



**MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**TEMA:**

La supervisión del plan de campaña durante la ejecución de las operaciones.

**TÍTULO:**

Técnicas y Herramientas para el control y la supervisión del Comandante Operacional y su Estado Mayor en el nivel Operacional.

**AUTOR:**

**My COSTAMAGNA, MAXIMILIANO**

**Año 2019**

## **Resumen**

La Supervisión es una actividad continua mediante la cual el Comandante se asegura que sus órdenes han sido cabalmente comprendidas y se ejecutan en forma apropiada según su intención. Además que distingue los cambiantes factores componentes de la situación militar, en particular las variables y a veces imprevisibles acciones que ejecutará el enemigo, obligarán a realizar sucesivos ajustes tanto para neutralizar o eliminar las contingencias negativas, como para aprovechar las circunstancias positivas.

Al mismo tiempo quedarán implicadas, fundamentalmente, dos actividades básicas de la conducción: la dirección y el control. Estas, son de su responsabilidad, y caen bajo la autoridad exclusiva del comandante quien, durante el desarrollo de las operaciones, procurará primero descentralizar hacia sus comandantes dependientes el máximo grado de libertad posible, para el ejercicio de la conducción operacional.

Pero esta libertad de acción de los comandos subordinados deberá estar en concordancia con la visión del comandante operacional y el estado final operacional deseado, así como también deberá respetar el diseño de la campaña en cuanto a la sincronización de acciones y efectos entre las diferentes líneas de esfuerzos y comandos subordinados.

De no ser así, el comandante deberá poseer un plan, primero para detectar estas situaciones que se desvían de su intención y de lo planificado por su Estado Mayor para el desarrollo de la campaña, y segundo, un plan de contingencias, para actuar en consecuencia, a fin de corregir dichas desviaciones.

Gracias al estudio de diferentes doctrinas sobre el tema, se ha logrado identificar un punto de partida para la supervisión en el Nivel Operacional, teniendo como base de referencia la utilizada por las fuerzas armadas de los países integrantes de la Organización del Tratado del Atlántico Norte, pudiendo adaptar la misma, gracias a las similitudes encontradas en el método de Planeamiento Para la Acción Militar Conjunta en el Nivel Operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas, Proceso de Planeamiento Conjunto.

### **Palabras clave.**

Supervisión, Control, Dirección, Decisiones, Evaluación,

## Índice

Contenido	Página
<b>Índice de contenido</b> .....	i
<b>Índice de Figuras</b> .....	iii
<b>Introducción</b> .....	1
Antecedentes del Tema.....	1
Estado Actual del Tema .....	2
Planteo del problema.....	3
Alcances y Limitaciones de la Propuesta.....	4
Aportes Teóricos y/o Prácticos al Campo Disciplinar.....	4
Objetivos de la investigación.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
Hipótesis.....	5
Metodología.....	5
<b>Capítulo I: Marco Teórico de la Supervisión de un Comando Operacional</b>	8
La Supervisión.....	8
Características.....	8
Supervisión según los niveles de la guerra.....	10
Supervisión operacional.....	10
Planificación de la Supervisión. ....	12
Desarrollo del Plan de Supervisión.....	12
Pasos para la Supervisión.....	12
<i>Paso 1 – Recolectar las Herramientas de Control y Datos de Supervisión..</i>	12

---

<i>Paso 2 - Comprender las Condiciones Actuales y Deseadas.....</i>	13
<i>Paso 3 – Desarrollar las de Medidas de Control e Indicadores Potenciales...</i>	13
<i>Selección y redacción de las medidas de efectividad.....</i>	14
<i>Selección y Redacción de indicadores.....</i>	15
<i>La Matriz de Supervisión.....</i>	16
<i>Paso 4 - Desarrollar el Plan de Control.....</i>	18
<i>Paso 5 - Asignar responsabilidades para realizar análisis y generar recomendaciones a cada miembro del estado mayor y comandantes subordinados.....</i>	18
<i>Paso 6 - Identificar Mecanismos de Retroalimentación.....</i>	18
<b>Capítulo II: Corrección a las Desviaciones.....</b>	20
Tormenta del Desierto.....	20
El comandante y sus sensaciones en su puesto comando.....	20
El VII <sup>mo</sup> Cuerpo de Ejército.....	21
El Retraso (...y el aplomo).....	21
Las influencias del entorno y la situación .....	24
Toma de decisiones.....	25
La intervención del Comandante.....	27
Criterio del Comandante.....	27
Apoyo de la Supervisión a la toma de Decisiones.....	27
<i>Planes actuales.....</i>	28
<i>Planes futuros.....</i>	28
Supervisión de la efectividad de la campaña.....	28
<b>Conclusiones.....</b>	30
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	33

---

## Índice de Figuras

---

<b>Contenido</b>	<b><i>Página</i></b>
<b>Figura 1</b> Esquema Grafico Metodológico.....	7
<b>Figura 2</b> Programa de control por línea de operaciones – Operación Tormenta del Desierto.....	26

---

## **Introducción**

El presente trabajo tiene por objeto sumar conocimientos sobre el tema de la supervisión y el control de la ejecución del Plan de Campaña, que en la doctrina Conjunta de las Fuerzas Armadas Argentinas no se encuentra suficientemente desarrollado.

Cabe destacar que el control es una actividad básica de la conducción como así también la dirección, y que ésta lleva implícita la dirección, la cual también se sirve del control, actividades esenciales y elementales para la correcta consecución y el logro de los objetivos planteados o impuestos, en cualquier nivel de la conducción, y en este nivel en particular, por su naturaleza distintiva, la supervisión y el control deberán tener características particulares y diferenciadas con la supervisión y control en el nivel táctico.

### **Antecedentes del tema**

La supervisión del plan de campaña durante la ejecución de la misma representa un desafío singular para el comandante Operacional y su estado mayor, porque las características particulares del nivel operacional, donde la naturaleza conjunta de las operaciones, la velocidad distinta de cada componente, as capacidades particulares e inercia de cada elemento, requiere que en el planeamiento se tomen en cuenta planes de alternativas para cada punto decisivo como previsión a un sin número de variables que podrán influir en el desarrollo de las operaciones, las cuales el estado mayor deberá clasificar y diferenciar en el planeamiento, para, por intermedio de herramientas metodológicas de planeamiento e indicios, poder identificarlos a tiempo durante la ejecución de las operaciones, teniendo siempre en cuenta que cualquier cambio o modificación a lo previsto deberá tener la suficiente antelación, para que los elementos de los diferentes componentes se encuentren en capacidad para poder desarrollar dichos planes y llevarlos a cabo en oportunidad.

Por otro lado cabe destacar que los métodos de supervisión y control de cada fuerza son muy eficientes para la conducción de cada uno de sus respectivos componentes y grandes unidades de los mismos, pero no son adecuados a las particulares características de la conducción operacional, donde siempre se ejecutaran operaciones conjuntas, donde al menos participaran 2 de las 3 fuerzas que conforman los componentes asignados a un Teatro de Operaciones.

Para llevar a cabo todo esto, la supervisión y control de un comando operacional deberá ser un sistema integrado de personal, medios y técnicas metodológicas adecuadas para recabar información oportuna y adecuada del ambiente operacional en el cual operan, para

tener una idea clara de la situación y a partir de allí, también mediante procedimientos metodológicos, efectuar las correcciones o efectuar el reencause de las operaciones para alcanzar los objetivos operacionales.

### **Estado Actual del tema**

La doctrina conjunta de las Fuerzas Armadas Argentinas determina en el reglamento PC 20-01 de Planeamiento para la acción Militar Conjunta que durante la ejecución de las operaciones se deberá verificar en forma permanente si la situación evoluciona en la forma prevista, para adoptar en caso necesario, las acciones de rectificación o re direccionamiento correspondiente, además expresa que los ajustes necesarios a implementar sobre un plan, surgen a partir de la supervisión.

La supervisión de la campaña deberá ser establecido previamente y estará orientado a la vigilancia de los elementos del Diseño Operacional, en particular sobre el mantenimiento o mutación de los Centros de Gravedad (CDG) propios y del oponente, el mantenimiento del Objetivo Operacional y los Objetivos Intermedios y sobre el logro y mantenimiento de los objetivos, efectos y Puntos Decisivos (PD) del Plan de Campaña a través de los Planes de Operaciones.

Por otro lado, la doctrina conjunta de las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos de América establece en el manual “Campaign Planning/ Operational Art, Joint Advanced Warfighting School (JAWS)” de la Escuela de Guerra Conjunta de dichas fuerzas armadas, un plan de evaluación (como una cuarta función de la conducción), en el cual se establecen los pasos para efectuar dicho planeamiento para la evaluación, el cual se basa en medidores de efectividad y medidores de desempeño. Este procedimiento, esta replicado en los reglamentos Joint Publication 3 -0 Joint Operations (JP 3-0), Joint Publication 5 – 0 Joint Planning (JP 5 -0) de las Fuerzas conjuntas, y en el Reglamento Army Tactics, Techniques, and Procedures 5 – 0.1 Commander and Staff Officer Guide (ATTP 5 – 0.1), reglamento de carácter específico (del US Army), establece las mismas medidas de efectividad y desempeño, y habla de las Apreciaciones Continuas, las cuales serán llevadas a cabo en todo momento durante el desarrollo de las operaciones.

Además de esto, la doctrina conjunta de las Fuerzas Armadas Británicas, doctrina base para la conformación de las Fuerzas Armadas de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) y de las de las Fuerzas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) también, posee en los reglamentos Joint Doctrine Publication 01 Campaigning (JDP01) y Joint Doctrine Publication 3– 00 Campaign Execution (JDP 3 – 00), las mismas medidas de

efectividad y desempeño, y el método de la supervisión, es similar al que expresa la doctrina norteamericana.

Cabe aclarar que ambas doctrinas son el resultado de un continuo proceso de actualización doctrinaria, llevada a cabo luego de que las fuerzas armadas de sus respectivos países regresan de Operaciones, por lo tanto, es la doctrina más actualizada de este tipo, en lo que hace al Planeamiento de nivel Operacional y de Conducción de nivel Operacional.

