las agencias CEP para determinar cómo las medidas incluidas en su plan afectarán las operaciones de manejo de crisis.

- Asistencia Militar en Emergencia Humanitaria (MAHE)¹¹: La MAHE no es una actividad CIMIC, ya que está orientado a la cooperación con el entorno civil en apoyo al Comandante Operacional, pero en un contexto de alivio a un desastre, que puede tomar lugar en un ámbito nacional o internacional, una fuerza nacional o combinada es llamada para desarrollar tareas específicas por un periodo de tiempo finito bajo el directo auspicio de una autoridad civil de naturaleza nacional o internacional. En estos casos de operaciones de alivio ante desastres u otra emergencia civil desconectada de cualquier operación militar de la OTAN, capacidades militares nacionales pueden ser desplegadas en apoyo a la autoridad civil que maneja la emergencia. El mandato MC 343 autoriza el uso de los recursos militares colectivos de la Alianza para tales actividades civiles.
- Apoyo de la Nación Anfitriona (HNS)¹²: La HNS provee al Comandante y al contingente de naciones el soporte en forma de material, facilidades y servicios según los acuerdos existentes. La HNS facilita la entrada de las fuerza al área de operaciones, reduciendo el número de tropas logísticas y de material requerido para el sostenimiento y repliegue de las fuerzas. Debido a sus redes y contactos, los operadores CIMIC apoyaran a todo el estado mayor para manejarse con la HNS.

CAPÍTULO II – EL CIMIC EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN OTAN

Visión general del Proceso de Planeamiento del Nivel Operacional de la OTAN

Como vimos anteriormente, la OTAN reconoce que el instrumento militar no puede resolver una crisis por sí solo, es claro que un enfoque que integral de los factores políticos, civiles y militares es necesario para un efectivo manejo de crisis, por ello, la Alianza se comprometerá con otros actores internacionales antes, durante y después de la crisis, para incentivar el análisis,

¹¹ Military Assistance in Humanitarian Emergencies (MAHE)

¹² Host Nation Support (HNS)

planeamiento y conducción de las actividades en forma colaborativa, para maximizar la coherencia y efectividad del esfuerzo internacional.¹³

Por lo tanto, existe una necesidad de una planificación coordinada e integral a través de los procedimientos establecidos de manejo de crisis, que le permitan tanto a militares como a no militares manejar los recursos y esfuerzos con una mayor unidad de propósito, la adopción de un enfoque integral de las operaciones, comienza inculcando una cultura de colaboración activa y la transparencia entre los que participan del manejo de la crisis, para la alianza esto incluye: incentivar el planeamiento cívico-militar integrado, la elaboración de procesos y estructuras para una efectiva coordinación y cooperación con otros actores, permitir el complemento y refuerzo mutuo con otros esfuerzos e idealmente y dentro de un acuerdo internacional, legitimar los autoridades locales.

Proceso de Manejo de Crisis de la OTAN (NCMP –NATO Crisis Management Process)

El Consejo del Atlántico Norte (NAC- North Atlantic Council) decidirá por cada crisis si la OTAN debería actuar y si es así, de que manera, mientras cada crisis es única, el NCMP es el proceso por el cual la Alianza se direcciona, sujeto a las decisiones de la NAC, para resolver una crisis, en circunstancias donde hacer una predicción es dificultosa, el NCMP asegura a la Alianza estar preparada para realizar el espectro entero de misiones que abarca el Artículo 5 y las No-Artículo 5.

El NCMP también provee un estructura de procedimientos que permite al Comando Supremo de Europa (SACEUR - Supreme Allied Commander Europe) emprender actividades de planeamiento preparatorias a la luz de una crisis actual o por desarrollarse, en un razonable marco de tiempo, y subsecuentemente, proveer la evaluación estratégica, incluidos en la planificación de las operaciones y durante la ejecución de la misión.¹⁴

Operaciones de planificación¹⁵

Para prepara y conducir operaciones complejas y multidimensionales, es necesario conducir operaciones de planificación, las cuales están definidas como las actividades que envuelve el proceso de planeamiento en todos los niveles, estas son necesarias para desarrollar planes de operaciones debidamente detallados, y que se ocupan de todos los factores pertinentes para una

¹³ Stijn van Weezel; CIMIC Concepts & Capabilities; Civil – Military Co-operation Centre of Excellence; Enschede; August 2011.

¹⁴North Atlantic Treaty Organization; NATO Standardization Agency; Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation; AJP-3.4.9; Versión 1; Febrero 2013.

¹⁵ North Atlantic Treaty Organization; Supreme Headquarters Allied Powers Europe; Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive; COPD ; versión 2; Octubre 2013.

instrumentación eficiente y el éxito de la misión. El Concepto MC133/4, “NATO’s Operations Planning”, expone en términos generales el Proceso de Planificación de Operaciones (OPP- Operations Planning Process) para describir cómo los militares apoyan el NCMP y describe cómo la Alianza inicia, desarrolla, coordina, aprueba, ejecuta, opiniones, revisa y cancela los planes de operaciones.

La OTAN divide en dos categorías los planes de operaciones, aplicables a todas las situaciones que abarcan tanto el Artículo 5 y las No-Artículo 5:¹⁶

- Planificación Anticipado: Diseñado para preparar a la Alianza a manejar posibles riesgos de seguridad, hay tres tipos de planes anticipados: Plan de Defensa Permanente (Standing Defence Plan –SDP), Plan de Contingencia (Contingency Plan - CONPLAN), CONPLAN Genérico.
- Planificación de respuesta a una crisis: Se elabora en respuesta a una crisis actual o en formación, esta respuesta se manifiesta en un Plan de Operaciones (OPLAN - Operation Plan). Para cada situación, un OPLAN estratégico (aprobado por el NAC) y un OPLAN operacional (aprobado por el SACEUR) son producidos.

Las operaciones de planificación necesitan prácticas específicas y procedimientos para cada nivel y el establecimiento de claras vinculaciones entre las acciones, los efectos, los objetivos y el estado final, como así también, la armonización de la planificación militar, civil, política y económica.

Durante el desarrollo de las operaciones de planificación, es importante para los comandantes de todos los niveles , el conocimiento y análisis de toda información relevante sobre el entorno y su impacto sobre la planificación y conducción de operaciones militares, y como estas, especialmente la que implican la utilización de la fuerza, es percibida por toda clase de audiencia.

Los procedimientos y responsabilidades para la preparación, aprobación, implementación y revisión de los planes de operaciones, se encuentran dentro de la Directiva de Planificación Integral de Operaciones (CODP – Comprehensive Operations Planning Directive), esta directiva es aplicable a todas las actividades de las operaciones de planificación para los niveles de comando estratégicos y operacional, y puede ser adaptado para el nivel táctico.¹⁷

¹⁶ North Atlantic Treaty Organization; NATO Standardization Agency; Allied Joint Doctrine For Operational-Level Planning; AJP-5; Original; Junio 2013.

¹⁷ North Atlantic Treaty Organization; Supreme Headquarters Allied Powers Europe; Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive; COPD ; versión 2; Octubre 2013.

Proceso de planificación

Las operaciones de planificación están orientadas para lograr el estado final de la OTAN y los objetivos estratégicos (militar o no militar) establecidos por las autoridades políticas-militares de la OTAN, dentro de las limitaciones políticas y con los recursos asignados por ellas.¹⁸

Todo comienza con la planificación estratégica, que se inicia con un profundo estudio y análisis de las raíces de las causas, dentro de las limitaciones del tiempo disponible, este análisis se realiza sobre varios actores y sistemas que actúan sobre un “espacio de compromiso”¹⁹, incluyendo sus motivos, fortalezas y debilidades, interacción e interdependencias, esto contribuirá al mejor enfoque estratégico dentro del concepto de enfoque integral para la resolución de crisis. Una vez aprobado por el NAC, la opción seleccionada servirá como bases para la dirección de la elaboración del plan estratégico y entonces, mediante el proceso de planificación, elaborar el concepto estratégico de la operación (CONOPS) y el OPLAN.

