



MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TRABAJO FINAL INTEGRADOR

TEMA:

Planeamiento Operacional

TÍTULO:

El Ciclo OODA y la toma de decisiones en el Planeamiento Operacional

AUTOR: My. (FAA) Adrián Gustavo DEL RÍO

PROFESORA: Lucía A. DESTRO

Año 2013

Resumen.

En el Planeamiento Operacional el Estado Mayor que planifique el desarrollo de las operaciones en un determinado conflicto, asistirá y asesorará al Comandante en el uso eficiente de los medios militares que hayan sido puestos a su disposición dentro de un Teatro de Operaciones.

Un sistema implementado para ayudar en la toma de decisiones es el denominado ciclo OODA, sigla que alude a un proceso compuesto por observar, orientar, decidir y actuar. Durante el proceso, tanto el Comandante como el Estado Mayor tendrán en cuenta no solamente la complejidad y variabilidad de la guerra moderna, sino también aspectos propios de este proceso tales como la información disponible, la orientación que se debiera dar a ésta y la velocidad con que se desarrollen los acontecimientos que permitirán decidir las acciones a seguir.

En este trabajo el objetivo de investigación se concentró en determinar el grado de influencia de cada una de las fases del Ciclo OODA para la toma de decisiones en el proceso de planeamiento para la acción militar conjunta de Estado Mayor en el Nivel Operacional.

Se corroboró que existen diferencias con respecto al grado de influencia de cada una de las fases del ciclo por fuerza armada en el proceso de planificación.

Palabras clave: Fases del Ciclo OODA. Planeamiento Operacional. Toma de decisiones. Estado Mayor.

Tabla de Contenidos

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I-CICLO OODA EN EL NIVEL OPERACIONAL | |
| ASPECTOS TEÓRICOS..... | 4 |
| FASES..... | 8 |
| OBSERVACIÓN..... | 9 |
| ORIENTACIÓN..... | 10 |
| DECISIÓN..... | 12 |
| ACCIÓN..... | 13 |
| HECHO HISTORICO..... | 15 |
| CAPÍTULO II-GRADO DE INFLUENCIA Y DIFERENCIAS EN LAS FASES | |
| FUERZA AÉREA ARGENTINA..... | 22 |
| ARMADA ARGENTINA..... | 23 |
| EJÉRCITO ARGENTINO..... | 25 |
| ESTADO MAYOR CONJUNTO..... | 26 |
| CONCLUSIONES..... | 27 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | I |

INTRODUCCIÓN

El aporte de este trabajo es dar a conocer una manera eficiente de empleo del Ciclo OODA en el nivel operacional y su Estado Mayor, sobre todo dentro de los procesos de planificación y toma de decisión en el direccionamiento de las operaciones durante el planeamiento de la campaña y posterior al inicio de las hostilidades.

La toma de decisión es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre varias opciones para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos, como por ejemplo, en el nivel laboral, familiar, empresarial, en un conflicto de intereses entre dos o más actores o en la máxima expresión de los conflictos como es la guerra¹.

Para tomar una decisión es necesario conocer, comprender y analizar un problema para así poder darle una solución. En algunas situaciones este proceso se realiza en forma directa aunque no es el caso de los conflictos armados, ya que éstos se desarrollan en un contexto complejo y variable. Dadas estas características del contexto, una de las herramientas implementada para la ayuda en la toma de decisiones es el denominado Ciclo OODA, desarrollado por el Coronel John Boyd² de la Fuerza Aérea de los EE.UU.

Boyd estaba intrigado por el sorprendente éxito del F-86 en el combate aéreo con el MiG-15 (una superioridad de 10 a 1). Luego de estudiar y analizar el caso, estableció que la ventaja del F-86 residía ampliamente en sus controles de vuelo operados hidráulicamente y el estabilizador horizontal, que le permitían la transición de una maniobra aérea a otra más rápidamente que el MiG³.

Los análisis posteriores determinaron implicancias más amplias de esta teoría. La clave de la victoria era actuar más rápidamente que el oponente, tanto mental como

¹ Miklos, Tello, *Toma de decisiones a nivel empresarial*. 2002.

Disponible en: <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/Tomadecisiones.pdf>

² El Coronel John Boyd participó durante la Guerra de Corea volando el F-86 Sabre. Posteriormente terminó su carrera como instructor en la Escuela de Armas de Caza en la Base de la Fuerza Aérea en Nellis Nevada.

³ Boyd John R. *Destruction and Creation.*". September 3, 1976.

Disponible en: http://www.goalsys.com/books/documents/DESTRUCTION_AND_CREATION.pdf

físicamente. Boyd expresó este concepto en un proceso cíclico OODA (observar-orientar-decidir-actuar), tan pronto como un lado actuaba y observaba las consecuencias, el ciclo comenzaba nuevamente y cuya parte más importante del ciclo era la fase orientar⁴.

Inicialmente el concepto de Boyd fue planteado para ser aplicado en la estrategia aérea, pero posteriormente se extendió a todos los niveles de la guerra y en todas las fuerzas armadas. Dicho concepto orienta la naturaleza y precedencia de las acciones a ejecutar en contra de un enemigo y su éxito se basa en la velocidad a la cual se ejecuta el ciclo en la toma de decisión.

Cuando una voluntad con capacidad de vencer realice el ciclo más rápido que su enemigo, ésta obtendrá una ventaja. Mientras que su voluntad en oposición más lenta accione sobre lo que ha observado, orientado y decidido, ésta resultará fuera de tiempo y seguramente de manera incorrecta, considerando que la situación ya ha cambiado. Ello llevará a la voluntad más lenta a dejar de ser efectiva al cabo de varios ciclos OODA, luego de haberse perdido la iniciativa⁵.

En este sentido, el interrogante que guió esta investigación fue el siguiente ¿Cuáles son las fases del Ciclo OODA que tienen mayor influencia en la toma de decisiones de un Estado Mayor?

Para responder a este interrogante el análisis se centró en profundizar las cuatro fases del sistema del Ciclo OODA y su aplicación dentro del instrumento militar, considerando que por su doctrina de empleo *las fases no influyen de la misma manera en cada una de las fuerzas armadas que lo componen.*

⁴ Ibídem.

⁵ Ureta Muñoz, Jorge. *Guerra de Maniobra*. 2002.

Disponible en: <http://www.revistamarina.cl/revistas/2002/2/ureta.pdf>

Si bien este trabajo se concentró en el estudio y análisis del planeamiento en el nivel operacional para el caso de la Argentina, se ilustró con un ejemplo concreto de otro país, en el marco de la acción militar conjunta durante el desarrollo de la Campaña.

Para ello se seleccionó sólo a Estados Unidos, con el fin de tener una referencia de la tendencia en el empleo en virtud de ser el país que más experiencia posee en esta materia, siendo además el país de origen de quien desarrolló el ciclo.

Para el logro del objetivo general el estudio se enfocó en determinar el grado de influencia de las fases del ciclo en relación a la toma de decisiones y al planeamiento, los objetivos específicos fueron: analizar las fases del ciclo OODA dentro de este proceso y para las tres fuerzas que integran el Estado Mayor, asimismo visualizar cómo estas diferencias se plasman para cada una de las fuerzas.