### **Planteo del problema**

En el presente no hay un método de supervisión y control de la campaña en la doctrina conjunta de las fuerzas armadas argentinas, y las herramientas, procedimientos y técnicas existentes para dicha supervisión y control son específicas y de nivel táctico, y por ende, insuficientes para el nivel operacional, por ser de distinta naturaleza.

Y se entiende que como sucede en los niveles inferiores, el control y la supervisión son esenciales para la conducción de las operaciones, y más aún para la ejecución del plan de campaña, ya que ante la existencia de una desviación en la ejecución del mismo, es muy probable que esta desviación cambie sustancialmente el desarrollo de la campaña, y por consiguiente, crezca la posibilidad de no poder alcanzar el objetivo operacional que permita concretar el estado final operacional deseado; por todo esto es sumamente necesaria la existencia de métodos, herramientas procedimentales y técnicas de empleo para la ejecución del control y la supervisión de la ejecución del plan de campaña. Para la correcta conducción de la misma por parte del comandante operacional y su estado mayor.

En función de lo descripto, planteamos el siguiente interrogante: ¿Cuáles son las bases doctrinarias para realizar la supervisión de la ejecución del plan de campaña por parte del comandante operacional y su estado mayor?

Distintas publicaciones de las fuerzas armadas pertenecientes a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) incluyen en su doctrina el tema, varias de ellas establecen las técnicas y herramientas procedimentales para el comando y control pero no establecen el cuándo deberá intervenir el comandante operacional para reencausar la campaña y se pueda alcanzar el objetivo operacional y lograr el consecuente Estado Final Operacional Deseado.

En la biblioteca del Centro Educativo de las Fuerzas Armadas no se encuentra ningún trabajo en relación con el tema, ya que la mayoría de los trabajos de investigación desarrollados se centran en el planeamiento de la campaña, estudiando particularmente los elementos del diseño operacional, pero ninguno se centra en la supervisión y control de la

misma, entendiendo que esto se debe a que los diferentes ejercicios se desarrollan en el gabinete, enfocándose en el planeamiento y no en la ejecución, por ser costosos y complicados de realizar, y en consecuencia de ello, no se visualiza la necesidad de la ejecución de la supervisión y el control.

En cambio, sí hay publicaciones que hacen referencia a las herramientas técnicas con que debería contar un comandante operacional y su estado mayor para la conducción de las operaciones militares; algunas enmarcadas en la organización actual, y otras, estructurando al estado mayor para la conducción por funciones de combate. Allí radica el gen desde donde parte la mayoría de dichos trabajos, porque toma a la función de combate de comando y control para, desde un punto de vista eminentemente técnico; y en ellos, se centra la atención a las herramientas de y medios tecnológicos, con medios digitales de transmisión de datos, equipos de radio integrados, encriptados y con salto frecuencias.

Ninguno se ocupa de las herramientas procedimentales o en métodos, que deben ser el verdadero punto de partida, para luego desarrollar o conseguir los medios o herramientas técnicas y tecnológicas para realizar los procedimientos de comando y control, y más específicamente el control y la supervisión.

### **Alcances y limitaciones de la propuesta**

En cuanto al alcance, buscamos desarrollar las técnicas, métodos y procedimientos con que puede contar el comandante operacional y su estado mayor para planificar y realizar la supervisión y control de la ejecución del plan de campaña.

En cuanto a las limitaciones, el presente trabajo buscará establecer, a modo de propuesta, un marco de referencia para realizar las tareas propias de la supervisión y el control de la ejecución del plan de campaña, así como también presentar las bases sobre el momento en el cual el comandante operacional, deberá intervenir para corregir las posibles desviaciones a lo planificado.

### **Aportes teóricos y/o prácticos al campo disciplinar**

Producto de las conclusiones y “lecciones aprendidas” de nuestra investigación, buscamos incorporar un método de supervisión y control para la correcta ejecución del plan de campaña por parte del comandante operacional, su estado mayor y sus comandantes subordinados que podrá ser tenido en cuenta para sumar a la doctrina conjunta de las fuerzas armadas argentinas.

Para ello, partimos de la base de un estudio descriptivo de la doctrina comparada de otras fuerzas armadas y adaptando la misma a las características particulares de las fuerzas armadas argentinas, a sus métodos de planeamiento vigentes de nivel operacional y a las ayudas técnicas y tecnológicas que emplean las fuerzas para la conducción.

Aportando términos y herramientas acordes al método de planeamiento conjunto para la supervisión del Plan de Campaña durante las operaciones en desarrollo, completando de esta manera el ciclo de la conducción y empleando un mismo idioma de acuerdo al método de planeamiento vigente.

## **Objetivos**

**Objetivo general.** Identificar las posibles bases doctrinarias de la Supervisión del nivel operacional, por medio del estudio de doctrina comparada, que permita vislumbrar un aporte para el accionar militar conjunto de las fuerzas armadas argentinas.

**Objetivos específicos.** Determinar los posibles métodos y técnicas de supervisión y control de la Campaña (y su Planeamiento) que permitan contribuir con la Doctrina Conjunta de las Fuerzas Armadas Argentinas.

Identificar el momento en que el comandante operacional y su estado mayor deberán estar en condiciones de reencausar o modificar las posibles desviaciones a lo planificado

## **Hipótesis**

La doctrina desarrollada por la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) en cuanto a la supervisión, es la que más se adapta para sentar las bases de la doctrina conjunta de las fuerzas armadas argentinas; al partir de una metodología de planeamiento similar y por ser la organización de referencia para las fuerzas militares de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

## **Metodología**

Para el desarrollo de esta investigación, realizaremos un estudio descriptivo, partiendo de los métodos utilizados por las fuerzas armadas que operan en el marco de la Organización del Tratado del Atlántico Norte para la supervisión y el control del plan de campaña para luego enunciar los métodos más acordes con la realidad de nuestras fuerzas armadas y en sintonía a los métodos de planeamiento vigentes en el nivel operacional, sirviéndose por ejemplo de los elementos del diseño operacional, para guiar el control y la supervisión, sin entrar en ningún

momento a desarrollar las herramientas técnicas o tecnológicas, necesarias para la transmisión de datos o el computo de los mismos.

Luego, buscaremos deducir cuándo el comandante deberá intervenir para reencausar desviaciones al plan de Campaña, para lograr el Estado Final Operacional Deseado, tomando como ejemplo el análisis del desempeño del Comandante de la coalición internacional de la Operación Tormenta del Desierto durante la campaña por la liberación y recuperación de los territorios de Kuwait invadidos por Irak en el Golfo Pérsico, en ocasión de detectar un retraso en un comando subordinado durante el desarrollo de las operaciones. Además se buscará describir el aporte de la Supervisión a la toma de decisiones del comandante Operacional y su Estado Mayor.

Para finalmente determinar el grado de importancia de la supervisión del Plan de Campaña, su aporte para la conducción de las operaciones, y establecer el método de Supervisión más adecuado al método de planeamiento vigente para el Accionar Militar Conjunto de las Fuerzas Armadas Argentinas.

### Esquema grafico metodológico.

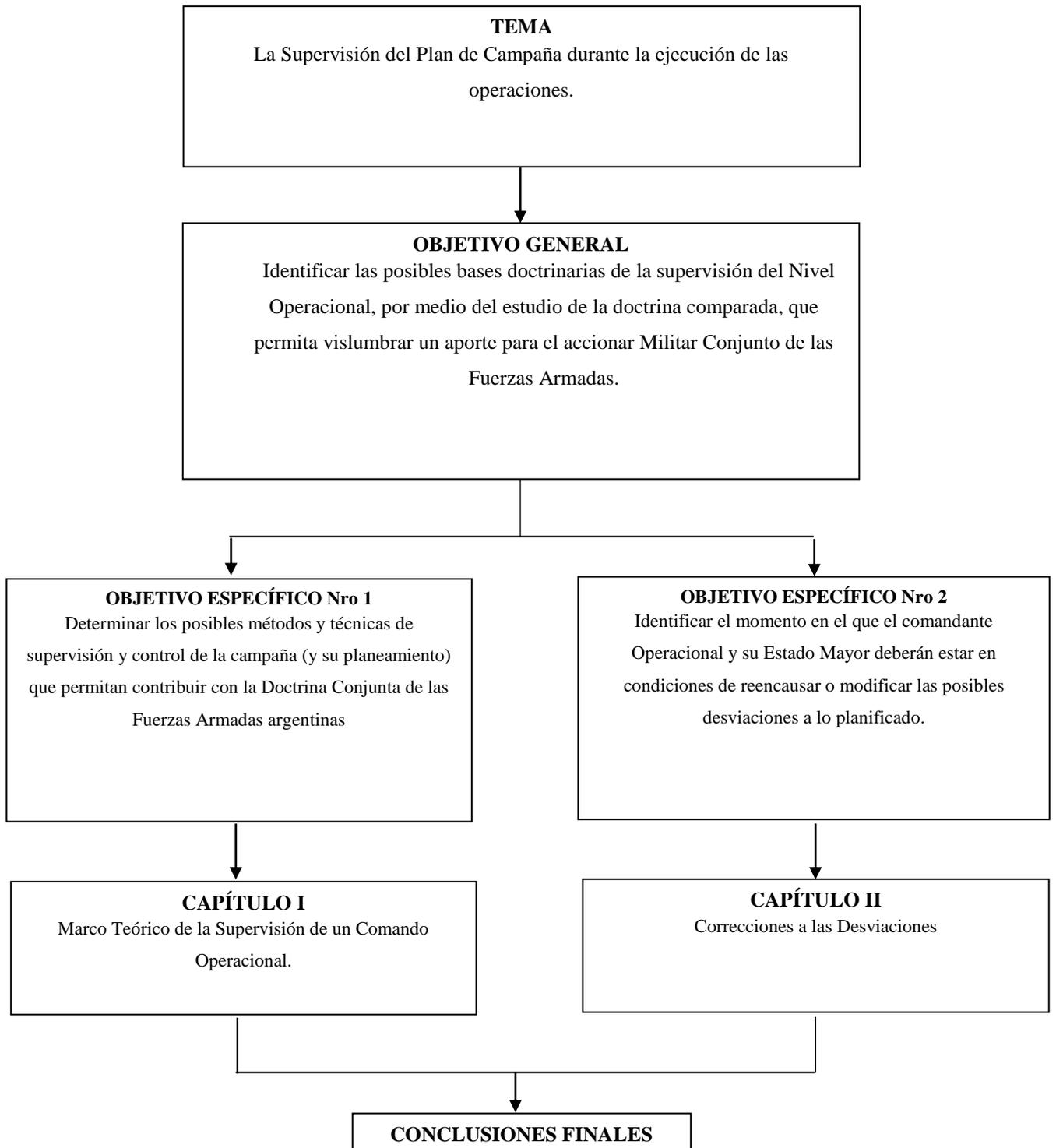


Figura 1 Esquema Grafico Metodológico – Elaboración propia

## Capítulo I: Marco Teórico de la Supervisión de un Comando Operacional

El propósito del presente capítulo es establecer las bases doctrinarias para la concepción de los métodos y técnicas de Supervisión y Control de la campaña, acordes con el Método de Planeamiento del Nivel Operacional, método vigente en la doctrina para la Acción Militar Conjunta de las Fuerzas Armadas Argentinas.