En el nivel operacional, el proceso comienza con una revisión de la situación basada en el análisis estratégico de la situación y de la misión para desarrollar una clara apreciación del “*que*” debe ser cumplido, bajo que “*condiciones*” y dentro de que “*limitaciones*”. Apoyado en esta apreciación, este nivel se centra en determinar “*cómo*” las operaciones se dispondrán dentro del diseño operacional, este proporciona la base para el posterior desarrollo del concepto operacional y del plan detallado.

Principios de las operaciones de planificación

Brevemente se describe los principios que rigen las operaciones de planificación de la OTAN, que son establecidos para adaptarse al realidad compleja reinante:

- Coherencia como estrategia: Es esencial que el proceso de planificación sea coherente internamente como externamente, apropiado para otros actores.
- Respeto mutuo, confianza, transparencia y entendimiento: Esto se construye a través del intercambio de información y la cooperación práctica, y se debe fomentar dicha colaboración y la cooperación, a través de organismos de la OTAN, entre los actores civiles y militares, y con otros actores no pertenecientes a la OTAN y autoridades locales.
- Consulta y planificación compatible: Realizar una planificación de apoyo mutuo, compatible, y siempre que sea posible, concertada y armonizada, es fundamental para el éxito de un enfoque integral.

¹⁸ North Atlantic Treaty Organization; Supreme Headquarters Allied Powers Europe; Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive; COPD ; versión 2; Octubre 2013

¹⁹ Parte del entorno estratégico, relevante a una crisis particular, en el que la Alianza puede decidir, o ha decidido participar.

- Eficiencia en el uso de los recursos: Durante la planificación, los decisores, deben ser conscientes del riesgo de no poseer los recursos adecuados para la misión, por ello debe tener en cuenta las competencias básicas de los actores militares y no militares que contribuye en mayor medida para la respuesta de la crisis,
- Flexibilidad y adaptabilidad: El ambiente operacional de las crisis modernas son complejos y cambian continuamente, sumado a esto, el adversario posee voluntad la cual es impredecible, compleja y adaptativa, por ello los planes deben ser flexibles y adaptables, dentro del marco de la misión, limitaciones políticas y de recursos. Para ello es necesario una constante evaluación del ambiente operacional.

Todo se basa en el constante y actualizado conocimiento del entorno (conciencia situacional) y es ahí donde el CIMIC juega un papel fundamental

Herramientas del CIMIC para la planificación

Las herramientas del CIMIC para la planificación ha ser usadas depende de la situación y del nivel en el cual la planificación está siendo conducida, para el nivel operacional existen dos categorías:²⁰

- Estimaciones
- Evaluaciones

Las estimaciones CIMIC, al igual que todas las estimaciones, son preparados individualmente o en colaboración, como parte del proceso de planificación operacional (OPP) o para una actividad específica CIMIC.

Las evaluaciones CIMIC, su propósito es proveer al Comandante un medio para examinar el status de un área específica, esto lo asistirá en la identificación de factores críticos o de vacíos en el entorno civil que puedan afectar su misión o de la existencia de alguna fuerza de oposición. La más importante es la Evaluación Civil del Área/Atea de estudio, esta debe ser la línea de partida previa a cualquier despliegue o antes de comenzar cualquier operación.

Las estimaciones y las evaluaciones deben cumplir las siguientes características:

- Exactitud: La validez y utilidad de una evaluación depende de su exactitud, si la fuente no es confiable se debe dejar registrado dicha situación.
- Consistencia: La ausencia de consistencia dificultará la identificación de grietas en las capacidades y de potenciales futuras preocupaciones.

²⁰ North Atlantic Treaty Organization; Civil – Military Co-operation Centre of Excellence; CIMIC Field Handbook; 3ra revisión; Enero 2013.

- Oportunidad: las evaluaciones debe ser realizada en forma oportuna y sincronizada con la evolución del proceso de planeamiento, para lo cual se deberá priorizar los requerimientos de información de los factores claves.
- Relevancia: Se deberá realizar un esfuerzo para determinar que factor y que información son relevantes, la información que no lo es no debería estar incluida en la evaluación o estimación.
- Continuidad: Las estimaciones y evaluaciones deben responder a los cambio y deben ser continuamente actualizadas.

Fases del Proceso de Planificación del Nivel Operacional y la participación del CIMIC

El proceso comprende siete fases las cuales está íntimamente ligadas al NCMP para armonizar la interface entre los diferentes niveles de planificación, en cada una de ellas veremos como el CIMIC participa activamente, las siete fases mencionadas son:²¹

1. Conciencia situacional
2. Apreciación operacional de la evaluación estratégica del SACEUR y evaluación de las opciones de la respuesta militar.
3. Orientación Operacional.
- 4A. Desarrollo del concepto de la operación (CONOPS).
- 4B. Desarrollo Operacional del OPLAN
5. Ejecución, evaluación de la Campaña, Revisión del OPLAN
6. Transición.

En el anexo 1 se puede observar el proceso graficado.

Fase 1 – Conciencia situacional:

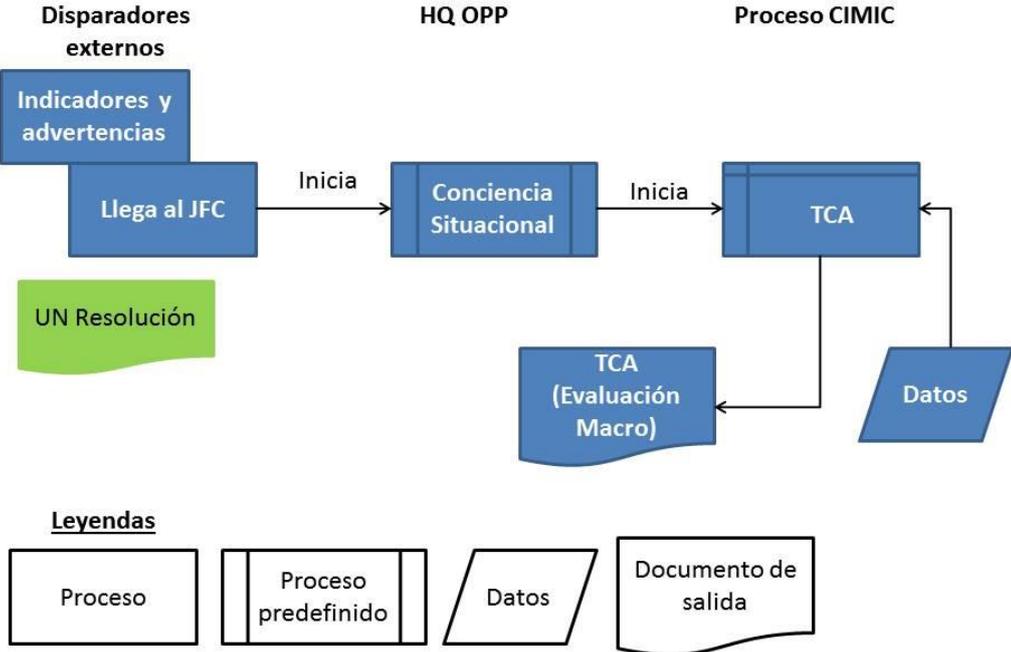
Esta fase es iniciada con la identificación de alguna crisis emergente, que afecta a la seguridad de los intereses de la OTAN y apoya al Comandante Aliado Supremo Europa (SACEUR) en su proceso de planificación estratégica. En el nivel operacional normalmente comienza con la dirección del comandante como un resultado del relevamiento de información de las áreas de responsabilidad que han sido asignadas al Comandante por el SACEUR. De esta fase se obtiene apropiados indicadores y la apreciación inicial, también, un entendimiento inicial de como la crisis se desarrolla. Los productos que se obtienen son los Requerimientos de información del

²¹ North Atlantic Treaty Organization; Civil – Military Co-operation Centre of Excellence; CIMIC Field Handbook; 3ra revisión; Enero 2013.