En que respecta a la estructura y organización del trabajo, se consideró dividirlo en dos capítulos cuyos contenidos tuvieron su correlato con cada uno de los objetivos particulares propuestos para la investigación.

Para el tratamiento de las fuentes consultadas se realizó el análisis bibliográfico de doctrina conjunta vigente, libros, artículos publicados en internet, ensayos relacionados con el tema y revistas militares en los cuales se plasman experiencias aprendidas durante hechos de guerra.

Capítulo I

Ciclo OODA

“Las máquinas no luchan en las guerras. El terreno no lucha en las guerras. Los Seres Humanos libran las guerras. Usted debe entrar en la mente de los Seres Humanos. Ahí es donde se ganan las guerras.”

Coronel John Richard Boyd

ASPECTOS TEÓRICOS

Para poder obtener una mejor comprensión del pensamiento estratégico desarrollado por John Boyd, es necesario repasar los aspectos teóricos que componen dicho pensamiento. Su teoría ha ejercido una influencia muy importante en el pensamiento militar reciente en el mundo occidental y sigue haciéndolo.

Los embebidos con esta perspectiva sostienen que el comandante que pueda observar la situación, orientar su pensamiento y sus fuerzas, decidir qué hacer y actuar con sus fuerzas disponibles con mayor rapidez que su adversario será el vencedor. Será capaz de atacar y destruir completamente cada uno de los elementos subordinados antes de que el comandante enemigo pueda coordinar una respuesta⁶.

Sin embargo, muy pocos autores han procurado lograr un profundo entendimiento del ciclo OODA, probablemente porque el sistema integrado tuvo una rápida aceptación en su momento de diseño, donde no se puede dejar de lado la época en la cual se desarrolló y el contexto en el cual se encontraba. En tal sentido, merece su continuo estudio y comprensión si bien en el futuro las condiciones de aplicación pueden llegar a ser diferentes.

⁶ Fadok, David S., *John Boyd and John Warden: Air Power's Quest for Strategic Paralysis*, School of Advanced Airpower Studies, (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 1995).

El trabajo de Boyd abrió las puertas a la crítica mundial, si bien aún existe un amplio estudio sobre sus ideas. Generalmente, se asocia a Boyd con el llamado OODA LOOP, donde OODA corresponde a la observación, la orientación, la decisión y la acción⁷.

La idea ha cobrado fuerza de que el ciclo OODA es el equivalente a un ciclo de decisión y que aplicado en los sistemas de ayuda a la toma de decisiones, es una estrategia de información para la Guerra⁸.

En el gráfico siguiente se ilustra cómo cada elemento es un pequeño sistema a entender y de su correcta comprensión individual y sistémica permitirá explotar las ventajas del mismo.

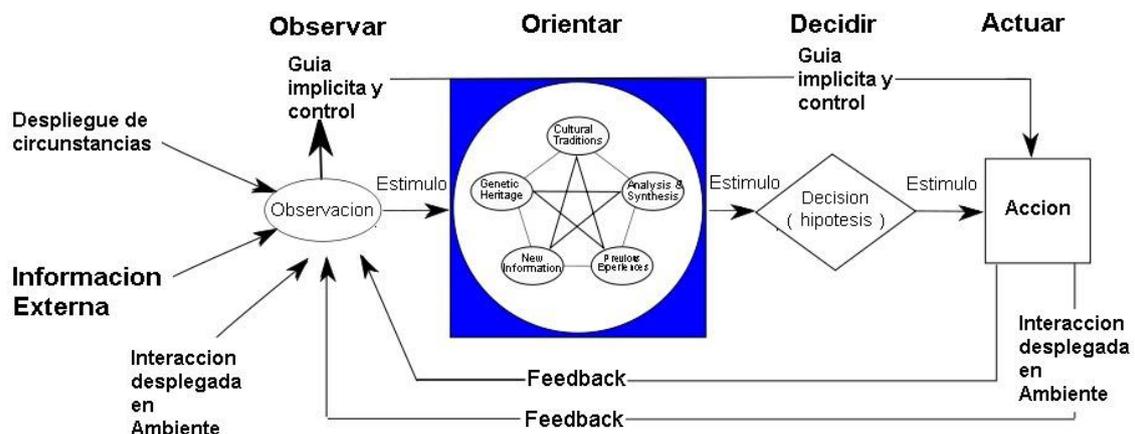


Figura 1: Ciclo OODA⁹

En la interpretación popularizada, el ciclo OODA sugiere que en la Guerra se enfrentan voluntades que tienen la capacidad de generar la parálisis estratégica de su oponente, dicho de otra manera, la posibilidad de ir a través del ciclo OODA más rápidamente que el adversario negándole el tiempo para reaccionar mentalmente, creando y manteniendo

⁷ *Ibíd.*

⁸ *El Ciclo OODA*. 2002.

Disponibile en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Ciclo-Ooda/7164047.html>

⁹ *Defense and the National Interest*. 2001.

Disponibile en: <http://www.d-n-i.net>, 2001

un gran flujo de amenazas y alterar o incapacitar su habilidad para adaptarse al medio ambiente¹⁰.

Esta secuencia orienta la naturaleza y precedencia de las acciones a ejecutar en contra de un enemigo y su éxito se basa en la velocidad a la cual se ejecutan los ciclos mencionados.

De esta manera se logra, por ejemplo, disminuir considerablemente el tiempo de inactividad de los vehículos terrestres de combate, como así también de los buques y aviones. Un sistema logístico basado en la información transporta el potencial necesario para modificar la naturaleza de las operaciones militares.

La relación entre la teoría del ciclo OODA con los conceptos de Centro de Gravedad y del Esfuerzo expresa dos consideraciones; la primera se refiere a la importancia del sistema de mando y control sobre el cual se recomienda hacer Centro del Esfuerzo para evitar que el adversario pueda observar correctamente; mientras que la segunda reconoce como Centro de Gravedad a los líderes que deciden las futuras acciones del adversario y por lo tanto es importante actuar sobre ellos, tanto física como psicológicamente¹¹.

En tal sentido, Jhon A. Warden III también planteó en su modelo de los cinco anillos afectar al liderazgo, quien se encuentra en el centro de dicho modelo. Este anillo tiene como características ser el más frágil e importante, por lo tanto se encuentra rodeado por los sistemas esenciales (energía), infraestructura (camino, fábricas), población y por último las FF.AA.

Tanto Boyd como Warden buscan afectar el liderazgo; el primero busca interrumpir el proceso de liderazgo, en cambio el segundo desea cambiar su forma. La tecnología

¹⁰ Fadok, David S., *John Boyd and John Warden: Air Power's Quest for Strategic Paralysis*, School of Advanced Airpower Studies, (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 1995).

¹¹ Díaz Fadic, L., *Centro de Gravedad y Esfuerzo y su empleo en la determinación de los objetivos en la Estrategia Conjunta*. 2005. Disponible en: <http://www.revistamarina.cl/revismar/revistas/2005/6/diaz.pdf>

disponible ha permitido manejar mayor cantidad y mejor calidad de información, acuciándose la idea de que el conocimiento es poder.