### La Supervisión

Debemos entenderla como una actividad continua que respalda la toma de decisiones, al *“determinar el progreso hacia el cumplimiento de una tarea, crear un efecto, lograr un objetivo o alcanzar un estado final con el propósito de desarrollar, adaptar y refinar planes y para hacer que las campañas y operaciones sean más efectivas”* ( Joint chiefs of staff, 2017 , págs. VI-1).

**Características.** La Supervisión implica controlar y analizar los cambios en el Ambiente Operacional, determinar las causas más probables de esos cambios, identificar oportunidades y riesgos, y proporcionar recomendaciones para mejorar el funcionamiento de la operación o el rendimiento de la campaña para lograr los objetivos. La Supervisión de un plan de campaña vincula operaciones, acciones o tareas con los objetivos buscados y los estados finales deseados. La integración de la planificación de la Supervisión en todo el desarrollo del plan de campaña y las adaptaciones posteriores a la resolución del mismo, ayuda a mantener el plan esquemático de campaña actualizado y listo para la transición a la ejecución ( Joint chiefs of staff, 2017 ).

El comandante es el primer impulsor de la Supervisión como el principal interesado en el éxito de las actividades de sus comandos subordinados. El comandante debe controlar continuamente el Ambiente Operacional y Supervisar el progreso de las operaciones hacia los objetivos, así como la efectividad de la operación para alcanzar el estado o los estados finales deseados. El comandante no puede lograr esto solo a través del "instinto". El comandante operacional es asistido en el esfuerzo de Supervisión por su Estado Mayor y sus comandantes subordinados, junto con agencias interinstitucionales y multinacionales, y otras partes interesadas.

La Supervisión permite al comandante realizar ajustes directos a los planes y pedidos, lo que garantiza que la operación se mantenga enfocada en cumplir la misión. *“La Supervisión de la operación es aplicable en toda la gama de operaciones militares y ofrece perspectiva y*

*conocimiento, brindando la oportunidad de autocorrección, adaptación y aprendizaje reflexivo orientado a resultados”* ( Joint chiefs of staff, 2017 , págs. I-13). Sin embargo, los mecanismos de control y los procesos de Supervisión pueden diferir a nivel táctico, operacional, estratégico militar y otros niveles estratégicos dependiendo del ritmo de toma de decisiones del comandante y la disponibilidad de capacidad de análisis del Ambiente Operacional.

A nivel Operacional, la Supervisión es una actividad continua que abarca tanto las tareas de planificación como las de ejecución.

La Supervisión de operaciones vincula el empleo de fuerzas y recursos con el análisis de inteligencia del Ambiente Operacional. Para esto es necesario el empleo de una matriz de Supervisión de las operaciones, que se basará y apoyará en la graficación de los elementos del Diseño Operacional, la cual podrá ayudar a organizar y analizar los datos, y asesorar al comandante de acuerdo con el plan de Supervisión. Esto permite al comandante identificar la información y la inteligencia necesarias para llevar a cabo la Supervisión de las operaciones y plasmar esos procesos en el plan de Supervisión para que el estado mayor y el comandante puedan controlar el progreso o no de las operaciones, y así poder implementar los cambios necesarios durante la ejecución.

La matriz de Supervisión y el plan de Supervisión son un reflejo del plan y los vínculos de los elementos dentro del plan (objetivos o estados finales vinculados a objetivos militares y estos vinculados a efectos o condiciones que estarán vinculados a tareas clave), los cuales se ven reflejados en la graficación de los elementos del diseño operacional y servirán para acompañar el seguimiento del desarrollo de las acciones y operaciones dentro del plan de campaña.

Durante el Proceso de Planeamiento del Nivel Operacional y la ejecución del Plan de Campaña, la Supervisión ayuda a los comandos a analizar los cambios en el Ambiente Operacional, los posibles cambios en la dirección estratégica nacional y otros desafíos que enfrenta la fuerza conjunta, con el fin de adaptar y actualizar los planes y órdenes para el logro de los objetivos. Los cambios en el Ambiente Operacional son el resultado de la interacción constante entre elementos adversarios, aliados y neutrales.

Los cambios incluyen eventos aleatorios e impredecibles, o fricciones, que complican o desafían la ejecución del plan. La retroalimentación, generada a partir del proceso de Supervisión, ayuda a identificar cambios en el Ambiente Operacional y constituye la base para el conocimiento, la adaptación y el asesoramiento posterior para adaptar el plan y la ejecución del plan. Este asesoramiento ayuda al comandante y a su estado mayor a garantizar

que las operaciones, acciones y tareas sean efectivas, estén en relación con los recursos disponibles, se centren en los objetivos y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos ( Joint chiefs of staff, 2017 ).

**Supervisión según los niveles de la guerra.** La Supervisión se ejecuta en todos los niveles y en todas las operaciones militares, incluso en operaciones que no incluyen combate, la Supervisión del progreso de las operaciones en el nivel Operacional, es muy importante y puede ser más compleja que la Supervisión de combate tradicional. Como norma general, el nivel que dirige una operación, tarea o acción específica debe ser el nivel que Supervisa dicha actividad. Para hacer esto, el comandante Operacional y estado mayor considerarán formas, medios y medidas de Supervisión durante la planificación, preparación y ejecución. Esto enfoca la Supervisión y el control en cada nivel, reduce la redundancia y mejora la eficiencia del proceso de Supervisión general.

La Supervisión a nivel operacional y estratégico generalmente es más amplia que a nivel táctico y utiliza Medidas de Efectividad que apoyan el cumplimiento de la misión estratégica y operacional. La Supervisión de nivel estratégico y operacional se concentra en tareas, efectos, objetivos y progreso hacia el estado final deseado. La Supervisión continua ayuda al comandante Operacional y a los comandantes de componente a determinar si la fuerza conjunta está "haciendo lo correcto" para lograr los objetivos y no solo haciendo las cosas bien (National Defence University , 2007).

**Supervisión Operacional.** La Supervisión del plan de campaña determina el progreso hacia el cumplimiento de una tarea, la creación de una condición o el logro de un objetivo. La Supervisión de la campaña permite que el Comandante Operacional, su estado mayor y los elementos de apoyo refinan o adaptan el plan de campaña y los planes de apoyo para lograr los objetivos de la campaña.

La Supervisión de la campaña también es el mecanismo de transición a la Estrategia Militar, desde la resolución del Comandante Operacional hasta los procesos de planificación estratégica, de recursos y de autoridades, informando la dirección estratégica de la Estrategia Militar; asignación de roles y misiones; y determinar el empleo, la postura de la fuerza, la gestión de la fuerza y la toma de decisiones sobre el desarrollo de la fuerza. Además la Supervisión de la campaña informa la evaluación de riesgos del Jefe del Estado Mayor Conjunto y el plan de mitigación de riesgos a la Estrategia Militar ( Joint chiefs of staff, 2017 ).

Por otro lado la Supervisión de la campaña proporciona el aporte del Comandante Operacional a la Estrategia Militar sobre las capacidades necesarias para cumplir las misiones en los planes de contingencia desde la perspectiva de la planificación de los comandos subordinados, teniendo en cuenta los cambios esperados de las amenazas, de la estrategia y del Ambiente Operacional.

La Supervisión permite que el Comandante Operacional pueda defender los requerimientos de recursos adicionales necesarios o recomiende reasignar los recursos disponibles a las prioridades más importantes.

El Control del progreso de las operaciones es un aspecto fundamental de las operaciones militares que es lo más importante en la mente de cada comandante, la cual no debe ser considerada como una carga burocrática, sino un medio para ayudar a encadenar los puntos en una campaña en la que el Comandante Operacional deberá comprobar y ajustar sus planes, e involucrar a la Estrategia Militar. Por lo tanto, esto debe ser considerado clave a lo largo del diseño y la revisión de la campaña, específicamente para impulsar, si fuera necesario, un nuevo Modo de Acción y la planificación de contingencia.

La Supervisión es *“la Supervisión del progreso, basada en niveles de control subjetiva y objetiva para asistir a la toma de decisiones”* ( Ministry of Defence , 2008, págs. 3-37), la que no solo refleja el impacto de la propia actividad, sino también la del oponente. Hay 3 categorías: Control de la actividad, Control del efecto, El Control de efectividad de campaña.

*“El Control de la actividad asiste a “la Supervisión del desempeño de una tarea y el logro de sus propósitos asociados”. Para llevar a cabo esto, se deberá responder el siguiente interrogante: ¿Se han llevado a cabo con éxito las actividades planificadas?”*

*El Control del efecto sirve a “la Supervisión de la realización de los efectos especificados”, y responde al interrogante ¿Han sido efectivas las actividades planificadas, realizadas con éxito?”*

*El Control de la efectividad de la campaña es “la Supervisión del progreso de la campaña, basada en niveles de medición subjetiva y objetiva para asistir la toma de decisiones”. Los efectos de las actividades planificadas y ejecutadas con éxito, y las condiciones creadas de ese modo, indican el progreso hacia el logro de los objetivos de la campaña y, por lo tanto, el estado final deseado”* ( Ministry of Defence , 2008, págs. 3-37).