Comandante, Juicio de la situación en el área (riesgos y amenazas), Condiciones y tendencias en el área, Evaluación de los indicadores de la OTAN y advertencias.

Esto se mejora sustancialmente por la identificación de sistemas, subsistemas, componentes y actores claves que afectan, potencialmente, el ambiente operacional, mediante la acción de resaltar las influencias y relaciones claves. CIMIC tiene un rol significante en esta fase, proveyendo evaluaciones para completar una imagen entera de la situación. En este punto conducirá y entregará la Evaluación del Teatro Civil (TCA- Theatre Civil Assessment), una plantilla de esta evaluación se puede ver en el anexo 2. Este examina todas la condiciones civiles, en las respectivas áreas de interés y como podrían afectar un enfrentamiento militar, dicha información debe provenir de las más amplia gama de fuentes, este informe está estructurado por los siguientes factores: Político, Militar, Económico, Social, Información e Infraestructura.²²

Figura 2 – Diagrama de flujo CIMIC Fase 1



Fuente: North Atlantic Treaty Organization; Civil – Military Co-operation Centre of Excellence; CIMIC Field Handbook; 3ra revisión; Enero 2013.

²² North Atlantic Treaty Organization; Nato Standardization Agency; NATO Civil-Military Co-Operation (CIMIC) Doctrine; AJP-9; Original; Junio 2003

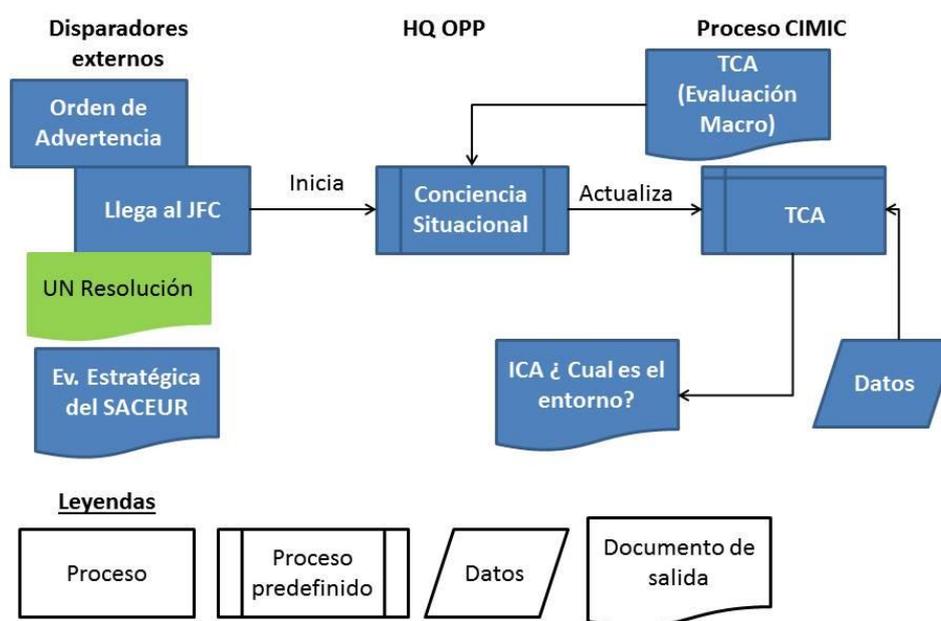
Fase 2 - Apreciación operacional de la evaluación estratégica del SACEUR y evaluación de las opciones de la respuesta militar.

El propósito de esta fase es entender la situación estratégica y la naturaleza del problema, comprender el estado final deseado de la OTAN y sus objetivos, contribuir en el Asesoramiento Operacional para el SACEUR, evaluar la viabilidad operacional de las opciones de respuesta estratégica.²³

El producto de salida es el Asesoramiento Operacional del Comandante

En el proceso de evaluación y apreciación operacional, la dirección general del enfoque del CIMIC estará determinada por los problemas críticos que son identificados.

Figura 3 - Diagrama de flujo CIMIC Fase 2



Fuente: North Atlantic Treaty Organization; Civil – Military Co-operation Centre of Excellence; CIMIC Field Handbook; 3ra revisión; Enero 2013.

La participación CIMIC durante esta fase será:

- Establecer enlace con las organizaciones y agencias (fuera de la AOI);
- Asesorar sobre cuál de ellos se invitar a participar para alentar a la armonización de los planes;

²³ • North Atlantic Treaty Organization; Supreme Headquarters Allied Powers Europe; Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive; COPD ; versión 2; Octubre 2013.

- Fomentar y facilitar el intercambio de información con otros organismos y organizaciones, con el objetivo de un proceso continuo armonizado para el desarrollo del plan;
- Definir elementos CIMIC ha ser insertados en un Equipo Operacional de Reconocimiento y Enlace (OLRT), si es necesario;
- contribuir a la preparación integral del ambiente operacional;
- Identificar y comprender los factores estratégicos claves que contribuyen a la crisis (Político, Militar, Económico, Social, Información e Infraestructura);
- Identificar y comprender a los principales actores y su rol;
- Revisar los compromisos internacionales,
- Actualizar la Evaluación del Teatro Civil (TCA)

El producto de esta etapa es el análisis inicial de CIMIC (ICA – Inicial CIMIC Analsys), que sigue el formato del TCA, su meta es informar al grupo de planeamiento y al estado mayor, sobre la situación civil en la posible zona de operaciones y contribuir a las Opciones de Respuestas.

Fase 3 – Orientación Operacional

En esta fase se busca determinar el problema operacional que debe ser resuelto, determinar específicamente que condición operacional debe alcanzarse, identificar los factores operacionales claves e identificar cualquier otra limitación que actúe sobre la libertad de acción del Comandante.

Los productos de salida son: La Preparación Integral del Ambiente Operacional (CPOE - Comprehensive Preparation of the Operational Environment), el diseño operacional y la guía del comandante para la planificación

Durante esta fase, la meta es asegurar que toda la influencia de los factores civiles que tienen implicancias militares, estén incluidas en el enfoque del plan, de esta manera el CIMIC contribuye al análisis de la misión (estado final deseado, enunciado de la misión, etc).

