



UNA VINCULACIÓN DEL ARTE Y EL PLANEAMIENTO OPERACIONAL

Por CR(R) **OMAR LOCATELLI**

Palabras Clave:

- > Diseño operacional
- > Estrategia militar
- > Modos de acción
- > Centro de poder

Un hombre con una idea nueva es un loco hasta que la idea triunfa.

Mark Twain

Introducción

En mis años de profesor en la ESGC —desde 2007— siempre pude estudiar y enseñar el Arte Operacional y sus elementos. También tuve la oportunidad de participar en diversas ejercitaciones del Estado Mayor Conjunto (EMCO), denominadas C5, a lo largo y ancho de todo el país. En estas ejercitaciones se reunían a oficiales de las Fuerzas Armadas que no habían participado en ningún curso conjunto de la mencionada escuela, para hacerles conocer las bondades de una nueva forma de planeamiento operacional.

Estas ejercitaciones duraban 2 semanas aproximadamente. En la primera se les explicaba el Arte Operacional y los Elementos del Diseño Operacional. Durante la segunda semana se ejercitaba el método, trabajando dentro de un Estado Mayor completo (formado con los parti-

cipantes) hasta lograr que a fin de semana el Comandante expusiera su Resolución.

Esta secuencia, en apariencia extremadamente rápida y poco profunda, llevaba a los participantes y al director del Ejercicio –un miembro del EMCO designado a tal efecto– a ejercitar un trabajo más que intenso; pero que permitía concluir exitosamente.

Obviamente, el papel resiste todo tipo de operación. La intención de este escrito es plantear otra perspectiva que facilite agilizar el Planeamiento del nivel operacional utilizando los pasos del planeamiento fijados en el reglamento respectivo (PC 20-01 Experimentación del año 2019) y pretende incluir en futuras revisiones una visión más ágil que pueda servir para todo tipo de circunstancias o conflictos, sean estos armados o no.

En el inicio de cada apartado está colocada la finalidad reglamentaria y a continuación una propuesta que vincula la misma con los Elementos del Diseño Operacional, planteando otra forma de metodología para llegar a la Resolución del Comandante Operacional (CO) que sólo la realidad podrá juzgar.

Los elementos del Diseño y su vinculación con los Pasos

Tomando el PC 20-01 Experimentación del 2019 como base, se analizarán los pasos de la planificación operacional (subrayados) y una propuesta de forma para que evolucionen hacia la utilización de los Elementos del Diseño Operacional (EDO) en su reemplazo.

PASO 1: Inicio del Planeamiento **Finalidad reglamentaria:**

Determinar la comprensión integral del problema planteado por el nivel estratégico, para que el Comandante y su Estado Mayor puedan obtener:

1. El ambiente operacional donde las fuerzas armadas actuarán.
2. El estado final deseado inicial en base a las amenazas a enfrentar.

Propuesta a considerar:

El **Comandante Operacional** (CO) busca entender la naturaleza del problema impuesto por la Estrategia Nacional, es quien ha sido imbuido del mismo y es quien ha podido conocer de primera mano cuáles son las intenciones, fijadas en términos políticos y que deberá interpretar y transformarlas, junto al nivel Estratégico Militar, en **Estado Final Deseado** (EFD). A tal efecto analiza las distintas formas de recibir una orden, directiva u otra forma de misión, junto a las limitaciones impuestas o deducidas. Generalmente el Nivel Estratégico Nacional hará hincapié en lo que siempre se considera, para ese nivel, como lo más importante que es la última fase de la campaña: la **estabilización**, que incluye el traspaso de la responsabilidad a las autoridades civiles.

El CO, luego de haber analizado y redactado el problema a resolver y las circunstancias que lo podrían condicionar, lo presenta a la Estrategia Militar para corroborar que ese es el problema a resolver. A partir de su aprobación, comienza a materializar el Efecto Final Deseado (EFD) y solicita los medios a disposición para concretar los fines fijados.

A su vez, luego de haber aprobado el EFD esboza una misión que será su guía inicial. Es decir que “operacionaliza” su tarea a fin de que sea interpretada por su Estado Mayor (EM).