## **Planificación de la Supervisión**

**Desarrollo del Plan de Supervisión.** El Estado Mayor desarrollará planes formales de Supervisión cuando sea apropiado. *“Un elemento crítico del Programa de planeamiento del comandante y del Jefe del Estado Mayor es determinar qué planes de Supervisión se deben desarrollar”* (United States Army, 2011, págs. 7-1). Un plan de Supervisión centrado en el estado final deseado a menudo funciona bien. También es posible, y recomendable, desarrollar un plan de evaluación formal completo para un objetivo intermedio, una operación de configuración, subordinada al plan de la operación decisiva o una operación centrada únicamente en una sola línea de operaciones o área geográfica. Pero hay que tener en cuenta que el tiempo, los recursos y la complejidad adicional que implica la generación de un plan de Supervisión limitan estrictamente la cantidad de dichos esfuerzos.

En comandos con un elemento de Supervisión, tanto el elemento de Supervisión como el Jefe del Estado Mayor presentarán sus conclusiones al comandante. El elemento de Supervisión presentará el bosquejo del plan de Supervisión basado en la graficación de los elementos del diseño operacional con los datos adicionales. Luego, el Jefe del Estado Mayor aprobará o rechazará los datos proporcionados en el bosquejo del plan y discutirá los puntos de vista relevantes y los factores no considerados o no explícitos en el bosquejo. El Jefe del Estado Mayor luego proporcionará recomendaciones relevantes basadas en la Supervisión.

**Pasos para la Supervisión.** El comandante y su estado mayor desarrollan planes de Supervisión durante el planeamiento siguiendo seis pasos: paso 1- Recolectar las Herramientas de Control y datos de Supervisión; paso 2 - Comprender las condiciones actuales y deseadas; paso 3 - Desarrollar medidas de control e indicadores potenciales; paso 4 - Desarrollar el plan de control; paso 5 - Asignar responsabilidades para realizar análisis y generar recomendaciones a cada miembro del estado mayor y comandantes subordinados; paso 6 - Identificar mecanismos de retroalimentación. Una vez que el comandante y su estado mayor desarrollan el plan de Supervisión, aplican el proceso de Supervisión para controlar, evaluar y asesorar, asistir o dirigir continuamente a lo largo de la preparación y ejecución (United States Army, 2011).

**Paso 1 – Recolectar las Herramientas de Control y Datos de Supervisión.** El planeamiento comienza al recibir la misión. La recepción de la misión alerta al Estado Mayor para comenzar a actualizar sus apreciaciones de funcionamiento y reunir las herramientas necesarias para el análisis de la misión y la planificación. Las herramientas específicas y la

información recopilada con respecto a la Supervisión incluyen, entre otras, las siguientes: el plan u orden del comando superior, incluido el anexo de la Supervisión, si está disponible; si reemplaza un elemento, actualizar cualquier dato y productos del control; productos del control que sean relevantes producidos por los diferentes elementos dependientes o no; y la identificación de posibles fuentes de datos (United States Army, 2011).

***Paso 2 - Comprender las Condiciones Actuales y Deseadas.*** Como principalmente, la Supervisión se trata de controlar el progreso hacia el estado final deseado. El Estado Mayor comparará las condiciones actuales en el área de operaciones con las condiciones deseadas. El análisis de la misión y la preparación de la inteligencia del campo de batalla ayudan a comprender la situación actual. El comandante y el estado mayor deberán identificar las condiciones deseadas y las suposiciones subyacentes clave para una operación durante el diseño y el proceso de toma de decisiones militares (United States Army, 2011).

Comprender las condiciones actuales y deseadas requiere reconocer explícitamente los supuestos subyacentes. Durante la fase de Supervisión, el Estado Mayor corrobora continuamente la configuración o no de los supuestos que identificaron durante el planeamiento. Si posteriormente no se cumplen los supuestos, entonces puede ser apropiado replantear el problema.

Después del análisis de la misión, el comandante impartirá en su intención los lineamientos para la formulación de los Modos de Acción y del Diseño Operacional, y los requerimientos de inteligencia críticos. El estado final deseado expresado en la intención del comandante describirá las condiciones deseadas que el comandante desea lograr. El departamento del Estado Mayor a cargo del plan de Supervisión identificará cada condición deseada específica mencionada en la intención del comandante. Estas condiciones individuales deseadas direccionarán la Supervisión general de la operación. El control se centrará en las condiciones correspondientes en la situación actual. Si las condiciones que definen el estado final deseado cambian durante el proceso de planificación, el estado mayor actualizará estos cambios en el plan de Supervisión.

Para controlar el progreso de manera efectiva, el Estado Mayor verificará constantemente tanto la situación actual como el estado final deseado.

***Paso 3 – Desarrollar las de Medidas de Control e Indicadores Potenciales.*** Un plan de Supervisión tiene una estructura que se puede denominar como matriz de Supervisión, que no es otra cosa que la graficación de los elementos del diseño operacional, comenzando con las

condiciones del estado final deseado, seguido por las medidas de efectividad y, finalizando con los indicadores. El comandante describirá en forma amplia el estado final deseado de la campaña cuando imparta la intención del comandante. El Estado Mayor identificará las condiciones específicas deseadas a partir de la intención del comandante. Los miembros del estado mayor medirán cada condición con medidas de efectividad. Las medidas de efectividad, a su vez, estarán conformadas por indicadores (United States Army, 2011).

Un plan de Supervisión se centrará en controlar si la situación cambió y si los elementos dependientes lograron las condiciones deseadas mientras controla y Supervisa continuamente los supuestos para validarlos o invalidarlos. Los miembros del estado mayor usarán las medidas de efectividad para medir esto. Normalmente, los planes de Supervisión no incluyen medidas de desempeño. El área de operaciones en desarrollo diseñará y rastreará las medidas de desempeño en la apreciación de ejecución de las diferentes áreas del estado mayor. Eventualmente, el estado mayor Supervisará tareas específicas como parte del plan de Supervisión utilizando la siguiente estructura: tareas, Medidas de desempeño e indicadores. Los controles formales y detallados de la finalización de tareas tenderán a ser la excepción y no la regla.

*“El diseño de medidas de control e indicadores potenciales implica: Seleccionar y redactar las Medidas de Efectividad, Seleccionar y redactar los indicadores, y Diseñar la matriz de Supervisión”* (United States Army, 2011, págs. 7-2).

*Selección y redacción de las medidas de efectividad.* Las pautas para seleccionar y redactar las Medidas de Efectividad consisten en: Seleccionar solo las Medidas de Efectividad que miden el grado en que se alcanza el resultado deseado, Elegir Medidas de Efectividad distintas, Incluir Medidas de Efectividad de diferentes cadenas causales, Usar la misma Medida de Efectividad para medir más de una condición cuando sea apropiado, Evitar solicitar requerimientos de Inteligencia adicionales a los subordinados, Estructurar las Medidas de Efectividad para que tengan indicadores que puedan ser adquiribles, mensurables y relevantes, Redactar las Medidas de Efectividad como afirmaciones y no como preguntas (United States Army, 2011).

El comandante seleccionara solo Medidas de Efectividad que midan el grado en que se logra el resultado deseado. Además elegirá una Medida de Efectividad para cada condición en forma separada y bien diferenciada. El uso de Medidas de Efectividad similares puede sesgar la Supervisión al contener prácticamente la misma Medida de Efectividad dos veces.

El comandante incluirá Medidas de Efectividad de diferentes cadenas causales relevantes para cada condición siempre que sea posible. Cuando las Medidas de Efectividad tienen una relación de causa y efecto entre sí, ya sea directa o indirectamente, disminuye su valor en la medición de una condición particular. Controlar el progreso hacia una condición deseada por múltiples medios agrega precisión a la Supervisión.

El comandante deberá evitar o minimizar los requerimientos de informes adicionales a los elementos subordinados. Los requerimientos de informes excesivos pueden hacer que un plan de Supervisión válido sea oneroso e insostenible.

El comandante estructurará las Medidas de Efectividad para que existan indicadores que sean adquiribles, mensurables y relevantes para ellos. Una Medida de Efectividad no sirve de nada si el estado mayor no puede realmente medirla.

El comandante redactará Medidas de Efectividad como afirmaciones no como preguntas. Podrá expresar una Medida de Efectividad como un número. Las Medidas de Efectividad proporcionarán respuestas a las preguntas en lugar de las preguntas en sí mismas.

Una Medida de Efectividad describe la información buscada con precisión, incluyendo detalles sobre el tiempo, información, geografía o unidad, si es necesario. Cualquier miembro del estado mayor debe poder leer la Medida de Efectividad y entender exactamente qué información describe.

*Selección y Redacción de indicadores.* El estado mayor diseñará indicadores que proporcionen información sobre las Medidas de Efectividad. Los indicadores deben ser Adquiribles, mensurables y relevantes (United States Army, 2011).

El Estado Mayor puede controlar un indicador medible cuantitativamente o cualitativamente. Los indicadores que son definidos en forma imprecisa, a menudo plantean problemas. El Estado Mayor debe diseñar el indicador para minimizar el sesgo, particularmente cuando el estado mayor solo tiene indicadores cualitativos disponibles para una Medida de Efectividad determinada. Muchas medidas cualitativas son fácilmente sesgadas, y los analistas deben tener muchos recaudos para proteger la objetividad en el proceso de Supervisión.

Un indicador Adquirible obtiene datos asociados con la medida de efectividad. En algunos casos, los datos pueden no existir o los datos pueden ser difíciles de reunir. En el caso en que el estado mayor no posea un indicador cuantitativo disponible, lo puede sustituir por un indicador cualitativo.

*“Un indicador es relevante cuando proporciona información sobre una Medida de Efectividad o una Medida de Medida de Desempeño. El comandante debe hacer preguntas pertinentes, por ejemplo, ¿un cambio en este indicador indica realmente un cambio en la Medida de Efectividad? (Cuál es la causa y cuál es el efecto no es el punto aquí; lo que importa es que existe una correlación). ¿Qué factores no relacionados con la Medida de Efectividad podrían hacer que este indicador cambie? ¿Qué tan confiable es la correlación entre el indicador y la Medida de Efectividad?” (United States Army, 2011, págs. 7-4\_ 7-5).*

*La Matriz de Supervisión.* Una matriz de Supervisión generalmente cuantifica las condiciones del estado final deseado, las Medidas de Efectividad y los indicadores. En algunos casos, podrá incluir un objetivo en lugar del estado final o Medidas de Desempeño en lugar de Medidas de Efectividad.