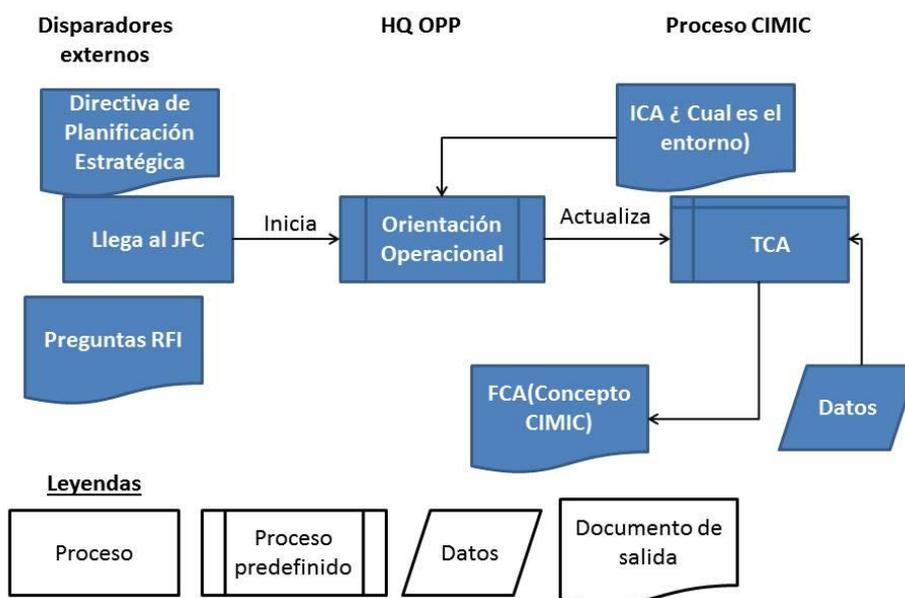
La participación CIMIC durante esta fase será quien:

- Asegurará la participación de los elementos de CIMIC en el OLRT y dirigirlos/guiarlos;
- Actualizará el TCA;
- Contribuirá al análisis de la misión,
- de los requerimientos para la cooperación con organizaciones civiles,
- de las brecha en la capacidades civiles,
- en la introducción de los planes civiles,
- en la provisión de evaluaciones internacional de la crisis/situación,

- Determinará los requerimientos para la interacción con actores nacionales e internacionales relevantes;
- Contribuir para el desarrollo de los objetivos operacionales, para determinar criterios de éxitos y efectos operacionales;
- Contribuir al desarrollo del diseño operacional (puntos decisivos, líneas de operación, interacción requerida con entidades no-OTAN);
- Preparar la parte sobre Situación Civil para la exposición de Análisis de la Misión.

El producto de esta etapa es el Análisis CIMIC Completo (FCA - Full CIMIC Analysis). La meta del FCA, cuya exposición es dada al Comandante, es conseguir la aprobación del Comandante sobre como el CIMIC intenta empeñarse en el teatro (Concepto CIMIC). Esto es de suma importancia, ya que las actividades pueden afectar intereses nacionales, el Comandante debe estar consciente de las implicancias de estas actividades, en el anexo 3 se encuentra un mayor detalle sobre el FCA . También es muy importante que el Comandante conozca plenamente cuales son las brechas o faltantes de las capacidades civiles, ya que tendrá que completarlas, en forma temporal o permanente, con capacidades militares. Se den realizar Medidas de efectividad (MOEs) y las Medidas de Performance (MOPs) que son redefinidas a lo largo del proceso de planificación.

Figura 4 - Diagrama de flujo Fase 3



Fuente: North Atlantic Treaty Organization; Civil – Military Co-operation Centre of Excellence; CIMIC Field Handbook; 3ra revisión; Enero 2013.

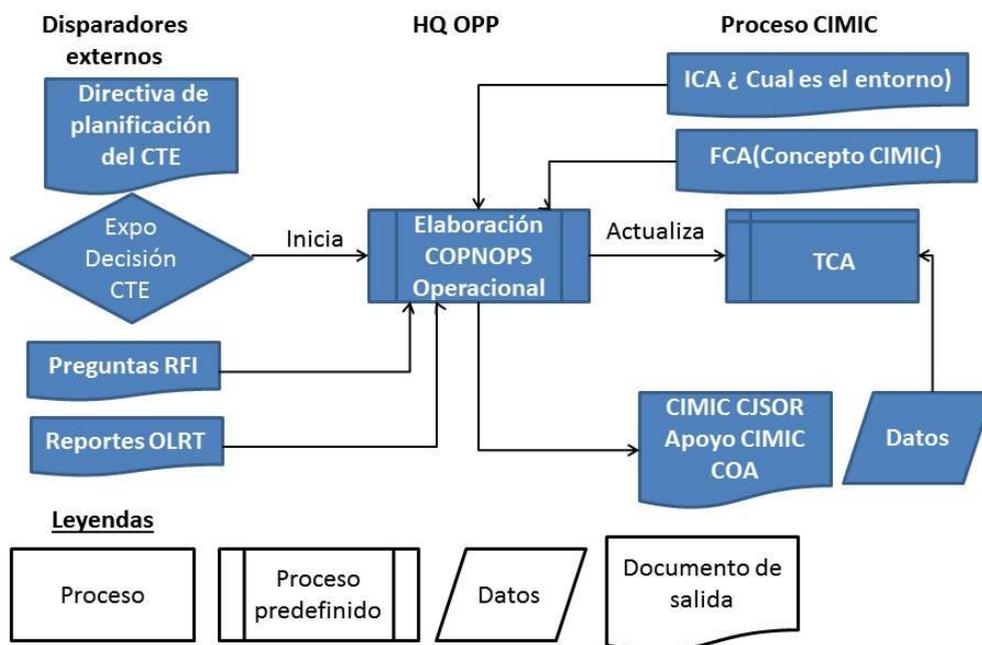
Fase 4A – Desarrollo Operacional del Concepto de la Operación

El propósito de esta fase es determinar la mejor forma de llevar a cabo las operaciones que lograrán el cumplimiento de la misión.

Los productos de salida son el Concepto de la Operación, los conjuntos de objetivos propuestos y sus categorías, Reglas de combare requeridas (ROEREQ - Rules of Engagement Request) y la Declaración Conjunta Combinadas de Requerimientos (CJSOR - Combined Joint Statement of Requirements)

Aquí, el CIMIC contribuye a el diseño operacional y al descripción de los objetivos operacionales. También evalúa el impacto potencialmente crítico de la consecución de los Cursos de Acción (COA – Course of Action) hasta las actividades recomendadas para mitigar aquel impacto y viceversa, las fortalezas y debilidades, de cada uno de ellos, a la luz del CIMIC, serán compartidos el estado mayor y el Comandante. El manejo de riesgo, respecto a los objetivos, efectos y tareas de CIMIC en la matriz de sincronización para ser vinculado con las líneas de operación diseñadas durante el desarrollo del concepto.

Figura 5 - Diagrama de flujo Fase 4A



Fuente: North Atlantic Treaty Organization; Civil – Military Co-operation Centre of Excellence; CIMIC Field Handbook; 3ra revisión; Enero 2013.

La participación CIMIC durante esta fase será:

- Exponer al Comandante el Concepto CIMIC usando el FCA;
- Actualizar el TCA;
- Desarrollar las opciones de CIMIC tentativas;
- Apoyar la elaboración de los COA's tentativos;
- Desarrollar planes para apoyar cada uno de los COA's tentativos;
- Analizar los requerimientos para cualquier acción complementaria no militar;
- Analizar cada COA desde la perspectiva del CIMIC, para identificar ventajas, desventajas y aspectos claves, no limitándose a la misión de la OTAN, también, para otros actores empeñados en resolver la crisis;
- Participar de los juegos de guerra, describiendo los efectos principales de las actividades CIMIC por fase y de las implicancias (propias y del adversario) de las acciones militares sobre los planes civiles;
- Desarrollar un Matriz de Enlaces Ampliada
- Elaborar medidas MOE y MOP de las actividades CIMIC derivado del diseño operacional.
- Proporcionar la contribución de CIMIC en el CONOPS
- Desarrollar instrucciones de coordinación, como los requisitos específicos, dirección y prioridades en de CIMIC.

Terminada esta fase, cada planificador CIMIC debe tener bien en claro las capacidades CIMIC requeridas (tropas) para soportar el COA seleccionado, el Concepto CIMIC y los arreglos de C2 para soportar esto.