En la actualidad, el concepto no ha perdido importancia y valor, tanto en el ámbito civil como en el militar. La diferencia recae en que la modificación de las tecnologías de información está afectando significativamente la naturaleza del espacio de Guerra.

El espacio de Guerra puede observarse a través del tiempo, de la fuerza y del espacio. Utilizando esta técnica, se descubre que las nociones tradicionales de tiempo, espacio y fuerza han cambiado para siempre. El tiempo se ha comprimido, el espacio se ha distorsionado y expandido, mientras que las nociones de fuerza deberán modificarse¹².

En el campo de la Aviación de Combate casi nada se da fortuitamente, por el contrario casi todo, es una respuesta a la planificación desarrollada en función a una misión recibida. Tal es así que hasta el diseño de las aeronaves responde a las necesidades propias de la misión asignada.

En tal sentido, siendo prácticamente que todo responde a una necesidad superior, es posible preguntar ¿a qué responde la cúpula de las cabinas en los aviones de cazas modernos las cuales están libres de varillas o barras?

La respuesta podría estar basada en el ciclo OODA. Las cúpulas libres de obstáculos visuales permiten un mejor campo de observación al piloto en el ámbito en que se desarrolla la batalla, lo cual proporciona una ventaja táctica sobre sus oponentes o adversarios, debido que al poder observar de manera más eficiente el ambiente donde se desenvuelve, tiene mayores elementos de juicio para evaluar la situación más rápido y mejor que un oponente con limitado campo de visión¹³.

¹² Fadok, David S., *John Boyd and John Warden: Air Power's Quest for Strategic Paralysis*, School of Advanced Airpower Studies, (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 1995).

¹³ *El Ciclo OODA*. 2002.

Disponibile en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Ciclo-Ooda/7164047.html>

Como resultado se obtiene un piloto con una conciencia situacional que le permite poner fuera de balance al enemigo, obligándolo a cometer errores ya que su *situation awareness* es limitada o lo que es peor equívoca.

El General Andre Beaufre, definió a la Estrategia como el Arte de la Dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver su conflicto, y en esa dialéctica la decisión es un acontecimiento de orden psicológico que se quiere producir en el adversario: convencerle de que emprender o proseguir la lucha es inútil.

De este estado de consideraciones, el autor llegó a la conclusión que para mantener una comprensión precisa y efectiva de esa *situation awareness*, se debe pasar por un ciclo continuo de interacción con el medio ambiente orientado a la evaluación de sus constantes cambios¹⁴.

FASES

Para poder entender que dicho ciclo mantiene una continua interacción con el medio ambiente, necesita de una secuencia lógica determinada a través de fases. Dicha secuencia se orienta en la naturaleza y precedencia de las acciones a ejecutar en contra de un adversario y su éxito se basa en la velocidad a la cual se ejecutan los ciclos mencionados.

Cuando una fuerza dispuesta a vencer ejecuta el ciclo más rápido, obtendrá cierto tipo de ventaja que le permitirá estar un paso más adelante que su fuerza en oposición. Cuando la fuerza más lenta accione sobre lo observado, orientado y decidido, ésta resultará a destiempo e inapropiada, considerando que la situación ya ha cambiado¹⁵. Esto llevará a la fuerza más lenta a dejar de ser efectiva en la toma de decisiones, dentro de un Estado Mayor, debido a una *situation awareness* errónea, luego de haberse perdido la iniciativa.

¹⁴ Beaufre, Andre, *Introducción a la estrategia*, Edición Rioplatense.

¹⁵ Jorge Ureta Muñoz, *Guerra de Maniobra*. 2002.

Disponible en: <http://www.revistamarina.cl/revistas/2002/2/ureta.pdf>

- *Este ciclo consta de cuatro fases secuenciales para tomar una decisión y ejecutarla frente a situaciones en las cuales no se tiene certeza del desenlace. Esta secuencia orienta la naturaleza y la precedencia de las acciones a ejecutar ante alguien que se oponga a la propia voluntad y su éxito se basa en la rapidez con que se ejecutan los ciclos.*
- *La mayoría de las personas aplican el ciclo sin saberlo. El proceso es una constante percepción, evaluación, decisión y acción que dura menos de un segundo y se repite incesantemente de forma intuitiva. Este ciclo aplica uno de los principios de la guerra de los dos que aceptaba Clausewitz: la rapidez¹⁶.*

En tal sentido, en el ámbito aeronáutico se dice que hay que volar adelante del avión, ir siempre anticipándose a las cosas antes de que sucedan, y esto es posible mediante la atención del ciclo OODA, determinado por las siguientes fases que a continuación se detallan.

OBSERVACION

Consiste en la recolección inicial de la información, basado en las necesidades reales del momento. Es conveniente filtrar la información que se obtiene para tomar justo la que conviene y desechar la que no corresponda, esto evitara la pérdida de tiempo en la toma de decisiones.

La observación es la tarea que detecta eventos en los individuos o grupos, que interactúan con un medio ambiente. En un Estado Mayor es el proceso por el cual, a través del Área Inteligencia (C2), se obtiene información sobre el enemigo.

Antiguamente se limitaba a lo que era observable visualmente, pero hoy en día la tecnología ha incorporado sistemas y sensores que incluyen prácticamente todo el espectro de señales. La forma en que estas capacidades pueden ser atacadas y

¹⁶ Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, MC 20 – 01 *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta*, Nivel Operacional, La Campaña, Edición 2011, Revisión 2013, pp. 234-235.

defendidas se ha denominado guerra electrónica y su principal objeto son los sistemas de Mando y Control¹⁷.

Para dificultar la observación se puede emplear la movilidad que entorpece los esfuerzos del adversario por mantener un panorama real, debido a que éste está siendo transformado continuamente. De igual forma, la maniobra se concibe para engañar y por lo tanto, busca que el adversario tenga informaciones erróneas que le generen incertidumbre.

Aunque no es la única manera, es una fuente primaria de obtención de información en el proceso, que permite alcanzar un grado de conocimiento sobre la voluntad en oposición, necesaria para poder llegar hacer algún tipo de acción sobre la misma.

La observación sirve con un solo propósito, estimular el proceso de orientación. De esta manera las personas o grupos pueden considerar la información antigua y alcanzar nuevas o diferentes conclusiones sobre los acontecimientos pasados¹⁸.

La presencia de la nueva información estimula la reevaluación de hechos antiguos, en donde es de fundamental importancia la velocidad con que se obtenga la misma y se analice para una rápida aplicación en las acciones que se decidan tomar. Conciliación de lo viejo y lo nuevo es una función primaria de la fase de orientación.

ORIENTACIÓN

La fase de orientación es una de las más discutibles y con menos elementos de conducta humana entendida. Es el proceso que desarrolla contexto y extractos de los eventos detectados durante la fase de observación¹⁹.