Una matriz de Supervisión es una herramienta para ayudar al comandante a apreciar el progreso de la campaña o las operaciones, la cual se apoya en la graficación de los elementos del diseño operacional. El empleo de una matriz de Supervisión no significa que el comandante y su estado mayor determinen matemáticamente los resultados de las operaciones militares. El comandante y su Estado Mayor aplican el criterio sobre los resultados de la estimación matemática para controlar el progreso de manera integral. En una operación de larga duración, el comandante puede recibir una exposición informativa de Supervisión mensual de su Estado Mayor. Este informe incluye tanto los productos del proceso de Supervisión como las opiniones de expertos de los miembros del estado mayor, de los comandantes subordinados y de otros aliados. De esta manera, el comandante recibirá tanto un análisis matemáticamente riguroso como opiniones de expertos. Los comandantes combinarán lo que encuentran útil en esos dos puntos de vista con su evaluación personal de las operaciones, considerarán las recomendaciones y la acción directa según sea necesario (United States Army, 2011).

Es muy importante el criterio en el diseño de la matriz de Supervisión. La elección de Medidas de Efectividad e indicadores que controlen con precisión el progreso hacia cada condición deseada es un arte. El procesamiento de los elementos del diseño operacional para la elaboración de la matriz de Supervisión requiere establecer coeficientes y umbrales para cada Medida de Efectividad e indicador. Para establecer estos coeficientes, ponderaciones y umbrales adecuados se requiere experiencia y criterio operacional. El asesoramiento del

estado mayor y los expertos en la materia son imprescindibles. El estado mayor registrará la lógica de por qué el comandante eligió cada Medida de Efectividad e indicador. Esto facilitará la rotación del personal del Estado Mayor así como la comprensión del plan de Supervisión entre todas las Áreas del Estado Mayor.

Cada elemento del diseño operacional en la matriz de Supervisión se estandarizará, se le asignará un valor y se le darán umbrales. El estado mayor matemáticamente los combina comenzando en el nivel del indicador, procesado a través de Medidas de Efectividad y condiciones a cumplir, llegando al estado final deseado.

La estandarización significa que cada elemento del diseño operacional y cada Medida de efectividad e indicador se expresarán como un número en una escala común como 1 a 5 o 1 a 10. El establecimiento de una escala común ayuda a comprender y comparar, así como a ejecutar el modelo matemático.

Dicho valor asignado, es un número que expresa un significado relativo. Algunos indicadores pueden tener más importancia que otros para describir una Medida de Efectividad determinada. *“El estado mayor emplea los coeficientes como multiplicadores para las Medidas de Efectividad y los indicadores. El valor estándar de 1.0 implica igual significado. Un valor de 2.0 para una Medida de Efectividad (o indicador) implica que esa Medida de Efectividad tiene el doble de importancia”* (United States Army, 2011, págs. 7-5).

Un umbral es un valor por encima del cual una categoría está vigente y por debajo de la cual otra categoría está vigente. Los umbrales responden a la pregunta para un determinado indicador o de lo que es bueno y qué es malo. Las categorías pueden nombrar lo que el comandante considere útil, como colores o números. Los colores más utilizados son el rojo, el amarillo y el verde. Los umbrales matemáticos a menudo se establecen en más o menos una desviación estándar. Cualquiera que sea la categoría que utilice el comandante, debe definirla en el plan de Supervisión. También debe sopesar el valor de la percepción frente al riesgo de sesgo.

El establecimiento de una línea de base para la comparación suele ser útil en un plan de Supervisión. Una línea de base es un momento en el pasado con el que se compara el presente. La línea de base debe ser lo suficientemente reciente para ser relevante. En operaciones prolongadas, la línea de base puede representar condiciones a partir de las cuales los comandantes intentan alejarse. Las líneas de base proporcionan un enfoque para el comandante y el estado mayor al comparar datos en diferentes bloques de tiempo. Las líneas de base son particularmente útiles cuando se usan desviaciones estándar para establecer

umbrales. El estado mayor calculará la desviación estándar sobre la línea de base y usará múltiplos de esos valores para establecer umbrales (United States Army, 2011).

***Paso 4 - Desarrollar el Plan de Control.*** Cada indicador representa un requerimiento de información. En algunos casos, el estado mayor alimenta con estos requerimientos de información al proceso de sincronización del Plan de vigilancia. Luego, el estado mayor ordena realizar tareas de reconocimiento y vigilancia para recopilar estos requerimientos de información (United States Army, 2011). Normalmente, los informes de los elementos dependientes son suficientes. De no serlo, al elemento se le requerirá un nuevo informe y el estado mayor recopilará todos los informes, incluyendo a las organizaciones externas. El plan de Supervisión identificará la fuente de cada indicador, así como el miembro del estado mayor que recopila esa información. Los requerimientos de información de Supervisión se superpondrán con otros requerimientos de información para los elementos dependientes. Cuando un requerimiento de información no cuenta con recursos ni con que elemento llevarlo a cabo, el estado mayor no podrá recopilar el indicador asociado y deberá eliminarlo del plan. El estado mayor, luego, ajustará la matriz de Supervisión para asegurar que la Medida de Efectividad o Medida de Desempeño estén redactadas correctamente.

***Paso 5 - Asignar responsabilidades para realizar análisis y generar recomendaciones a cada miembro del estado mayor y comandantes subordinados.*** Además de asignar la responsabilidad de la reunión, el comandante asignará a los miembros del estado mayor la responsabilidad de analizar los datos de Supervisión y realizar el asesoramiento necesario. Por ejemplo, el oficial de inteligencia dirigirá la Supervisión de las fuerzas enemigas. El Oficial de ingenieros conducirá la Supervisión del desarrollo de infraestructura (United States Army, 2011). El oficial de asuntos civiles supervisará todo lo concerniente sobre el progreso de los gobiernos locales y provinciales. En resumen, el jefe del estado mayor requerirá a los responsables de cada área y a los especialistas en la materia que participen en el procesamiento de la Supervisión y en el asesoramiento y la asistencia oportuna al comandante.

***Paso 6 - Identificar Mecanismos de Retroalimentación.*** La Supervisión que aporta datos significativos, pero que no son escuchados por el comandante, desperdicia tiempo y energía. El plan de Supervisión identificará quién, qué, cuándo, dónde y por qué de cada presentación. El comandante y el estado mayor deberán discutir acerca de los informes y

conclusiones recibidas. La retroalimentación puede incluir qué grupos de trabajo de Supervisión requerirá el comandante y cómo actuar y dar seguimiento a los informes y asesoramientos recibidos (United States Army, 2011).

## Capítulo II: Corrección a las Desviaciones

En el presente capítulo se buscará establecer el momento crítico de la Toma de Decisiones de un Comandante Operacional en circunstancias en que la operación sufre una desviación en una de sus líneas de esfuerzos, mediante el análisis del accionar del Comandante Operacional ante el retraso del VII<sup>mo</sup> cuerpo de ejército de la coalición durante la Operación Tormenta del Desierto, y cómo la Supervisión colabora con el Comandante Operacional y su Estado Mayor para la conducción de las operaciones durante una campaña.

### Tormenta del desierto

La operación Tormenta del Desierto fue la fase terrestre de la campaña por la liberación y recuperación de los territorios de Kuwait, invadidos por Irak en el Golfo Pérsico, por parte de una coalición liderada por los Estados Unidos, siendo su comandante el General Norman Schwarzkopf. Esta fase fue precedida por una fase aérea, denominada escudo del desierto, la que además de debilitar las defensas iraquíes, su comando y control, busco, proteger el despliegue de las fuerzas terrestres hacia las posiciones de partida para la maniobra terrestre, la cual sin mayores demoras comenzó el día 24 de febrero de 1991 a las 4 de la mañana (Builden, Bankes, & Nordin, 1999).

**El comandante y sus sensaciones en su puesto comando.** Una vez iniciadas las operaciones terrestres instalados en la sala de guerra en Riad, el comandante y su estado mayor se sentían tan alejados de la acción que todo lo que sabían era que las fuerzas finalmente estaban cruzando la frontera, y esperaban recibir los informes del avance de sus fuerzas de acuerdo con el plan de supervisión establecido en el planeamiento (véase *Figura 2- Programa de control por línea de operaciones – Operación Tormenta del Desierto*). Tal era así que les podría tomar todo el día para reconstruir una imagen precisa de cómo avanzaba el ataque. *“Deseaba desesperadamente hacer algo, cualquier cosa, aparte de esperar, pero lo mejor que podía hacer era no estorbar. Si molestaba a mis generales, simplemente los distraería: sabía, al igual que todos, que los comandantes en el campo de batalla tienen cosas más importantes de las que preocuparse que mantener informado al cuartel general”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 334).

*“Mi trabajo consistía en permanecer en el sótano con nuestras radios y teléfonos, evaluar la ofensiva a medida que se desarrollaba, mantener a los comandantes superiores informados del progreso”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 335).

Cuando los informes comenzaron a llegar, eran mejores de lo que esperaban. Al atravesar la primera línea de barreras, los infantes de marina no habían encontrado campos de minas infranqueables, paredes de llamas, ni barreras de gas asesinas, por lo contrario, encontraron muy poca resistencia. El General Boomer, comandante de los Marines, había elegido bien su punto de ataque. Cuando sus unidades se dirigían hacia el norte, hacia la segunda línea de barreras, solo informaban de tiroteos menores y pocas bajas y, a media mañana, estaban tomando cientos de prisioneros: después de efectuar algunos disparos, los iraquíes simplemente salieron de las trincheras y se entregaron. Los saudíes en la ruta de la costa estaban haciendo un progreso notable. Pasaron kilómetros de bunkers y trincheras abandonados antes de encontrarse con resistencia, y también informaron que cientos de iraquíes agitaban banderas blancas. Mientras tanto, hacia el oeste, las fuerzas francesas y estadounidenses avanzaban, como se esperaba, casi sin oposición.