Fase 4B – Desarrollo Operacional del OPLAN

Aquí se elaboran los arreglos y se especifican aún más las actividades requeridas, también se implementa, se detalla el Concepto de la Operación y se busca proveer una base de planificación para los comandos subordinados.²⁴

Los productos de salida pueden ser los planes OPLAN, COP o el SDP.

En esta etapa todo lo relacionados con asuntos civiles y sus tareas, serán incluidos en Plan Operacional (OPLAN), también las tareas para cada activo de CIMIC serán listadas en el OPLAN cubriendo las tres funciones básicas del CIMIC, mientras el personal de CIMIC prepararán los datos de entrada para el OPLAN y se asegurarán que todo los factores relacionados con la

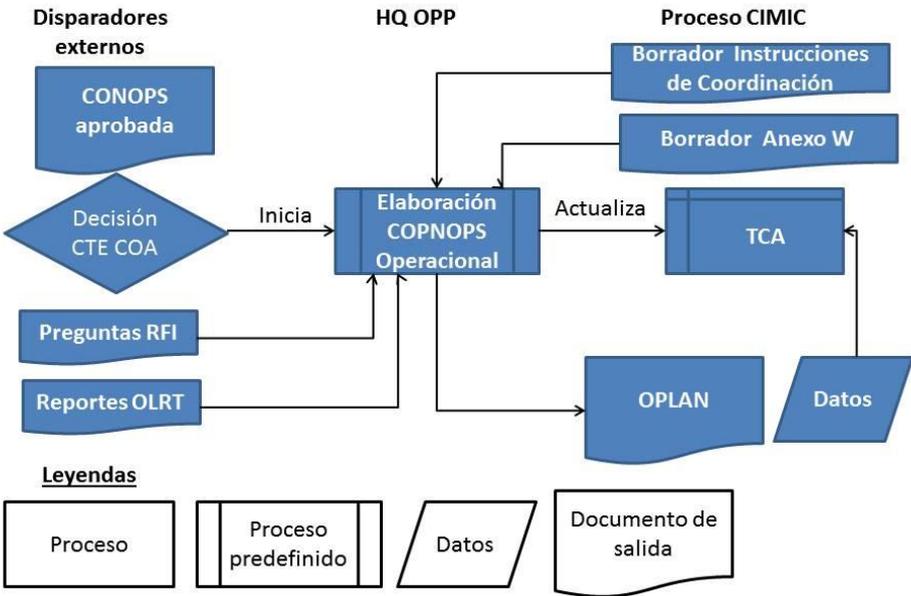
²⁴ North Atlantic Treaty Organization; NATO Standardization Agency; Allied Joint Doctrine For Operational-Level Planning; AJP-5; Original; Junio 2013.

dimensión del entorno civil estén incorporados dentro de todos los aspectos del planeamiento. Por supuesto que los datos de entrada estarán basados las evaluaciones detalladas obtenidas de diversas fuentes de información en el área de estudio.

La participación CIMIC durante esta fase será:

- Contribuir a la elaboración del cuerpo principal y anexos realmente relevantes del OPLAN, aconsejando sobre las implicaciones potenciales de los efectos críticos producidos, en el entorno civil, por las posibles acciones militares y sobre los planes de respuesta de las organizaciones y agencias civiles.
- Elaborar el anexo W y apéndices asociados del OPLAN,
- Revisar la planificación con los actores nacionales e internacionales pertinentes, así como organizaciones internacionales y regionales que cooperan en el teatro, especificando la delegación de autoridad para la coordinación de las actividades específicas;
- Coordinar la aprobación del plan y términos de la transición con las entidades no-OTAN que operan en el Área de Responsabilidad.

Figura 6 - Diagrama de flujo Fase 4B



Fuente: North Atlantic Treaty Organization; Civil – Military Co-operation Centre of Excellence; CIMIC Field Handbook; 3ra revisión; Enero 2013.

Fase 5 - Ejecución, evaluación de la Campaña, Revisión del OPLAN

La ejecución requiere el comando y control de las fuerzas militares y la interacción con otros medios no militares para conducir acciones en forma integrada, coordinada y sincronizada para crear los efectos deseados, basado en evaluaciones de progreso, el plan será ajustado en consecuencia

El CIMIC contribuirá en la fase 5 proveyendo al Comandante en forma periódica y específica de evaluaciones CIMIC, con bases en la permanente actualización del TCA, también asesorará al Comandante sobre cómo mejorar la interacción de las fuerzas de la Alianza con el entorno civil. Ahora el enfoque de la planificación CIMIC cubre todo el espectro desde el corto al largo plazo y es insertado en diferentes grupos de trabajo orientados a la ejecución de la misión. Durante esta fase es de suma importancia para equilibrar beneficios a corto plazo frente a los efectos a largo plazo y la transición de las responsabilidades que deban involucrarse.

Fase 6 – Transición

El propósito aquí es generar un apropiado OPLAN coordinado para el traspaso de responsabilidades a otra organización y así retirar las fuerzas de la OTAN de una manera controlada a fin de evitar que esta acción sea una influencia desestabilizadora en la región.

El CIMIC durante la fase 6 participará de la planificación de los procesos y procedimientos para el traspaso de responsabilidades, además se comprometerá con otros actores internacionales o nacionales para elaborar el OPLAN o el SUPPLAN de la transición

El OPLAN normalmente implica sólo una parte bastante genérica de la transición, ya que es muy difícil predecir cómo será la retirada de la Alianza del teatro. Por lo tanto, el OPLAN será específico mediante un SUPPLAN para esta fase.

CONCLUSIONES

En este trabajo se abordó sobre la importancia de las actividades CIMIC en el proceso de planificación de la OTAN.

Algunas conclusiones obtenidas del capítulo 1 son:

Los conflictos actuales son disparados por un innumerable conjunto de factores de carácter étnico, religioso, ideológico, etc., estos conflictos requieren soluciones sostenibles, la cual es imposible de conseguir utilizando solamente el instrumento militar, las crisis complejas no se prestan a la definición o el análisis simple, exigen un enfoque amplio de la comunidad internacional, incluida la acción coordinada, por parte de una gama variada de actores civiles y militares, fomentando la coordinación y la de-conflictividad entre los instrumentos políticos y militares de la OTAN con los otros instrumentos de poder. Esto requiere un enfoque de cooperación y de planificación más amplio de conformidad con los principios que maneja la Alianza. El concepto del Enfoque Integral es la herramienta que actualmente presenta todas las cualidades para alcanzar dicha situación, e implica la participación de todas las organizaciones, es la sinergia entre todos los actores y acciones de la Comunidad Internacional, a través de la coordinación y des-conflictación de su política, desarrollo, capacidades de seguridad, para enfrentar los desafíos actuales incluyendo las emergencias complejas.

La coordinación y des-conflictación en el Enfoque Integral, requiere que los participantes, posean una visión similar del problema que se debe tratar; tengan la voluntad de resolverlo y muestren una mínima solidaridad con el resto de los socios en relación con los medios que se deben emplear y las responsabilidades que se deben adquirir para resolver satisfactoriamente el problema.

La OTAN utiliza al CIMIC como un facilitador militar, siendo el vínculo con el entorno civil.

La influencia de la gran variedad de recursos del ámbito civil, para estabilizar una sociedad fallida, debe ser siempre tenido en cuenta por el Comandante Operacional, ya que permite una transición suave entre las operaciones defensivas/ofensivas y las operaciones de seguridad/estabilización, alcanzando así un estado de estabilización aceptable, permitiendo que las fuerzas de la Alianza puedan dejar el TO, asegurado, mucho antes.