Como se determinó en la fase anterior, este momento es de crucial importancia porque es donde se debe contrastar la información recientemente obtenida con la ya

¹⁷ Díaz Fadic, L., *Centro de Gravedad y Esfuerzo y su empleo en la determinación de los objetivos en la Estrategia Conjunta*. 2005. Disponible en: <http://www.revistamarina.cl/revismar/revistas/2005/6/diaz.pdf>

¹⁸ Plehn, Michael, T., *Control Warfare: Inside The Ooda Loop*. (School of Advanced Airpower Studies, Maxwell AFB, AL: Air University Press, 2000), pp. 24-26.

¹⁹ *Ibíd*em, pp. 26-27.

previamente analizada derivada de experiencias y conocimientos previos en función de canalizar la toma de decisiones dentro de un Estado Mayor en el nivel operacional.

Es aquí donde se establece cual es la realidad y será la entrada para determinar la forma de decidir, actuar y volver a observar. Este proceso se lleva a cabo en la mente de los que observan y deciden, por lo tanto afectan la experiencia, los prejuicios y sesgos; luego el ataque es principalmente psicológico²⁰.

El proceso de orientación también interactúa con la observación y decisión ya que los cambios en la imagen mental pueden causar vacíos que requieran de una colección de datos adicionales (observar) y/o cambiar la forma de actuar (decidir). En última instancia influyen las decisiones, acciones y observaciones. Observaciones que coinciden con cierto “esquema mental” para determinadas decisiones y acciones²¹.

La velocidad en que efectúe la orientación es importante, ya que la supervivencia en el complejo mundo del conflicto depende de la manera rápida y precisa para desarrollar imágenes mentales que permitan ayudar a comprender la amplia gama de eventos amenazantes²².

En base a lo anteriormente expuesto Boyd sugiere cinco fuentes principales²³, a saber:

1. La información proveniente de la observación.
2. La cultura.
3. El patrimonio genético.
4. La experiencia.
5. La capacidad de análisis y síntesis.

²⁰ Díaz Fadic, L., *Centro de Gravedad y Esfuerzo y su empleo en la determinación de los objetivos en la Estrategia Conjunta*. 2005. Disponible en: <http://www.revistamarina.cl/revismar/revistas/2005/6/diaz.pdf>

²¹ Schechtman, Gregory M., “*Manipulating The Ooda Loop: The Overlooked Role Of Information Resource Management In Information Warfare*” (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 2000), pp. 35-37.

²² Fadok, David S., *John Boyd and John Warden: Air Power's Quest for Strategic Paralysis*, School of Advanced Airpower Studies, (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 1995), pp. 16.

²³ *El Ciclo OODA*. 2002.

Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Ciclo-Ooda/7164047.html>

En síntesis, la orientación es esencialmente la forma de interpretar la situación, donde dicho Estado Mayor orientará sus decisiones en base a su experiencia y modo de analizar el ambiente operacional en el cual se encuentra inmerso, dando paso a la fase siguiente del ciclo.

DECISIÓN

La influencia que se puede ejercer sobre la decisión del adversario se limita a lo efectuado en las etapas anteriores. Los últimos conflictos en Afganistán e Irak han demostrado la dificultad de encontrar y neutralizar físicamente a los líderes, sin embargo, es posible demorar el proceso de difusión de las órdenes, actuando sobre los Sistemas de comunicaciones.

Esta fase se apoya en la gestión y el análisis de la información resultante de la Orientación. Consiste en escoger la mejor forma de acción entorno a lo que está sucediendo. La decisión surge de la evaluación o estimación de los resultados, asumiendo que este ciclo tiende a ser predictivo²⁴.

Para la toma de decisiones dentro de un Estado Mayor, es necesario conocer, comprender, analizar y determinar el problema obtenido de la situación, de donde derivará la misión, siendo autoimpuesta de no ser establecida por el Nivel Superior, para así poder darle una solución al problema denominado mejor modo de acción (MMA).

En algunos casos por ser tan simples y cotidianos este proceso se realiza en forma directa en donde la elección de la solución es rápida²⁵, pero existen otros casos en donde el problema se encuentra dentro de un ambiente operacional complejo, variable e incierto, como lo es un conflicto armado.

El tipo de decisiones que se toman, en un Estado Mayor del Nivel Operacional, son **de** las denominadas no estructuradas. Son decisiones que se toman ante problemas o

²⁴ *Ibíd.*

²⁵ Miklos, Tello., *Toma de decisiones a nivel empresarial*. 2002.

Disponible en: <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/Tomadecisiones.pdf>

situaciones que se presentan con poca frecuencia o que necesitan de un modelo o proceso específico de solución²⁶. Decisiones que son propias de los niveles superiores de la conducción, en especial el Nivel Estratégico y el Nivel Operacional.

Haciendo referencia a dicho modelo es que se utiliza el Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta (MC 20-01), donde las decisiones no programadas abordan problemas militares operativos pocos frecuentes, excepcionales o nuevos, propios del ambiente operacional complejo y variable donde se desarrollan las guerras modernas.

ACCIÓN

Luego de haber finalizado con la fase de decisión, sigue como consecuencia la acción, la cual será ejecutada por fuerzas militares. Boyd plantea que esto va a producir una interacción con el entorno de desarrollo y esta respuesta del ambiente debe volver al ciclo como retroalimentación en la fase de observación. La libertad de acción es uno de los aspectos más deseables del instrumento militar.

Este ciclo reconoce que el resultado de nuestras acciones no es sólo el efecto directo sobre el adversario, también incluye su adaptación a las nuestras y a sus consiguientes acciones. En concreto, la teoría dice que el vencedor del conflicto será aquel que realice en forma más rápida y eficiente el ciclo²⁷.

A nivel de componentes, los instrumentos de acción son prácticamente innumerables. Cada Brigada, Escuadrón Aéreo o Flota es potencialmente un instrumento de acción. Hasta cierto punto existen los niveles Estratégicos, Operacionales y Tácticos de la guerra.

²⁶ *Ibíd.*

²⁷ Díaz Fadic, L., *Centro de Gravedad y Esfuerzo y su empleo en la determinación de los objetivos en la Estrategia Conjunta*. 2005. Disponible en: <http://www.revistamarina.cl/revismar/revistas/2005/6/diaz.pdf>

De esta manera no sólo se clasifican las metas y objetivos o estados finales operacionales, sino también se clasifican los instrumentos de actuación utilizados en la consecución de dichos objetivos²⁸.

La distinción entre los niveles de la guerra es importante porque permite elaborar los planes coherentes para la consecución de los objetivos militares, mediante la interpretación y traducción de los objetivos políticos, determinando de esa manera cual es el estado final operacional requerido al finalizar la campaña.

Dentro del nivel operacional, según el Manual de Estrategia y Planeamiento se define el estado final operacional de la siguiente manera:

- *Es la situación de los acontecimientos deseada al finalizar las acciones militares en un Teatro de Operaciones... Para lograr el estado final operacional deberán alcanzarse una serie de objetivos, (secuencialmente o sucesivamente) denominada “cadena de objetivos”²⁹.*

La secuencia orienta la naturaleza y precedencia de las acciones a ejecutar en contra de un enemigo y su éxito se basa en la velocidad a la cual se ejecutan los ciclos mencionados. Cuando una fuerza ejecute el ciclo más rápido que su enemigo, ésta obtendrá una ventaja. Cuando la fuerza más lenta accione sobre lo observado, orientado y decidido, ésta resultará fuera de tiempo, considerando que la situación ya ha cambiado.