**El VII<sup>mo</sup> Cuerpo de Ejército.** Un poco al este de donde la 24<sup>ta</sup> División Mecanizada a órdenes del General McCaffrey avanzaba, donde el paisaje se convertía en un desierto desolado, el VII<sup>mo</sup> Cuerpo había movido enormes formaciones de la 1<sup>ra</sup> División Blindada y la 3<sup>ra</sup> División Blindada veinticuatro kilómetros hacia Irak. Más adelante, el 2<sup>do</sup> Regimiento de Caballería Blindado, con sus helicópteros y vehículos de exploración, recorrió el desierto. Más al este, donde comenzaron las fortificaciones de la frontera enemiga, la 1<sup>ra</sup> División de Infantería del VII<sup>mo</sup> Cuerpo había abierto más de una docena de brechas para que sus tanques y los de la 1<sup>ra</sup> División Blindada británica se infiltraran. El general Moore informó que tanto el VII<sup>mo</sup> Cuerpo como la División 24 esperaban un buen progreso durante la noche.

Esa noche, aproximadamente veinte horas después del comienzo de la fase terrestre, el General Schwarzkopf logro ir a dormir a la cama. (Schwarzkopf & Petre, 1992)

**El Retraso.** *“Llegué a la sala de guerra temprano a la mañana siguiente y corrí al mapa de batalla para ver hasta qué punto habíamos avanzado durante la noche. “¿Qué demonios está pasando con el VII Cuerpo?” Estallé. Sus líneas se habían desplazado hacia atrás”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337).

*“Nuestra información de ayer no fue del todo precisa, señor”, dijo Moore (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337). Explicó que si bien los elementos del VII<sup>mo</sup> Cuerpo, es decir, los exploradores de caballería, se habían extendido veinticuatro kilómetros dentro de Irak, la fuerza de tanques se había desacelerado después de cruzar la frontera el día anterior. “Me habían dicho que el General Franks y su cuerpo se moverían toda la noche y, dado que no*

*había ningún enemigo en su frente, esperaba encontrarlos cerca del Objetivo Collins*” (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337). Ese objetivo era un óvalo de dieciséis kilómetros de ancho de desierto llano y de grava al oeste de las principales posiciones de la Guardia Republicana que serviría como punto de partida para el ataque del VII<sup>mo</sup> Cuerpo. Allí se suponía que el General Franks debía cambiar sus formaciones hacia el este para golpear a la Guardia Republicana. El General Schwarzkopf miro la carta de nuevo, y no podía entender la falta de progreso de VII<sup>mo</sup> Cuerpo, en especial si lo comparaba con el avance de la 24<sup>ta</sup> División Mecanizada más al oeste. El General McCaffrey había avanzado toda la noche, en un terreno mucho más difícil, y ya estaba a noventa y seis kilómetros de Irak.

*“Llamé a Yeosock. “¿Se detuvo VII Corps por la noche?”, Pregunté. “Mira, no quiero que hagan nada estúpido, pero no han disparado contra ellos por lo que sé. Parecen estar sentados alrededor. ¿Qué está pasando? “Yeosock dijo solo que él volvería conmigo. Cuando colgué, sacudí la cabeza y miré a Cal Waller. “Pensé que ya estarían a mitad de camino de Collins””* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337).

Así y todo, unos minutos más tarde, llamó el General Gary Luck con un mejor informe. *“Señor, cumplimos todos nuestros objetivos ayer, y ya cumplimos nuestros objetivos hoy”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337). Marcó las posiciones de sus unidades y agregó: *“Hemos capturado a mil doscientos prisioneros desde la noche anterior y todavía estamos contando”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337).

*“Eso es fantástico, Gary.” Hice una pausa. “Ahora dame el resto de tu informe”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337). El último elemento de un informe del campo de batalla es el recuento de bajas, por lo que esperaba dicho informe.

*“Hasta ahora, señor, tenemos un herido en acción”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337).

*“La sesión informativa de la mañana mostró que nuestra buena fortuna se extendió por todo el teatro: después de un día de guerra terrestre”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 337).

El General Yeosock y el General Schwarzkopf no perdieron el tiempo discutiendo la inacción del VII<sup>mo</sup> Cuerpo de la noche anterior. Simplemente se confirmó que el General Franks había optado cautelosamente por seguir su plan original, aunque se basaba en la suposición de que los iraquíes lucharían mucho más duro. El General Franks había insistido en pasar todas sus divisiones más allá de la barrera y luego detenerse para reagruparse en el otro lado. Ese proceso estaba casi completo y pronto el VII<sup>mo</sup> Cuerpo se movería hacia el

norte. Si todo salía bien, estaría en posición de atacar a la Guardia Republicana al día siguiente. Si bien este ritmo no fue tan rápido como le hubiera gustado al General Schwarzkopf, fue aceptable. *“Nuestra inteligencia mostró que la Guardia Republicana aún mantenía sus posiciones a lo largo de la frontera norte de Kuwait; mientras el VII Cuerpo se mudara agresivamente ese día, aún podría cumplir su misión”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 338). Pero este retraso significó que el comandante tuvo que frenar a la división del General McCaffrey, cuyas brigadas de tanques se estaban acercando al valle del Éufrates, ya que éste no quería que enfrentaran un contraataque de la Guardia Republicana. *“Comencé a sentir como si estuviera tratando de conducir un carro tirado por mulas y caballos de carreras”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 338).

El 25 de febrero a las 19 horas aproximadamente, el General Yeosock informó que si bien las columnas del VII<sup>mo</sup> Cuerpo aún no tenían oposición, la lluvia y las tormentas de arena las estaban frenando, y que estaban a treinta kilómetros de Collins. *“Me alegro de haberle dicho al presidente 'mañana o al día siguiente'”, le comento sarcásticamente el General Schwarzkopf al General Calvin Waller después de colgar”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 341). El General Waller que se encontraba prácticamente a su lado dijo: *“Maldita sea, señor, ¿tenemos que hacer que se muden!”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 341) y agarró un teléfono, a lo que el General Schwarzkopf lo interrumpió: *“Cal”, dije bruscamente, “no interfieras. Ya no eres el comandante ”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 341).

*“Pero, señor, tenemos que hacerlo. ¿Es lo correcto! ”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 341).

*“Yeosock sabe que la presión está en marcha. El Tercer Ejército es su comando y debes dejarlo correr como él quiere. ”Waller estaba tan frustrado que se levantó y salió de la sala de guerra.* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 341).

Cuando el General Schwarzkopf regreso a la sala de guerra justo después del amanecer, inmediatamente pregunto: *“¿Dónde está la Guardia Republicana?”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 342).

Más tarde el General Jack Leide, jefe de Inteligencia, dijo que las tormentas seguían obstaculizando a las tropas de reconocimiento. *“No estamos seguros, pero creemos que no se han movido”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 342). Esa noticia, fue alentadora. Pero luego el General Burton Moore, el jefe de operaciones, informó que VII<sup>mo</sup> Cuerpo tampoco se había movido, solo unos pocos elementos principales habían alcanzado el Objetivo Collins. *“Consígame a Yeosock”, ordené”* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 342).

*"En el teléfono, Yeosock confirmó el informe. "John", dije sin rodeos, "no más excusas. Pon tus fuerzas en movimiento. Tenemos a todo el maldito ejército iraquí en fuga. Enciende un fuego bajo el VII Cuerpo. Quiero que averigües qué pretenden hacer y que vuelvas a llamarme"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 342).

Por todo esto el General Schwarzkopf comenzó a preocuparse de que el clima atascaría aún más al VII<sup>mo</sup> Cuerpo. Estaba lloviendo mucho en esa parte del teatro y los wadis, o lechos de los ríos, se estaban llenando. Mientras tanto, quedó claro que la Guardia Republicana ya no estaba sentada.

Finalmente, llamó el General Yeosock. El avance del cuerpo del General Franks estaba en el Objetivo Collins, informó, y que estaban ahora en el proceso de adelantar sus divisiones de tanques. *"Atacaré una vez que todo esté alineado", dijo Yeosock.*

*"¿Cuándo?"*

*"Al amanecer de mañana a más tardar"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343).

No podían permitirse perder otro día. Tampoco le gusto para nada al comandante, pero no tenía otra opción: dada la ubicación de las unidades, no había manera de que pudiera llegar allí más rápido. *"Está bien, tendremos que hacerlo a su manera", le dije. "Pero no puede haber dudas sobre su ataque mañana por la mañana"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343). En un esfuerzo por acelerar las cosas, el General Schwarzkopf le comunicó al General Yeosock que le diera al General Franks la 1<sup>ra</sup> División de Caballería, la reserva de teatro que había estado solicitando repetidamente desde noviembre. Ya no había ninguna razón para que el comandante del teatro la retenga, no la necesitaba en ninguna otra parte del teatro y el éxito a largo plazo de la Operación Tormenta del Desierto, a partir de ese momento, estaba en el VII<sup>mo</sup> Cuerpo. Confiaban en que podrían destruir a la Guardia Republicana, si solo podían llegar ahí antes de que terminara la guerra.

**Las Influencias del entorno y la situación.** Al mediodía, se escuchó desde Moscú, que todavía operaba como intermediario de Bagdad, había convocado una reunión del Consejo de Seguridad de la ONU para discutir un posible alto el fuego. Eso provocó una llamada telefónica de Colin Powell, el secretario de estado, quien después de escuchar la descripción del progreso en el frente, preguntó al comandante. *"¿No puedes hacer que el VII Cuerpo se mueva más rápido?"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343). Éste le explicó el cronograma que habían acordado con el General Yeosock para atacar a la Guardia Republicana, y le sugirió que, si el cese del fuego parecía inminente, *"es posible que tengas que comprarnos algo de tiempo"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343).

Entonces la conversación se puso más tensa en el otro extremo del teléfono, a lo que Powell dijo tajantemente:

*"Llamen al general Yeosock. Dígale que el presidente está en el techo sobre todo este asunto del VII Cuerpo. Quiero saber por qué no se mueven y por qué no pueden atacar a un enemigo que ha sido bombardeado continuamente durante treinta días. Han estado maniobrando durante más de dos días y aún no tienen contacto con el enemigo. Es muy difícil justificar las acciones del VII Cuerpo ante cualquier persona en Washington. Sé que no debería cuestionar a nadie en el campo, pero deberíamos estar luchando contra el enemigo ahora"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343).