El CIMIC como una función militar, es una parte integral de las operaciones multidimensionales modernas, se direcciona a todos los actores que cooperan dentro de una situación de conflicto y facilita el apoyo mutuo de las capacidades civiles y de las fuerzas militares. El CIMIC le permite al instrumento militar alcanzar el estado final deseado mediante la coordinación, sincronización y

de-conflicto actividades militares con los actores civiles, vinculando así las operaciones militares con objetivos políticos.

Del capítulo 2 se concluye:

En el nivel Operacional de la OTAN, la planificación conjunta de la campaña sigue un proceso de planificación específico, es esencial que el personal de CIMIC sea una parte integral del grupo de planificación. Sus evaluaciones y estimaciones permiten vislumbrar cuales son los factores críticos que tienen implicancias en el desarrollo de la Campaña, también determina como esas operaciones afectan el entorno civil y qué medidas se deben realizar para mitigar los efectos

Dichas evaluaciones son actualizadas constantemente por el personal CIMIC, convirtiendo a esto en una fuente valiosísima de información para todas las áreas del estado mayor.

Durante la fase 1, toma un papel preponderante ya es quien determina los factores críticos del ambiente civil, permitiendo que el Comandante tenga una correcta conciencia situacional, aspecto fundamental para la toma de decisiones.

Al determinarse los Cursos de Acción informa de que forma apoya cada uno de ellos, mostrando los efectos sobre el entorno civil y viceversa, como así también, qué medidas se den tomar para mitigar los efectos.

Las operaciones CIMIC de planificación también abarcan las coordinaciones con todas las instituciones de gobierno, organizaciones no gubernamentales, actores nacionales e internacionales que tienen participación en el conflicto, como así también la sincronización de las operaciones CIMIC con el resto de las operaciones militares. También coordina y sincroniza con otros planes de otras áreas u organizaciones que pueda estar operando en el teatro o fuera del mismo pero que los afectan de alguna manera la Campaña, como por ejemplo los Planes de Emergencia Civil.

En cuanto al trabajo presentado, los objetivos fueron desarrollados a lo largo del trabajo y fueron expuestos dentro de la estructura capitular.

En relación con lo anterior se corroboró la hipótesis al evidenciar que el planeamiento de nivel operacional integrando las operaciones de cooperación cívico-militar (CIMIC), es considerado como un facilitador militar que establece un vínculo con el entorno civil y las fuerzas militares, basado en un enfoque integral de gestión de crisis, que permite una estabilización duradera ante un conflicto multidimensional.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Hangya, Gábor; *About NATO CIMIC Doctrine*; Civil – Military Co-operation Centre of Excellence; Enschede; July 2014.
- Stijn van Weezel; *CIMIC Concepts & Capabilities*; Civil – Military Co-operation Centre of Excellence; Enschede; August 2011.

Manuales y Reglamentos

- North Atlantic Treaty Organization; NATO Standardization Agency; Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation; AJP-3.4.9; Versión 1; Febrero 2013.
- North Atlantic Treaty Organization; NATO Standardization Agency; Allied Joint Doctrine For Operational-Level Planning; AJP-5; Original; Junio 2013.
- North Atlantic Treaty Organization; Nato Standardization Agency; NATO Civil-Military Co-Operation (CIMIC) Doctrine; AJP-9; Original; Junio 2003.
- North Atlantic Treaty Organization; The Defence Planning Committee; Measures to implement the Strategic Concept of the Defence of the NATO Area; MC 48/3; Final; Diciembre 1969.
- North Atlantic Treaty Organization; The Defence Planning Committee; Directive for Military Implementation of the Alliance's Strategic Concept; MC 400; Final; Diciembre 1991.
- North Atlantic Treaty Organization; Civil – Military Co-operation Centre of Excellence; CIMIC Field Handbook; 3ra revisión; Enero 2013.
- North Atlantic Treaty Organization; Supreme Headquarters Allied Powers Europe; ACO CIMIC Tactics, Techniques And Procedures; ACO 86-1-1; Diciembre 2012.
- North Atlantic Treaty Organization; Supreme Headquarters Allied Powers Europe; Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive; COPD ; versión 2; Octubre 2013.

Revistas

- Kasse Imann, Hans-Jürgen; “Civil-Military Cooperation A Way to Resolve Complex Crisis Situations”; revista PRISM; Nro. 1; Oslo 2013
- Maciá Gómez, Manuel; “Planeamiento de gestión de crisis y capacidades en la OTAN”; revista *Revista de Aeronáutica y Astronáutica*; Nro. 340; Madrid 2013.
- Menarguez, David Andres; “Capacidades de la OTAN contra capacidades de la Unión Europea”; revista *Boletín de Información del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional*; Nro. 311; Enero 2012.
- Muñoz García, Enrique;” El Nuevo Concepto Estratégico de la OTAN: Una aportación española”; revista *Observatorio de la política exterior española*; Instituto Español de Estudios Estratégicos; Nro 49, Madrid; 2010.
- Ortega Acosta, Santiago; “Sesenta años de la OTAN: Un pasado de éxito y un futuro incierto”; revista *Boletín de Información del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional*; Nro. 310; diciembre 2010.
- Piella, Guillem Colom; “La evolución del Enfoque Integral de la OTAN en la gestión de crisis”; revista *CIDOB d’afers internacionals*; Nro.º 97-98; abril 2012.

Recursos electrónicos

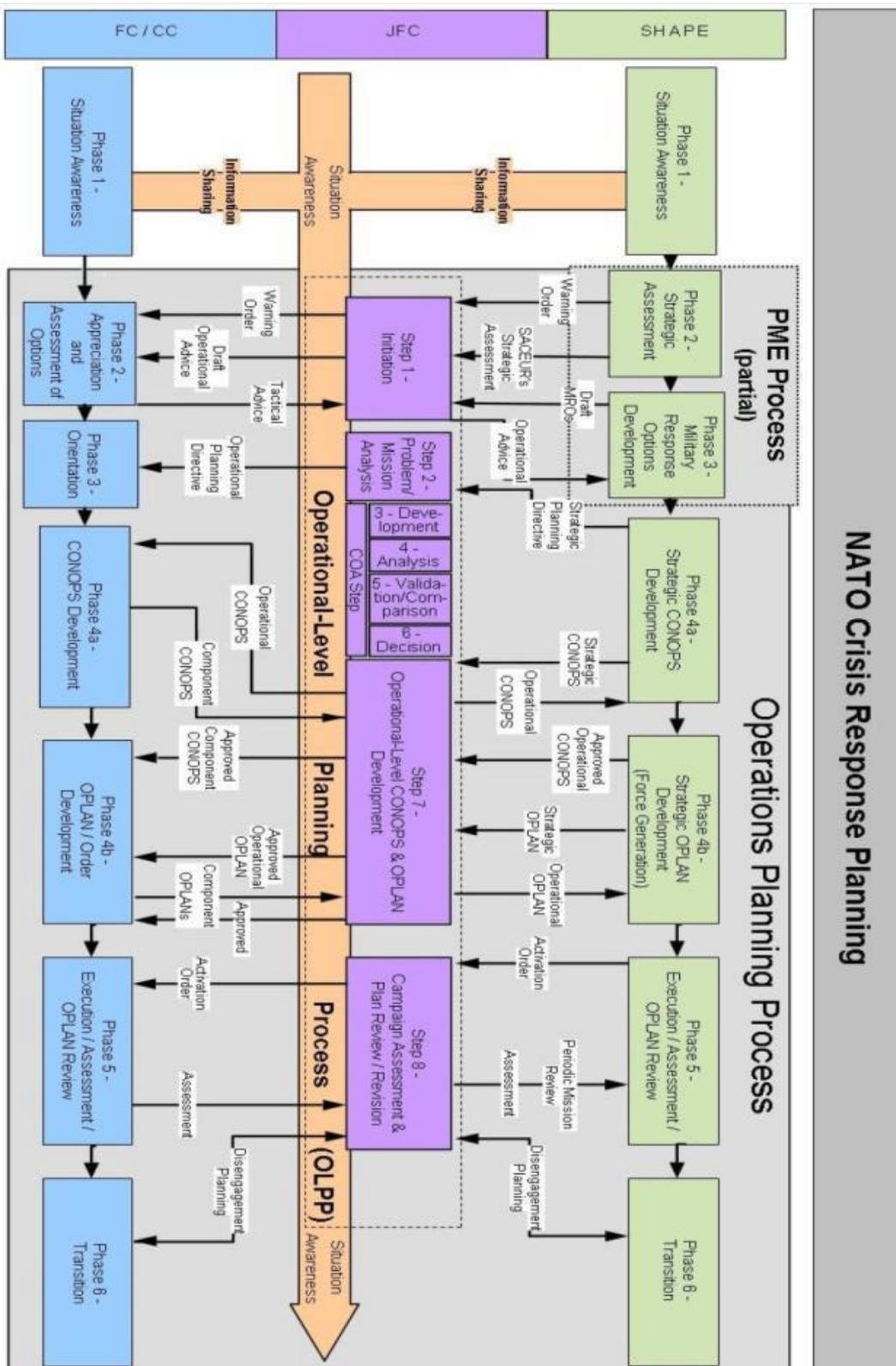
- North Atlantic Treaty Organization – Homepage; Recuperado de <http://www.nato.int>
- “The NATO Defence Planning Process”; North Atlantic Treaty Organization; Recuperado de http://www.nato.int/cps/en/natolive/topics_49202.htm.