En conclusión, el objetivo del modelo es aumentar la velocidad con la que orientar y reorientar sobre la base de la nueva información. Pretende que se pueda hacer una transición fluida y directa entre lo que observa, cómo se interpreta y que puede hacer al respecto de ello destacándose dentro del ciclo, las dos primeras fases.

²⁸ Plehn, Michael, T., *Control Warfare: Inside The Ooda Loop*. (School of Advanced Airpower Studies, Maxwell AFB, AL: Air University Press, 2000), pp. 32-33.

²⁹ Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, MC 20 – 01 *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta*, Nivel Operacional, La Campaña, Edición 2011, Revisión 2013, pp. 44.

HECHO HISTÓRICO

La Guerra del Golfo I, se desarrolló entre los de ¿? agosto del año 1990 y finales de febrero del 1991. La misma contó con la participación de las fuerzas de Irak en la invasión al entonces Emirato de Kuwait y la reacción a esa invasión de una fuerza integrada por una coalición internacional, con dos operaciones bien diferenciadas por su objetivo estratégico.

La primera denominada Escudo del Desierto, necesaria en la protección de Arabia Saudita y los Emiratos Árabes Unidos por una posible fase ofensiva extendida en el tiempo y la segunda, denominada Tormenta del Desierto, con el objetivo de expulsar a Irak, destruir el comando y control del instrumento militar y restablecer el gobierno local, manteniendo un equilibrio regional³⁰.

El conflicto se caracterizó por el empleo de medios con tecnología de avanzada, pertenecientes a las tres Fuerzas Armadas actuando en forma conjunta y combinada, con información en tiempo real, el alcance de sus armas, la precisión de sus sistemas y una gran sincronización del instrumento militar en el desarrollo de la campaña³¹.

Es por ello que se consideraron factores de éxito tanto en su planeamiento como en su ejecución. Tuvo características convencionales en la concepción del conflicto con un Teatro de Operaciones definido y contra una voluntad en oposición definida.

Sin embargo, se analizó que solo habían recibido información de manera casi constante y en tiempo real de tan solo un quince por ciento de los ataques realizados con su correspondiente relevamiento del target o blanco atacado. Habían calculado que si proyectaban ese porcentaje con los avances tecnológicos librando una guerra similar en

³⁰ Valero, J., *La Guerra del Golf*. 2003.

Disponible en: <http://www.edualter.org/material/palestina/golfo.html>

³¹ *Ibíd.*

1995, esa cifra oscilaría aproximadamente entre un veinte y un treinta por ciento. En cinco años existiría más del doble de esa capacidad³².

Por las particularidades precedentemente mencionadas este conflicto puede encuadrarse en las denominadas guerras de tercera generación³³. El término guerra de tercera generación fue creado por los militares de EE.UU. en el año 1989, pero desarrollada por el Ejército alemán en la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), refiriéndose a las tácticas de guerra utilizadas después del desarrollo de la Wehrmacht de la guerra relámpago (Blitzkrieg)³⁴.

Se caracteriza por la búsqueda de neutralización de la potencia del enemigo mediante la detección de puntos débiles con la finalidad de anular su capacidad operativa, sin necesidad de destruirlo físicamente, a través del uso de la velocidad y la sorpresa pasando por alto las líneas enemigas y contraer sus fuerzas por su parte trasera.

Si bien existieron vacíos con respecto a la toma de decisiones que condicionó la campaña, en la concepción y ejecución de la maniobra dentro de esta campaña, servirá como un aporte de enseñanza que complementa las conclusiones de este trabajo de investigación³⁵.

Centrándose solo en el Nivel Operacional, sin entrar en el Político y Estratégico Militar, el Objetivo Operacional, cuya definición hace relación *al último de la cadena de objetivos, porque finalmente concreta el estado final operacional en el ambiente operacional que se trate*³⁶, fue claramente definido y se detalla a continuación:

³²Restelli, P., *Análisis de la Maniobra Operacional en la Operación por la Libertad de Kuwait*, 2013, pp. 2.

³³ *Guerra de Tercera Generación*. 1997.

Disponible en: http://centrodeartigos.com/articulos-utiles/article_112867.html

³⁴ *Military Review*, La Guerra del Golfo, Operación Desert Shield / Desert Storm. Edición Hispanoamericana. (Enero/Febrero 1992, pp. 24).

³⁵ *Final Reporte to Congress, Conduct of the Persian Gulf War*, Abril 1992, pp. 275-276.

³⁶ Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, MC 20 – 01 *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta*, Nivel Operacional, La Campaña, Edición 2011, Revisión 2013, pp. 45.

Explotar la propia fuerza contra las debilidades del enemigo y finalizar las operaciones ofensivas con la Guardia Republicana destruida y el grueso de las fuerzas de EEUU controlando las principales líneas de comunicaciones en el TO Kuwait.

Con respecto a la Concepción Operacional, la doctrina básica para la acción militar conjunta la define como la *idea general del empleo de las fuerzas en el nivel estratégico operacional para todas las campañas que posibiliten el logro del objetivo estratégico operacional*³⁷.

En tal sentido, el Comandante del Teatro de Operaciones concibió la campaña adaptando las previsiones estimadas y posteriormente comandando las acciones necesarias para obtener el objetivo asignado por el nivel superior.

Se debería tener en cuenta que la concepción de la campaña es el resultado de la situación interpretada por el Comandante y su Estado Mayor, que concibieron la idea general según la información disponible además de su experiencia y criterio para entender el problema que se les presentaba, permitiendo luego realizar el diseño de dicha campaña, que se materializaría en la maniobra operacional³⁸.

Con la invasión a Kuwait por parte de Irak ya consumada, en los inicios del despliegue de la operación defensiva Escudo del Desierto, una serie de acontecimientos señalaban que la Campaña se convertiría en una de las operaciones conjunta y combinada más sorprendente de la historia por su velocidad, efectividad e interacción del instrumento militar.

El Comandante y su Estado Mayor debieron comenzar a prever acciones contra las fuerzas iraquíes en el supuesto caso que decidieran realizar acciones ofensivas contra las embajadas norteamericanas. Debían tener alternativas para ofrecer al presidente de los

³⁷Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, PC 00 – 01, Doctrina Básica para la acción militar conjunta, edición 2005, pp. 53.

³⁸Restelli, P., *Análisis de la Maniobra Operacional en la Operación por la Libertad de Kuwait*, 2013, pp. 9.

EEUU una respuesta militar en caso que esto sucediera. Fue así que se concibió la primera acción ofensiva.

Paralelamente, se analizó qué sucedería si Irak no respondía según las expectativas de la operación en desarrollo. Dado ciertos eventos se llegó a la conclusión de que había que pasar de una actitud operacional defensiva a una ofensiva, lo que implicaría un ataque a gran escala³⁹.