Aprobada la nueva misión, el CO orienta a su EM para comenzar el planeamiento concurrente con los comandos puestos a disposición, llamados comandos subordinados. Es trascendental que el CO fije y clarifique su intención y el grado de iniciativa disciplinada para canalizar debidamente los esfuerzos analíticos, tanto de su EM como de los Comandos subordinados.

EDO obtenido: **Estado Final Deseado**

PASO 2 : Análisis de la misión

Finalidad reglamentaria:

Interpretar correctamente cuáles son las tareas y el propósito, a fin de poder enunciar claramente la misión del comandante (Misión de trabajo del EM). Esta, una vez explícita, orientará todo el planeamiento convirtiéndose en clave para el éxito del proceso.

Propuesta a considerar:

Una vez entendida la misión del CO por su EM, todas las áreas del mismo comienzan a analizar las diversas opciones para obtener el **Estado Final Operacional** (EFO) a través de interpretar el ambiente operacional y su vinculación con el problema a resolver. Este análisis le permitirá determinar el EFO y concretar la misión definitiva que deberá ser aprobada por el CO.

Luego de concretado y aprobado el EFO comienza el análisis de los factores determinantes, pudiendo ser entendidos como los **requerimientos críticos** (capacidades, requerimientos y vulnerabilidades críticas). Los requerimientos críticos (RC) surgirán del ambiente operacional. A su vez, son la clave para determinar el **centro de gravedad** (CDG), tanto propio como del opo-

nente, el cual se podrá determinar por diversos métodos siguiendo la secuencia de los requerimientos críticos. Es necesario tener en cuenta que si la campaña es ofensiva se deberá iniciar por el CDG del oponente y viceversa si es defensiva.

Todas las áreas del EM deberán determinar sus requerimientos críticos, tanto propios como los del oponente, para facilitar un amplio espectro de vulnerabilidades a fin de materializar cuál será el CDG. Luego de analizadas todas las vulnerabilidades críticas y acorde con el efecto “DOMINÓ”- al caer la **vulnerabilidad crítica (VC)**, cae el RC para hacer caer la capacidad crítica que lleva a determinar el CDG – (Ver ejemplo de la locomotora), se llega a fijar el CDG.

El CDG deberá expresarse como un sustantivo a fin de que luego permita materializar la acción a realizar sobre el mismo; Ejemplo de CDG: **Fuerzas** que defienden la ciudad de Kiev.

Es de suma importancia precisar las VC, ya que de las mismas surgirán los **puntos decisivos (PD)** que serán las diferentes operaciones tácticas a realizar por los comandos subordinados.

EDO obtenidos: **Estado Final Operacional; requerimientos, capacidades y vulnerabilidades críticas y centro de gravedad.**

PASO 3: Elaboración de Modos de Acción y Capacidades del Enemigo

Finalidad reglamentaria:

Establecer los posibles modos de acción que permitirán cumplir con la misión en un grado de determinación tentativa, y el estudio de las capacidades del enemigo que se opondrán al cumplimiento de la misión propia. Para ello, como norma general, serán elaborados en forma simultánea e independiente por los campos de operaciones e inteligencia, respectivamente.

Propuesta a considerar:

Luego de obtenido y aprobado el EFO y los respectivos CDG, se analiza la acción a realizar sobre los

mismos para determinar el **objetivo operacional (OO)** vinculado al CDG. Se debe buscar el verbo en infinitivo que materialice qué es lo que se busca realizar sobre el CDG; ejemplo de OO, “**neutralizar** las Fuerzas que defienden la ciudad de Kiev”.

Si estoy en una situación defensiva o de desgaste analizo primero mi propio CDG para luego colocar el verbo en infinitivo; p.e. “**negar el acceso** a la ciudad de Kiev”.

El Objetivo Operacional de cada CDG reemplazaría los modos de acción, que luego se desarrollarán en forma completa utilizando las líneas de operaciones. Además profundiza los factores operacionales y los factores de fuerza y debilidad, analizados como requerimientos críticos que permitieron determinar ambos centros de gravedad, el propio y el del enemigo.

En este estadio se da inicio a la conformación de las líneas de operaciones, -unificando el paso 3 y 4 del reglamento- colocando todas las agencias a disposición del CO para el planeamiento de su campaña.