Trabajos no publicados

- Murat Celik; Comparison of the British and Canadian CIMIC and the U.S. CMO Doctrines to the NATO CIMIC Doctrine; Tesis para Master of Arts In Security Studies; Naval Postgraduate School; Monterey; 2005.

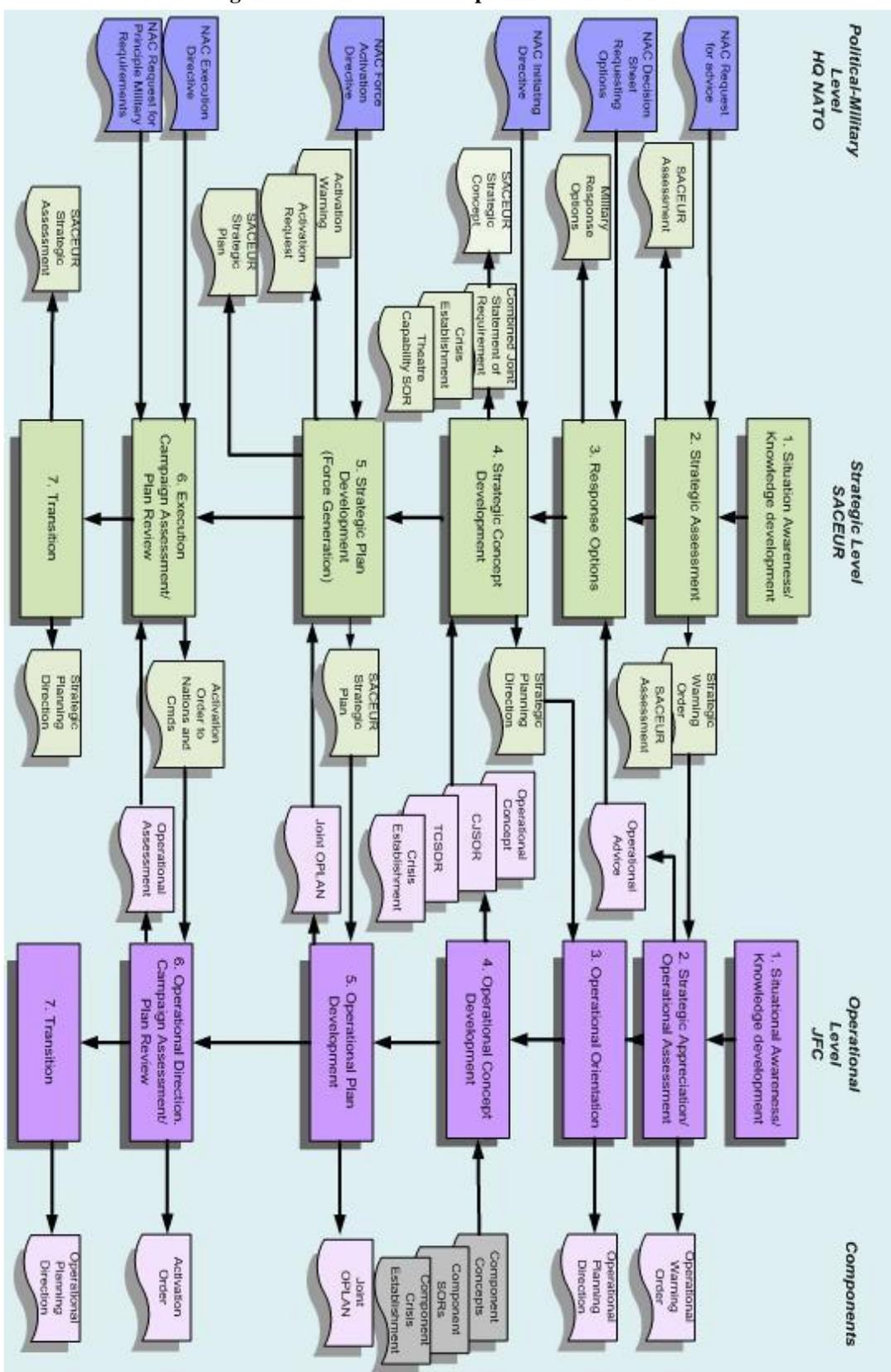
ANEXO 1 – PLANIFICACION DE RESPUESTA A CRISIS OTAN

Figura 7 - Proceso de planificación OTAN



Fuente: North Atlantic Treaty Organization; NATO Standardization Agency; Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation; AJP-3.4.9; Versión 1; Febrero 2013

Figura 8 - Cont. Proceso de planificación OTAN



Fuente: North Atlantic Treaty Organization; NATO Standardization Agency; Allied Joint Doctrine for Civil-Military Cooperation; AJP-3.4.9; Versión 1; Febrero 2013

ANEXO 2 - EVALUACIÓN DEL TEATRO CIVIL (TCA- THEATRE CIVIL ASSESSMENT)²⁵

El TCA es el producto de salida que produce el personal de CIMIC durante la fase 1 – Conciencia Situacional. Comienza con la identificación de las áreas probables y/o contingencia, y su objetivo es reunir la mayor cantidad de datos como sea posible, la evaluación debe basarse en un reconocimiento terrestre, apoyado por información y datos provenientes de todas las fuentes existentes.

Es importante denotar que otras áreas del estado mayor contribuirán con este proceso, por ejemplo, el área de Ingenieros ingresan datos sobre aspectos de la geografía y la infraestructura, de la misma manera lo hará personal del J1,J2 ,J4, el Asesor Legal, Médicos, Política, Policía Militar, evitando la duplicación o contradicciones en la información que vuelcan en sus respectivos anexos del OPLAN.

Para cumplir con el requerimiento de información, los datos se ensamblarán, refinarán y se le dará enfoque que solicita el requerimiento, el personal de CIMIC deberá definir cuáles son los aspectos críticos del entorno civil que influenciarán el cumplimiento de la misión.