Conforme con estos hechos se materializó la concepción operacional derivada del análisis en profundidad del objetivo asignado en el planeamiento operacional. Tener iniciativa con la idea de generar confusión y desorden al enemigo es una característica indispensable en el nivel operacional.

El Comandante debió anticiparse en un cambio en la naturaleza de las acciones concibiendo una acción ofensiva cuando aún el nivel político no había tomado decisión alguna al respecto y ni siquiera se había hecho efectiva la fase defensiva de la campaña.

Gracias a este anticipo se logró la iniciativa sobre Irak en cuanto a intenciones y acciones, tomando un riesgo considerable buscando seleccionar lugar y momento del enfrentamiento decisivo, concentrando mayor poder relativo de combate con respecto al enemigo y teniendo alternativas ante posibles contingencias que le den flexibilidad al plan de la campaña.

El Comandante recibía información regular de inteligencia diariamente manteniendo actualizada en forma permanente la situación y ubicación de las fuerzas enemigas. De hecho, una de las primeras medidas buscadas con Escudo del Desierto fue quitar al enemigo toda posibilidad de exploración y reconocimiento.

De esta manera se establecía la condición de velo y engaño necesaria para incidir sobre el enemigo creando confusión y desorden, principio de la guerra de maniobra y propio

³⁹ *Final Reporte to Congress, Conduct of the Persian Gulf War*, Abril 1992, pp. 112.

de un ciclo OODA más rápido que el enemigo, ocultando gran cantidad de equipo militar en un ambiente operacional donde el terreno no contribuía en este aspecto.

Lo dicho anteriormente es propio de Estado Mayor proactivo más que reactivo, con capacidad de imaginar cursos o modos de acción que permiten lograr el Objetivo Operacional y alcanzar el Estado Final Deseado⁴⁰.

De la misma manera Boyd entendía en la creación de efectos contra el comando y control del enemigo, creía que un nivel suficientemente grande de desorientación causaría en el liderazgo operacional del adversario la necesidad de rendición, degradando su capacidad de comando y control.

En tal sentido Boyd pensó *colapsar el sistema del enemigo por la confusión y el desorden generado por la inactividad producida al tratar de reaccionar a actividades que aparecen al mismo tiempo amenazante así como ambiguo, caótico o engañoso*⁴¹.

La logística jugaría un papel importante en la planificación de nivel operacional. En función de ello se concibió un apoyo logístico de características nuevas, rápido, adelantado, móvil y operacional, con la finalidad de alargar el momento de alcanzar el punto culminante⁴² y evitar una pausa operacional⁴³ que puede llegar a tener consecuencias de escalas que excedan el mismo nivel operacional. La guerra debía ser corta y sin pausa.

De un modo sintético, la maniobra operacional consistió en una fase aérea; una operación de engaño llevada a cabo por los infantes de marina en las costas, ataque de fuerzas árabes para reconquistar la ciudad de Kuwait; ataque por el flanco oeste para

⁴⁰ Jorge Ureta Muñoz, *Guerra de Maniobra*. 2002.

Disponibile en: <http://www.revistamarina.cl/revistas/2002/2/ureta.pdf>

⁴¹ Schechtman, Gregory M., “*Manipulating The Ooda Loop: The Overlooked Role Of Information Resource Management In Information Warfare*” (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 2000), pp. 37.

⁴² Punto de una línea de diseño operacional en la cual una fuerza ya no tiene la capacidad de continuar con éxito su maniobra operacional.

⁴³ Cese temporal de ciertas actividades, durante el curso de una línea de diseño operacional o una campaña, relacionada con el tempo.

proteger el esfuerzo principal y cortar las vías de comunicaciones; y ataque principal por el centro para destruir la Guardia Republicana⁴⁴.

La operación de engaño en las costas de la ciudad de Kuwait es parte de esa confusión y desorden generada en la cabeza del adversario, ya que una gran cantidad de tropas iraquíes permanecieron en espera todo el tiempo ante un ataque que nunca se produjo.

Un aspecto a destacar que no por ser el último es de menor importancia, fue el área logística en donde la concepción de los apoyos logísticos revolucionó el paradigma vigente. La logística se adelantó en algunos casos más allá de las tropas de combate y hasta que ésta no estuvo lista no se inició la operación⁴⁵.

De este análisis sintético de la Guerra del Golfo I se concluye que existieron ciertos aciertos en la toma de decisiones del Comandante del Teatro de Operaciones y su Estado Mayor, que condicionaron decisivamente las operaciones de las fuerzas de la coalición, en el nivel operacional.

- Iniciativa para anticiparse a planificar la fase ofensiva antes que el nivel estratégico lo plantease y que comenzara la fase defensiva ya planificada, dándole a los niveles superiores variantes oportunas cuando los tiempos de reacción son bajos.
- Correcta evaluación e interpretación de diferentes aspectos durante la concepción de la campaña, creando un anticipo al pensamiento enemigo negándole la obtención de información y forzándolo a reaccionar en forma constante y a destiempo de las situaciones generadas.
- Adaptación en la planificación al pasar de la fase defensiva a la ofensiva, que llevó a incrementar los medios de manera considerable, con el esfuerzo logístico del potencial nacional que esto determinaba. Con

⁴⁴Restelli, P., *Análisis de la Maniobra Operacional en la Operación por la Libertad de Kuwait*, 2013, pp. 21.

⁴⁵ Valero, J., *La Guerra del Golf*. 2003.

Disponible en: <http://www.edualter.org/material/palestina/golfo.html>

respecto a la logística cambió el paradigma existente hasta el momento adelantando, en ciertos casos, los servicios incluso más que las tropas de combate.

Capítulo II

Grado de Influencia y diferencias de las Fases

Este capítulo se centrará en profundizar las fases del sistema del Ciclo OODA y su aplicación dentro del instrumento militar, analizando de qué manera dicho ciclo, durante el proceso de planificación específica de cada fuerza y luego en la planificación para la acción militar conjunta en el nivel operacional.

FUERZA AÉREA ARGENTINA

La Fuerza Aérea utiliza el Proceso de Planificación de Comando para la búsqueda de una solución a un problema militar operativo, donde una fuerza en oposición de similares características lo genera.

Proporcionará las guías, que partiendo de la misión, permitirán decidir en la selección del Objetivo Operacional, desarrollando un plan, transmitiendo las órdenes que surjan del mismo, conociendo la evolución de la situación y controlando las acciones hasta el logro del objetivo seleccionado⁴⁶.

Consta de cuatro fases que son:

- Determinación del Plan General: llegar selección de la solución del problema que junto con el concepto de la operación forman el Plan.
- Desarrollo del Plan General: es la determinación de las operaciones del Plan, como hacerlo.
- Documentos: Transcribir lo determinado en el plan.
- Supervisión de la Acción: controlar si lo que se planeó está alcanzando el objetivo asignado, introduciendo modificaciones de ser necesario.