A lo que el General Schwarzkopf comunicó a sus hombres las sensaciones provenientes de Washington: *"Transmití el mensaje de buena gana, esperaba que alentara más al VII Cuerpo a moverse, pero la presión del cuartel general ya había galvanizado a Franks"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343). A la media hora, el General Yeosock informó que el 2<sup>do</sup> Regimiento de Caballería Blindada había atacado a los elementos más occidentales del Tawakalna. También indicó que la 1<sup>ra</sup> División de Infantería, con sus tanques pesados, se haría cargo del ataque al final del día. *"¿Eso significa que si podemos atacar esta noche lo haremos?"*, *Le pregunté*" (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343).

*"¡Apuéstelo!", dijo Yeosock*" (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343).

**Toma de decisiones.** Poco después, llamó el propio General Franks. *"El general Yeosock me dijo que un informe para usted estaría en orden"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343), comenzó con frialdad. Lo primero que mencionó fue su preocupación de que algunas unidades iraquíes a las que había pasado por alto podrían llegar a golpearlo en el flanco. Quería destruirlos antes de que sus fuerzas recurrieran a la Guardia Republicana, y por lo tanto estaba a punto de ordenar un ataque hacia el sur.

*"¡Fred", interrumpí, "por el amor de cristo", ¡no te vuelvas hacia el sur! Gira al este. ¡Ve por ellos! Waller, sentado cerca, escuchó el final de mi conversación; tenía los puños apretados y miraba su escritorio"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343). Finalmente el General Schwarzkopf le recordó al General Franks que tenía a la derecha la poderosa 1<sup>ra</sup> División Blindada británica y que podía usarla para proteger su flanco sur. *"No necesitaba intimidar al hombre, reconocí que estaba pasando por las inquietudes habituales de último minuto que preceden a una batalla crucial"* (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 343).

Luego el General Franks le dijo lo que había estado esperando escuchar: que tenía la intención de atacar a la Guardia Republicana durante toda la noche. “¡Genial!” Dijo. “Deberías tener un buen disparo esta noche. Mantener la presión. No dejes que rompan el contacto. Manténlos en la carrera. Si podemos entrar bajo el clima, haremos que la Fuerza Aérea los golpee mientras se retiran frente a ti” (Schwarzkopf & Petre, 1992, pág. 344).

Habían preparado el escenario para que la fuerza reunida en masa bajo el mando del General Franks (la 1ª División Blindada, la 3ª División Blindada, la 1ª División de Infantería, la 1ª División de Caballería y la 1ª División Blindada Británica) enfrentara a las unidades blindadas de élite iraquíes que habían encabezado la invasión de Kuwait. Siete meses después de haber invadido Kuwait, llegó la hora de hacer rendir cuentas a la Guardia Republicana.

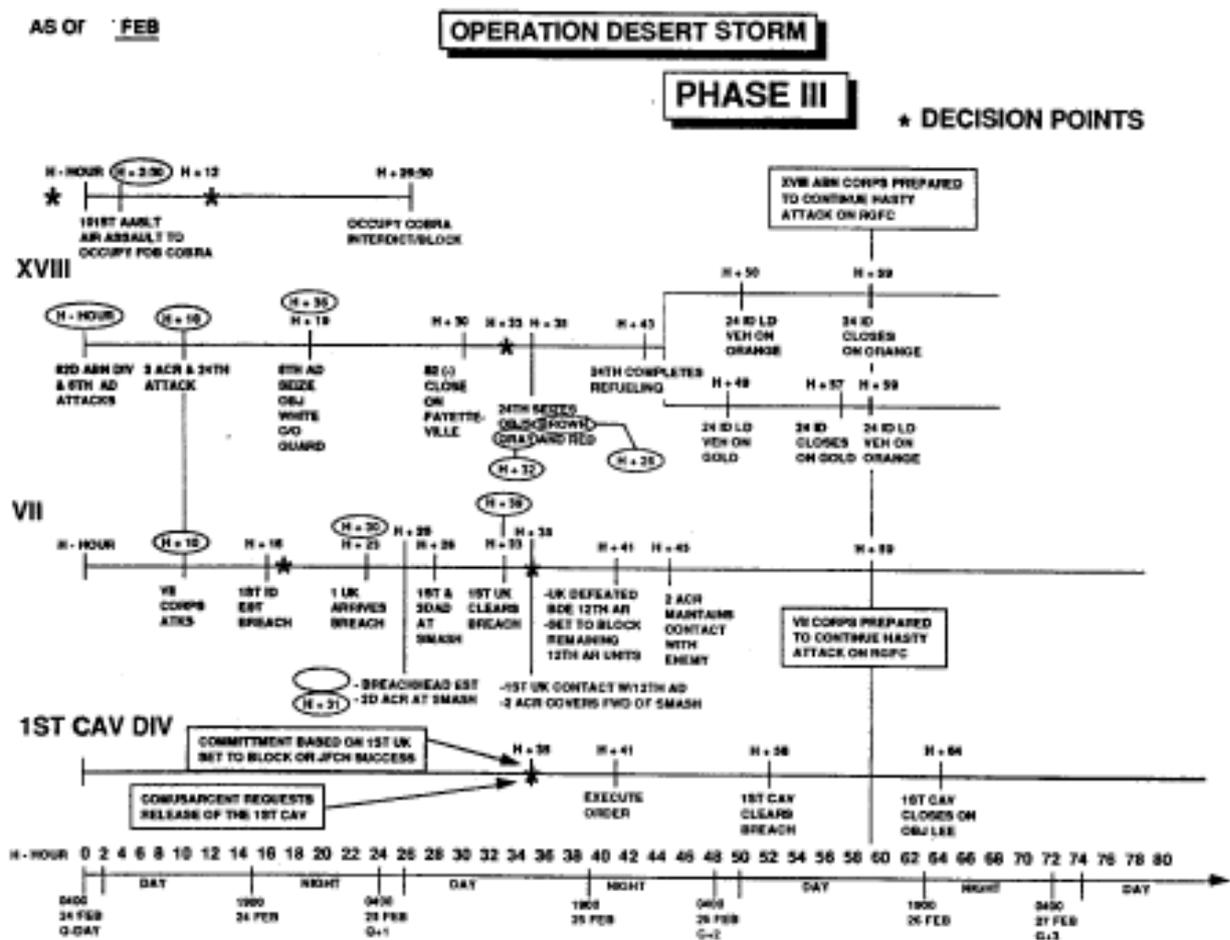


Figura 2 Programa de control por línea de operaciones – Operación Tormenta del Desierto (Swain, 1994, pág. 233)

## **La intervención del comandante**

**Criterio del comandante.** *“Los efectos físicos de los fuegos son relativamente fáciles de medir. Sin embargo, es probable que los efectos psicológicos de los mismos y las actividades relacionadas a estos sean menos evidentes, con relaciones causales entre la actividad y el efecto mucho más difíciles de establecer”* ( Ministry of Defence , 2009, págs. 4-1). Al mismo tiempo, los métodos de medición también pueden ser más subjetivos, basándose en gran medida en la percepción, los comentarios (o rumores) y la creencia en alguna situación en particular; todo lo cual puede estar conformado por una comprensión limitada, influenciada por la cultura y una variedad de presiones no relacionadas con la actividad realizada. *“La supervisión, por lo tanto, será tan desafiante como vital”* ( Ministry of Defence , 2009, págs. 4-1).

En principio, como cada efecto requerido se establece durante el planeamiento, también se deberán establecer los métodos y medios para controlarlo y supervisarlos, con los recursos asignados en consecuencia. Además, un Comandante Operacional debe decidir cómo quiere que le presenten los resultados. Sin embargo, *“el Comandante Operacional y su Estado Mayor no deberían convertirse en esclavos del proceso”* ( Ministry of Defence , 2009, págs. 4-1). La supervisión debe apoyar, y no impulsar el proceso de toma de decisiones del comandante. La evidencia empírica y objetiva puede ser difícil de lograr o demasiado costosa de entregar. Incluso, en algunos casos, los datos pueden ser inapropiados. Independientemente de la disponibilidad de datos de control, que deben apoyar a sus decisiones, el criterio subjetivo del comandante, basado en su experiencia, conciencia y sentido de la situación, será crucial. El proceso de supervisión no debe volverse mecanicista. La matriz establecida en el planeamiento de la Supervisión requerirá criterio en su aplicación y deberá tener una conciencia militar sólida, basado en información disponible, y en la experiencia profesional del estado mayor y el comandante. Las medidas y procesos que son engorrosos, que se vuelven en un fin en sí mismo, que son innecesariamente complejos y que ocupan una cantidad desproporcionada de tiempo del estado mayor consumirán demasiados recursos. Por lo tanto, esa no será una opción adecuada para la toma de decisiones y la toma de riesgos ( Ministry of Defence , 2009).

**Apoyo de la supervisión a la toma de decisiones.** El objetivo final del plan de supervisión es asesorar al Comandante Operacional sobre el progreso de las operaciones y respaldar sus decisiones posteriores. Por tal motivo, la supervisión debe esforzarse por responder dos preguntas clave: *“¿qué decisiones debe tomar el Comandante Operacional y*

*cómo se pueden presentar los datos obtenidos por el control para apoyarlos mejor?”*  
( Ministry of Defence , 2009, págs. 4-13).

La supervisión asiste a dos tipos de toma de decisiones del Comandante Operacional, que tienen lugar en diferentes etapas de la campaña:

***Planes actuales.*** El control de la actividad y el control de los efectos aportan datos del progreso de las operaciones en desarrollo. La actividad se monitorea regularmente a través del control de la actividad, para confirmar que ha ocurrido lo planificado y dirigido, y si no, una acción correctiva inmediata. El control de los efectos verifica el logro de los efectos buscados mediante la ejecución de las órdenes durante las operaciones en desarrollo. Indica cuándo esas órdenes están a punto de completarse o requieren ser reencausadas. Estas actividades pueden ocurrir a diario, para actividades de gran velocidad, o durante períodos mucho más largos donde los efectos deseados son más sutiles.

***Planes futuros.*** El control de la efectividad de la campaña asiste al Comandante Operacional a determinar cómo progresa la campaña y asesora sobre las decisiones que se deberán adoptar a continuación. El Oficial de Planes presentará el plan de Supervisión de la efectividad de la campaña al Comandante Operacional, apoyándose con los datos obtenidos, brindando un cronograma para las decisiones sobre la planificación adicional futura en caso de contingencia. ( Ministry of Defence , 2009)

El estilo particular de toma de decisiones del Comandante Operacional debe estar respaldado por datos de control y supervisión presentados de manera concreta y concisa, producto del correcto y eficiente empleo del plan de supervisión. Para ello el estado mayor se guiará por la orientación del comandante y por cualquier requerimiento específico planteado por el mismo.