Un informe TCA puede tener la siguiente distribución:

1. Sección 1 – INTRODUCCIÓN

2. Sección 2 – EVALUACIÓN MACRO: descripción de todos los aspectos regionales de importancia para la misión.

3. Sección 3 – GEOGRAFÍA:

- a. Localización y tamaño
- b. Geografía física
- c. Clima
- d. Geografía política
- e. Estado geopolítico
- f. Implicancias para las fuerzas de la OTAN

4. Sección 4 - ASUNTOS CULTURALES

- a. Historia
- b. Población
 - i. Población

²⁵ North Atlantic Treaty Organization; Nato Standardization Agency; NATO Civil-Military Co-Operation (CIMIC) Doctrine; AJP-9; Original; Junio 2003

- ii. Cultura y estructura social
- iii. idiomas
- iv. Religión
- c. Archivos, arte y monumentos
 - i. Condiciones generales y problemas
 - ii. Artes
 - iii. Monumentos
 - iv. Archivos
- d. Implicaciones para las fuerzas de la OTAN

5. Sección 5 - ASISTENCIA HUMANITARIA Y PLANIFICACIÓN DE EMERGENCIA CIVIL

- a. Planificación de Emergencia Civil
 - i. Preparación para Desastres
 - ii. Organización
 - iii. Procedimientos de Emergencia y Centros de socorro
 - iv. Ayuda para Desastres
 - v. Puntos de Contacto
- b. Refugiados y Desplazados civiles
 - i. población Civil Existente desplazada
 - ii. Potencial población desplazada
 - iii. Cuidado y Control de los Desplazados
- c. Implicaciones para las fuerzas de la OTAN

6. Sección 6 – INFRAESTRUCTURA

- a. Comunicaciones
 - i. Condiciones generales y problemas
 - ii. sistema Postal
 - iii. Teléfono
 - iv. Telegrafía
 - v. Radio y Televisión
 - vi. Información Civil
 - vii. Leyes Aplicables
 - viii. Cobertura GSM
 - ix. Gestión de Frecuencias

- b. Transporte
 - i. Condiciones generales y problemas
 - ii. Transporte Ferroviario
 - iii. Transporte por Carretera
 - iv. Transporte por agua
 - v. Transporte Aéreo
 - vi. Tuberías
- c. Obras y Servicios Públicos
 - i. Condiciones generales y problemas
 - ii. Obras Públicas
 - iii. Servicios Públicos
- d. Implicaciones para las fuerzas de la OTAN

7. Sección 7 – ASUNTOS PUBLICOS

- a. Administración Pública
 - i. Sistema General de la Administración Pública
 - ii. Estructura del Gobierno Nacional
 - iii. Estructura de Gobierno en otros niveles
 - iv. Las Fuerzas Armadas
 - v. Partidos Políticos
 - vi. Asuntos Internacionales
- b. Sistemas Legales
 - i. Sistema de Leyes
 - ii. La Administración de Justicia
- c. Salud Pública
 - i. organización
 - ii. Condiciones generales y problemas
 - iii. Agencias y Entidades
 - iv. Personal Médico
 - v. Equipos y Suministros Médicos
 - vi. Enfermedades
 - vii. Saneamiento Ambiental
- d. Educación Pública
 - i. Organización

- ii. Condiciones generales y problemas
 - iii. Agencias, Instituciones y Programas
 - iv. Influencia de la política en Educación
- e. Finanzas Públicas
 - i. Organización
 - ii. Condiciones generales y problemas
 - iii. Sistema Monetario
 - iv. Régimen Presupuestario y Presupuesto actual
 - v. Fuentes de ingresos del Gobierno
 - vi. Instituciones Financieras
 - vii. Divisas extranjeras
 - viii. Leyes y Reglamentos Aplicables
- f. Seguridad Pública
 - i. Condiciones generales y problemas
 - ii. Sistema de Policía
 - iii. Instituciones penales
 - iv. Protección contra Incendios
 - v. Planes de Emergencia Civil
 - vi. Defensa Civil
- g. Bienestar Público
 - i. Organización
 - ii. Condiciones generales y problemas
 - iii. Agencias, Instituciones y Programas
- h. Implicaciones para las fuerzas de la OTAN

8. Sección 8 ECONOMIA Y COMERCIO

- a. Abastecimiento Civil
 - i. Condiciones generales y problemas
 - ii. Almacenamiento, refrigeración, e instalaciones de procesamiento
 - iii. Canales de distribución
 - iv. Requisitos alimentarios, de vestido y de costumbres
 - v. Excesos de producción y escaseces
- b. Desarrollo Económico
 - i. Condiciones generales y problemas

- ii. Descripción del Sistema Económico
- iii. Estructura, funcionarios claves y Líderes de negocios
- iv. Recursos
- v. Estadísticas
- vi. Metas y Programas
- vii. Movimiento interno de mercancías
- viii. Agencias, Instituciones y Programas
- ix. Exportaciones e Importaciones
- x. Comercio
- xi. Industrias
- xii. Control de precios y racionamiento
- c. Agricultura y la Alimentos
 - i. Condiciones generales y problemas
 - ii. Geografía Agrícola
 - iii. Productos y Procesamiento Agrícolas
 - iv. Prácticas Agrícolas
 - v. Pesca
 - vi. Forestal
 - vii. Agencias, Instituciones y Programas
 - viii. Producción de Alimentos
 - ix. Leyes y Reglamentos Aplicables
- d. Trabajo
 - i. Organización
 - ii. Población Activa
 - iii. Agencias, Instituciones y Programas
 - iv. Salarios y Normas
- e. Control Propietario
 - i. Condiciones generales y problemas
 - ii. Agrícola y Propiedad Industrial
 - iii. Leyes de Propiedad
 - iv. Propiedades Nacionales y Extranjeras
- f. Implicaciones para las fuerzas de la OTAN

9. Sección 9 – ORGANIZACIONES INTERNACIONALES Y NO GUBERNAMENTALES

- a. Principales Organizaciones Internacionales
- b. Organizaciones No Gubernamentales
- c. Elementos de Enlace.
- d. Implicaciones para las fuerzas de la OTAN

10. GERENCIAMIENTO DE RECURSOS CIVILES

- a. Acuerdos
- b. Mando y Control
- c. Apoyo al Combate
- d. Movilidad y supervivencia
- e. Médico
- f. Puntos y Contacto
- g. Impacto de las fuerzas de la OTAN en la economía de la Nación Anfitriona

ANEXO 3 - FCA - FULL CIMIC ANALYSIS²⁶

Le FCA es producido durante la tercera fase – Orientación Operacional- continuara desde lo estimado inicialmente a través del TCA que fuese producido en las primeras dos etapas.

El formato puede ser el siguiente:

1. Sección 1 SITUACION

- a. Alcance
- b. Examen de la situación Civil

2. Sección 2 ENUNCIADO DE LA MISIÓN

3. Sección 3 SUPOSICIONES Y FACTORES

4. Sección 4 ANÁLISIS

- a. Objetivos
- b. Capacidades Militares
- c. Capacidades Civiles
- d. Brechas de capacidades
- e. Centro de Gravedad CIMIC (si es necesario)
- f. El apoyo militar al Estado Final Civil (si es necesario)
- g. Criterios propios para el Éxito

5. Sección 5 TAREAS

6. Sección 6 FUERZAS DISPONIBLES PARA LA PLANIFICACIÓN

- a. Fuerzas
- b. C2 planeado
- c. Estructura de enlace

7. Sección 7 RECOMENDACIONES AL PERSONAL CIMIC

²⁶ North Atlantic Treaty Organization; Civil – Military Co-operation Centre of Excellence; CIMIC Field Handbook; 3ra revisión; Enero 2013