⁴⁶ Escuela Superior de Guerra Aérea, *Estado Mayor y Proceso de Planificación de Comando*, Revisión 2011, pp. 27

Recordando que del análisis del Capítulo I, sobre las fases del ciclo OODA, las de mayor relevancia son las dos primeras, observación y orientación, mientras que la decisión sería relativamente rápida si se trabajó bien en las anteriores; la acción se apoya en una rápida y segura decisión.

Las dos primeras fases del ciclo tienen influencia e injerencia en la primera etapa del proceso de planificación porque estimulan la emisión del pensamiento del estado mayor específico del componente aéreo, en la determinación del plan general, a través de la recolección de información inicial tomando necesidades y requerimientos reales del momento.

Esta información suministrada por el área inteligencia, que si bien no es la única manera de obtenerla, le permite al estado mayor tener un grado de conocimiento sobre el enemigo, necesario para poder llegar a afectarlo por medio de acciones variadas.

Esto permite estimular la fase de orientación reevaluando hechos anteriores, siendo fundamental la velocidad con que se lleve a cabo el análisis de lo viejo con lo nuevo, una de las características más importante del medio aéreo con capacidad de generar efectos en periodos corto y rápidos.

Este análisis es función primaria de la fase de orientación que tiene estrecha relación con la cuarta fase del proceso de planificación, supervisión de la acción, en donde el Comandante del componente aéreo supervisa las acciones en desarrollo, apreciando la situación en forma continua y, que de ser necesario, junto con su estado mayor, introducirá modificaciones.

ARMADA ARGENTINA

La Armada utiliza el Manual de Planificación Naval⁴⁷, método basado en los procesos normales que sigue la mente humana al enfrentar una situación de incertidumbre y en los fundamentos de la lógica, presentando las siguientes características: analítico

⁴⁷ Escuela Superior de Guerra Naval, Manual de Planificación Naval, R.G-1-054, ed. 1983, pp. 2.

sintético, analógico, deductivo, en oportunidad inductivo y flexible para asegurar la recurrencia del proceso.

Este se compone de cuatro etapas de las mismas características que la Fuerza Aérea, las cuales se enuncian a continuación:

- Determinación del Plan General: ídem a la fuerza anterior.
- Desarrollo del Plan General: ídem a la fuerza anterior.
- La Confección de la directiva: ídem a la fuerza anterior.
- Supervisión de la Acción: ídem a la fuerza anterior.

Aquí se debería realizar una distinción en cuanto al planeamiento ya que la Armada hace una división entre el Planeamiento Anfibio y el Planeamiento de las Operaciones Aéreas Navales. El Planeamiento Anfibio utiliza medios navales, aeronavales e infantería de marina de aquí que su planeamiento presente características especiales y complejas.

Este planeamiento complejo deriva de la necesidad de coordinación entre la Fuerza de Tareas Anfibia y la Fuerza de desembarco, que posibilitan el apoyo mutuo de las fuerzas.

Aquí se ve marcada la diferencia con respecto a las fases de ciclo OODA que tienen influencia en el planeamiento para la toma de decisiones. Si bien se mantienen las dos primeras con mayor grado de participación e intervención, no lo hacen de la misma manera, dado que el proceso marca dos procedimientos diferentes. Uno descentralizado, donde los estados mayores trabajan en forma concurrente, pero conservan su identidad, planificando en estrecha coordinación y paralelamente. El otro centralizado, donde todos los comandos integran un solo estado mayor.

Tratando solo el primero es donde se aprecia la diferencia con respecto a las fases del ciclo. La observación no daría marcadas diferencias ya que sigue siendo necesario la recolección de información, mientras que la orientación daría un cierto retraso en el análisis al encontrarse dos estados mayores trabajando coordinadamente pero manteniendo cada uno su identidad.

De esta manera se afectaría la toma de decisión y finalmente la acción, la cual se encuentra apoyada por la anteriormente mencionada, teniendo en cuenta que la velocidad y el tiempo se encuentran estrechamente relacionados en términos militares. La generación de velocidad de combate está implícita en el ámbito y nivel operacional, conectado al área logística dentro del mismo.

Con respecto al Planeamiento de las Operaciones Aéreas Navales, en general no existen grandes cambios con respecto a la Fuerza Aérea, salvo ciertas particularidades en la organización de la Armada.

EJÉRCITO ARGENTINO

El Ejército utiliza el Proceso de la Planificación de Comando denominado Organización y Funcionamiento de los Estados Mayores⁴⁸, estableciendo el proceso metodológico para la solución de problemas militares operativos actuales y futuros en distintos niveles de la conducción, en este caso en particular para el nivel operacional.

Se desarrolla así la capacidad de razonamiento lógico incentivando la creatividad e iniciativa, dentro del marco regional, aplicada con la realidad argentina y de acuerdo con las actividades que deriven con la situación nacional.

Aquí entraría en juego la concepción de la doctrina de empleo propia del Ejército, donde las características de movilidad limitada, afectada básicamente por el medio utilizado, el ambiente geográfico donde se desenvuelve (terreno) y la dimensión propia de la fuerza en relación a la Armada y la Fuerza Aérea, hacen que las dos fases en cuestión del ciclo OODA (observación y orientación) tengan un grado de influencia de manera diferente en el mismo.

La secuencia del proceso de planificación consta de cuatro etapas similares a la de la Fuerza Aérea y a la de la Armada, diferenciándose sustancialmente en la tercera etapa:

⁴⁸ Escuela Superior de Guerra del Ejército, *Organización y Función de los Estado Mayores*, ROD-71-01-I, 1998, pp. 3.

- Determinación del Plan General: ídem a las anteriores fuerzas.
- Desarrollo del Plan General: ídem a las anteriores fuerzas.
- Plan de Operaciones (Táctico): si bien es de otro nivel, en su conjunto hace referencia a la compleja área logística propia de medio terrestre empleado (mecanizados y blindados), la magnitud de las dimensiones de ese medio (material y personal) y el ambiente geográfico donde se desplaza.
- Supervisión de la Acción: ídem a las anteriores fuerzas.

Las fases que interactúan con las etapas del proceso de planificación siguen siendo las dos primeras del ciclo OODA, aunque en esta fuerza en particular por doctrina de empleo, conducción y ambiente geográfico, exista cierta influencia de la última fase del ciclo, la acción.

Con respecto a la observación no habría grandes cambios en comparación a las otras dos fuerzas, ya que se mantienen las necesidades de recolección de información, pero en la orientación en donde se analizan nuevos eventos de la situación con aquellos ya sucedidos. El tiempo con el que se desarrollan esos eventos son más lentos comparados con la Armada y la Fuerza Aérea.

En tal sentido, la decisión tendrá cierto retraso en ser tomada y por consiguiente llevarla a la práctica a través de la acción, que al interactuar con el entorno de ambiente geográfico en el cual se desarrolla, tendrá un mayor retraso demorando la retroalimentación con la fase de observación, generando un nuevo ciclo de manera más lenta.

ESTADO MAYOR CONJUNTO

El Estado Mayor Conjunto utiliza el Manual de Estrategia y Planeamiento Operacional para la Acción Militar Conjunta, donde se aprecian tres métodos diferentes a saber:

- Método Procedimiento de Planeamiento Conjunto.
- Método de las Operaciones basadas en Efectos.
- Método de Diseño Operacional Sistémico.