**Supervisión de la efectividad de la campaña.** La evaluación de la efectividad de la campaña (como parte del plan de supervisión) generalmente se presentara utilizando la graficación de los elementos del diseño operacional de la campaña. La cual debe describir el progreso a lo largo de las líneas de operaciones, centrándose en las condiciones en las que tendría que encontrarse cada punto decisivo de acuerdo con la dirección del comandante Operacional y la medición actual del mismo, producto de las operaciones, efectuando el control y medición de los mismos de acuerdo con lo descrito en el capítulo 1 del presente

trabajo, utilizando las medidas de efectividad o medidas de desempeño, con sus respectivos indicadores según corresponda. ( Ministry of Defence , 2009)

## Conclusiones

La campaña debe ser supervisada, ya que es la única manera de que se pueda conducir la misma hacia el logro de los Objetivos Operacionales y el Estado Final Operacional Deseado, independientemente del grado de autoridad delegada hacia los comandantes de componentes y comandos subordinados. El método de supervisión más adecuado para ser adaptado a la doctrina conjunta de las Fuerzas Armadas Argentinas es el Plan de Supervisión de la doctrina de las Fuerzas Armadas de los países pertenecientes a la Organización del Tratado del Atlántico Norte. El método se lo deberá comenzar a confeccionar una vez que el Comandante Operacional se resuelva por un Modo de Acción y se apoyará en el Diseño de la Campaña para su confección.

El Plan de Supervisión estará compuesto de una Matriz de Supervisión y de las Medidas de Efectividad con sus respectivos Indicadores, o de las Medidas de Desempeño y sus Indicadores.

La Matriz de Supervisión será realizada sobre la base de la Graficación de los Elementos del Diseño Operacional del Plan de Campaña y su Matriz de Sincronización, que impondrá los Puntos Decisivos para cada Línea de Esfuerzos, los cuales tienen tareas asociadas a ejecutar por los componentes en un determinado tiempo y espacio. Sobre estas tareas se determinarán los indicadores que conformaran las Medidas de Efectividad, las que se recabarán durante la ejecución de las operaciones mediante informes periódicos, que serán establecidos en el Plan de Supervisión, y se apoyarán en las Medidas de Coordinación y Control del Plan de Campaña y de los Planes de Operaciones de los Componentes o de los Comandos Subordinados.

En el caso de no haber acciones puntuales, donde se pueda mensurar claramente el cumplimiento de la tarea, que determinen la concreción de un Punto Decisivo, se plantearán Medidas de Desempeño, y sus indicadores serán del tipo intangibles, basándose en el número de bajas propias, del enemigo, bajas civiles, deterioro del material propio, destrucción de infraestructuras esenciales, apoyo de la población, etc.

Para cada Punto Decisivo que no pudiera ser concretado, o que en una Línea de Operaciones particular se identifique una baja efectividad o retraso, el Comandante deberá intervenir, ya sea marcando al comando subordinado el problema detectado desde su nivel o bien reforzando dicha Línea de Esfuerzos. Debiendo prever Planes de Alternativa para los Puntos Decisivos esenciales tanto para el empleo de la Reserva Operacional o para la asignación o desviación de otro Esfuerzo para la concreción de dicho Punto Decisivo.

Para llevar a cabo esta tarea de Supervisión, deberán trabajar en conjunto los departamentos Operaciones (C III) y Planes (C V), donde el C III Supervisará el avance del Plan de Campaña, controlando cada Línea de Operaciones o Esfuerzos como lo indica el Plan de Supervisión previamente confeccionado, apoyándose en la Matriz de Supervisión; y el departamento C V verificará las variaciones del Ambiente Operacional, que de existir alguna variación sustancial, deberá tener previstos más Planes de Contingencias o elaborará, en el marco de un Planeamiento Abreviado, nuevos planes.

Además, el resto del Estado Mayor, aportará continuamente datos, centrándose los departamentos Personal (C I) y Material (C IV) de las propias tropas, y el departamento Inteligencia (C II) de todo lo concerniente al enemigo, para determinar, con suficiente tiempo de antelación, si fuere necesario, el establecimiento de una Pausa Operacional, ya sea para no arribar el Punto Culminante en forma anticipada, como para dar tiempo para el re direccionamiento de alguna Línea de Esfuerzo para apoyar a otra línea que no esté alcanzando algún Punto Decisivo.

Tal cual resultó ser el caso del hecho histórico relatado en el capítulo 2 del presente trabajo, donde el Comandante Operacional, una vez detectado un retraso del VII<sup>mo</sup> Cuerpo de Ejército de la coalición, primero intentó no intervenir, únicamente lo hizo marcando a su comandante subordinado el retraso que llevaba, hasta que más tarde le terminó asignando la Reserva Operacional para que subsane el retraso en la obtención de un Punto Decisivo (el cual se encontraba coordinado con otra línea de esfuerzo para continuar el avance de las fuerzas de la coalición), que podría haber imposibilitado la concreción del Objetivo Operacional por parte de las fuerzas de la coalición internacional para la liberación y recuperación de Kuwait y expulsión de las tropas de ocupación Iraquíes.

Pero a pesar de haber alcanzado el Objetivo Operacional, más tarde se evidenció que el retraso del VII<sup>mo</sup> Cuerpo en la obtención del Punto Decisivo materializado por el Objetivo Collins, impidió concretar el Estado Final Operacional Deseado de máxima, que incluía la destrucción de la Guardia Republicana, ya que dicho retraso permitió que las fuerzas iraquíes pudieran retirarse del campo de Batalla.

En definitiva, la Supervisión es indispensable para una correcta conducción de la Campaña por parte del Comandante Operacional y su Estado Mayor, ya que la misma le aportará los datos necesarios al Comandante para realizar una correcta toma de decisiones en forma oportuna, independientemente del tipo de personalidad del mismo y el grado de autoridad que haya delegado en sus comandos subordinados, para que de esta manera se puedan lograr los Objetivos impuestos durante el planeamiento y alcanzar el Estado Final

Operacional Deseado, a pesar de las posibles variaciones del Ambiente Operacional o las desviaciones de lo planificado durante el desarrollo de las Operaciones, producto de la acción del enemigo o la fricción misma, propia de la guerra, permitiendo al comandante anticiparse a estas variaciones o detectarlas con el suficiente tiempo para poder influir mediante sus decisiones, para corregirlas.

De este modo, con el Plan de Supervisión, se puede decir que el ciclo de las actividades Básicas de la conducción, si se lo puede denominar ciclo, estaría completo, ya que en la Doctrina Conjunta vigente de las Fuerzas Armadas Argentinas, se encontraba ausente o incompleta la actividad de Control, que le aporta los datos necesarios a la actividad de Dirección, indispensables para una correcta y eficiente conducción de la campaña.

Evidenciando la necesidad de incluir todos los aspectos relacionados con la Supervisión y el Control, como el Plan de Supervisión con todas las técnicas y herramientas necesarias para realizar el planeamiento y ejecución de la misma, descritos en el presente trabajo, en la doctrina para la Acción Militar Conjunta y en el Reglamento de Planeamiento para la Acción Militar Conjunta del Nivel Operacional de las Fuerzas Armadas Argentinas, por ser estas actividades esenciales para la conducción de la Campaña.

## Bibliografía

- Builden, C., Bankes, S., & Nordin, R. (1999). *Command Concepts: A theory derived from the practice of command and control*. Santa Mónica California: RAND Corporation.
- Costamagna, M. (2019). *Proceso de Toma de Decisiones durante las Operaciones en Desarrollo, como parte de la Cuarta Etapa Supervisión. Trabajo Final Integrador de la Especialidad en Conduccion Superior de Organizaciones Militares Terrestres*. Buenos Aires: Escuela Superior de Guerra.
- Ejército Argentino. (1988). *ROD - 71 - 01- I Organizacion y Funcionamiento de los Estados Mayores Tomo I* (Vol. I). Buenos Aires, Republica Argentina: Instituto Geografico Militar.
- Ejercito Argentino. (2001). *ROP 01-02 El Regimiento de Infanteria Mecanizado*. Buenos Aires : Departamento Doctrina.
- Ejército Argentino. (2016). *ROP 02-03 El Regimiento de Caballeria de Exploración*. Buenos Aires : Departamento Doctrina.
- Joint chiefs of staff. (2017 ). *JP 3 – 0 Joint Operations* . Washington DC: Headquarters: Joint Force Development.
- Joint chiefs of staff. (2017 ). *JP 5-0 Joint Planning* . Washington DC: Headquarters: Joint Force Development.
- Ministerio de Defensa . (2017). *PC 20 – 01 Planeamiento para la Accion Militar Conjunta Nivel Operacional* . CABA: Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Ministry of Defence . (2008). *Jdp 01 Campaigning*. SWINDON, Wiltshire: Chief of the Defence Staff (Development, Concepts and Doctrine Centre) .
- Ministry of Defence . (2009). *JDP 3 -00 Campaing Execution* . SWINDON, Wiltshire: Chief of the Defence Staff (Development, Concepts and Doctrine Centre) .

- National Defence University . (2007). *Campaign Planning/ Operational Art (JAWS) Joint Operation Planning Process* . Norfolk, Virginia: Joint Forces Staff College.
- Schwarzkopf, N., & Petre, P. (1992). *It Doesn't Take a Hero: The autobiography of General H. Normand Schwarzkopf (e - Book)*. Nueva York: Bantam.
- Swain, R. M. (1994). *"Lucky War" Third Army in Desert Storm*. Fort Leavenworth, Kansas: U.S. Command and General Staff College Press.
- United States Army. (2011). *ATTP 5-0-1 Commander and the Staff Guide*. Washington DC: Headquarters, Department of the Army.
- United States Army. (2012). *ADP 5-0 The Operations Process*. Washington DC: Headquarters, Department of the Army.
- United States Army. (2012). *ADP 6-0 Mission Command*. Washington DC: Headquarters, Department of the Army.