El método adoptado en el proceso de toma de decisiones es el primero, tradicional, lineal o mecánico, adaptado al nivel operacional de la guerra y similar a los adoptados por cada fuerza armada.

En tal sentido, se ven combinadas todas las fases del ciclo OODA que influenciaron de manera separada y diferente en cada una de ellas en la toma de decisiones al llevarlas al Planeamiento de un Estado Mayor en el Nivel Operacional, destacándose en especial el Ejército por las características mencionadas en su momento.

En líneas generales se observa que siguen siendo la fase de observación donde ahora la recolección de información se realiza con medios combinados de las tres fuerzas, con el mismo propósito de estimular el proceso en la fase de orientación.

Esta fase es un momento crucial del ciclo donde se debe contrastar la información recientemente obtenida con la ya previamente analizada, derivada de experiencias y conocimientos previos, en función de canalizar la toma de decisiones dentro de un Estado Mayor en el nivel operacional.

La decisión correcta se apoyará en la gestión y en el análisis de la información resultante de la orientación, escogiendo la mejor forma de acción en torno a lo que está sucediendo, asumiendo que el ciclo será predictivo y proactivo.

CONCLUSIONES

Se sabe que la toma de decisión es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre varias opciones para resolver diferentes situaciones de la vida cotidiana en diferentes contextos, tanto en el nivel laboral, familiar, empresarial, en un conflicto de intereses entre dos o más actores o en el Planeamiento Operacional dentro de un Estado Mayor en la máxima expresión de los conflictos como es la guerra.

Boyd planteó que con el ciclo OODA se podían tomar decisiones correctas teniendo como clave de la victoria el actuar más rápidamente que el oponente, no sólo mental sino también físicamente. Tan pronto como un lado ejecutaba las acciones, observaba las consecuencias de las mismas y el ciclo comenzaba nuevamente.

La parte más importante del ciclo eran las fases observar y orientar, ya que sin información disponible sería imposible poder analizar hechos pasados con nuevos de situación actualizada y así efectuar ciclos de manera indefinida.

Conforme esto, la naturaleza y precedencia de las acciones a ejecutar en contra de un enemigo y su éxito se basa en la velocidad a la cual se ejecuta el ciclo en la toma de decisión.

Del análisis se concluyó que aquella voluntad con capacidad de vencer que realice el ciclo más rápido, obtendrá una ventaja sobre su oponente con la misma capacidad. Mientras que su voluntad en oposición más lenta ejecute sobre lo que ha observado, orientado y decidido, ésta resultará fuera de tiempo y seguramente de manera incorrecta, considerando que la situación ya ha cambiado.

Esto se considera tener iniciativa con la idea de generar confusión y desorden al enemigo que es una característica indispensable en el nivel operacional. Principio de la guerra de maniobra y propio de un ciclo OODA más rápido que el enemigo.

La Guerra del Golfo I, ilustró con hechos concretos como se podrían crear efectos contra el comando y control del enemigo, sumado a un cierto nivel de desorientación y que ello causaría en el liderazgo operacional del adversario la necesidad de rendición, degradando su capacidad de dicho comando y control.

Aplicando el ciclo se lograba colapsar el sistema del enemigo por la confusión y el desorden generado por la inactividad producida al tratar de reaccionar a actividades que aparecían al mismo tiempo amenazante.

Todo esto llevado al Planeamiento Operacional y dentro de un Estado Mayor, en la toma de decisiones, permite concluir que en la influencia del ciclo OODA con sus fases de mayor injerencia, como la observación y la orientación, no lo hacían de la misma manera en cada fuerza en particular y en el plano de las operaciones conjuntas, seguían manteniendo esas diferencias.

El interrogante que se plantea para un próximo trabajo de investigación es de qué manera anular o atenuar esas diferencias, utilizando las características propias de cada fuerza en su empleo conjunto, de manera tal de lograr quebrar la voluntad de lucha, realizando el ciclo lo más rápido posible, creando confusión y desorden en la toma de decisiones del enemigo.

BIBLIOGRAFÍA

- Beaufre, Andre, *Introducción a la estrategia*, Edición Rioplatense.
- Boyd John R. *Destruction and Creation.*". Septiembre 3, 1976.
Disponible en:
http://www.goalsys.com/books/documents/DESTRUCTION_AND_CREATION.pdf
- *Defense and the National Interest*, 2001.
Disponible en: <http://www.d-n-i.net>, 2001
- Díaz Fadic, L., *Centro de Gravedad y Esfuerzo y su empleo en la determinación de los objetivos en la Estrategia Conjunta*, 2005.
Disponible en: <http://www.revistamarina.cl/revismar/revistas/2005/6/diaz.pdf>
- *El Ciclo OODA*, 2002.
Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Ciclo-Ooda/7164047.html>
- Escuela Superior de Guerra Aérea, *Estado Mayor y Proceso de Planificación de Comando*, Revisión 2011.
- Escuela Superior de Guerra del Ejército, *Organización y Función de los Estado Mayores*, ROD-71-01-I, 1998.
- Escuela Superior de Guerra Naval, *Manual de Planificación Naval*, R.G-1-054, ed. 1983.
- Fadok, David S., *John Boyd and John Warden: Air Power's Quest for Strategic Paralysis*, School of Advanced Airpower Studies, (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 1995).
- Final Reporte to Congress, *Conduct of the Persian Gulf War*, Abril 1992.
- *Guerra de Tercera Generación*, 1997.
Disponible en: http://centrodeartigos.com/articulos-utiles/article_112867.html
- Ureta Muñoz, Jorge *Guerra de Maniobra*, 2002.
Disponible en: <http://www.revistamarina.cl/revistas/2002/2/ureta.pdf>
- Restelli, Pablo, Trabajo Final Integrador, *Análisis de la Maniobra Operacional en la Operación por la Libertad de Kuwait*, 2013

- Ministerio de Defensa, Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, MC 20 – 01 *Manual de Estrategia y Planeamiento para la Acción Militar Conjunta*, Nivel Operacional, La Campaña, Edición 2011, Revisión 2013.
- Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, PC 00 – 01, *Doctrina Básica para la acción militar conjunta*, edición 2005.
- Miklos, Tello., *Toma de decisiones a nivel empresarial*, 2002.
Disponible en:
<http://www.internacionaleventos.com/Articulos/Tomadecisiones.pdf>
- Military Review, *La Guerra del Golfo, Operación Desert Shield / Desert Storm*. Edición Hispanoamericana. (Enero/Febrero 1992).
- Plehn, Michael, T., *Control Warfare: Inside The ooda Loop*. (School of Advanced Airpower Studies, Maxwell AFB, AL: Air University Press, 2000).
- Schechtman, Gregory M., “*Manipulating The Ooda Loop: The Overlooked Role Of Information Resource Management In Information Warfare*” (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 2000).
- Valero, J., *La Guerra del Golf*, 2003. Disponible en:
<http://www.edualter.org/material/palestina/golfo.html>