El EM determinará los agentes intervinientes (medios), a disposición y aquellos necesarios fuera del nivel operacional, que servirán para el desarrollo de la campaña y que deban ser requeridos; por ejemplo: requerimientos de movimientos de tropas extranjeras fuera de su país a requerir a otras agencias gubernamentales que operen fuera del país. Completamiento de infraestructura portuaria para embarcar fuerzas a ser movilizadas a requerir a otra agencia gubernamental dentro del país, etc.”.

Cada área del EM determinará aquellos requerimientos críticos que sin ser vulnerabilidades críticas, sean necesarias; las que luego de ser aprobadas se ordenarán cronológicamente. Ejemplo: completar los cuadros de organización de las fuerzas a emplear antes de movilizar las mismas; terminar con el despliegue territorial antes de iniciar con las operaciones; asegurar los territo-

rios en disputa antes de traspasar la responsabilidad a las agencias de administración civil; etc.”.

También se analizarán las vulnerabilidades críticas (VC), en especial las desarrolladas por las área de Inteligencia y Operaciones, para ser transformadas en **puntos decisivos (PD)**; Ejemplo: defensas costeras **escasas**; líneas de comunicaciones **sobre extendidas**; defensa anti blindados **limitada**, etc.. Cada VC deberá ser adjetivada para poder determinar el PD a ejecutar sobre la misma; Ejemplo: defensas costeras **atacadas y neutralizadas**; líneas de comunicaciones **cortadas**; defensa anti blindada **destruida**, etc.

Luego de ordenar cronológicamente los puntos decisivos se los asignará a las diferentes agencias ubicadas en cada línea de operaciones; por ejemplo: información de inteligencia obtenida, Ministerio de Relaciones Exteriores; infraestructura portuaria completada, Ministerio de Obras públicas; completamiento de los comandantes operacionales (CCOO) cuadros de organización, comando de la Fuerza Ejército; despliegue territorial ejecutada, Ministerio de Transporte; defensa costeras neutralizadas, comando subordinado de Armada; líneas de comunicaciones cortadas, comando subordinado de la Fuerza Aérea; etc..

Cada PD deberá tener un criterio de finalización para que se pueda seguir con el próximo. En el caso de que dos o más agencias intervengan en un mismo PD, se debe determinar cuál será la responsable de concretar la finalización de la misma. No podrá haber el mismo PD en distintas agencias. Una de las mismas será la responsable de su coordinación y de fijar su finalización para pasar al siguiente PD.

Cada vez que se coloca un PD, el área de Inteligencia deberá evaluar la eventual acción enemiga sobre el mismo en cuyo caso se fijará un Plan de Contingencia, por si así sucediera. Ejemplo: si las defensas costeras no pudieran

PASOS DEL MÉTODO APLICADOS EN C5

Nro de paso y nombre	Actividad	Detalle	Elemento del diseño Operacional obtenido
01 Identificación del problema	Naturaleza del problema a resolver Descripción del problema "Operacionalización de Misión" Orientación del Comandante	Descripción del problema "Operacionalización de Misión" Orientación del Comandante Formulación escrita del problema a resolver y todas aquellas circunstancias que lo podrían condicionar. Eventual redacción de una misión entendible para un Estado Mayor. Acorde con los lineamientos vigentes y con la personalidad de Cte. Debe incluir su intención y el grado de iniciativa disciplinada.	Estado Final Deseado
02 Análisis de la misión	Análisis y exposiciones EM sobre la situación y problema a resolver Análisis de los factores Operacionales y de los Requerimientos Operacionales Críticos	Formulación del Estado Final Operacional sobre la base de la nueva misión expuesta al final por el EM para su aprobación. Determinación de las Capacidades, Requerimientos y Vulnerabilidades Críticas Determinación de los Factores Determinantes interpretados como factores de Fuerza y Debilidad y la determinación de los Centros de Gravedad propio y del oponente	Estado Final Operacional Requerimientos Críticos: Capacidades, Requerimientos y Vulnerabilidades críticas Centro de Gravedad
03 Análisis del problema y soluciones	Análisis de los Elementos del Diseño Operacional (EDO)	Determinación de cada CDG y del o los Objetivos Operacionales que los concretan. Determinación de los Puntos decisivos en relación a las Vulnerabilidades críticas	Objetivo Operacional para cada CDG
04 Confrontación	Mediante el método de Líneas de Operaciones	> Determinación de los agentes intervinientes, a disposición y de aquellos necesarios fuera del nivel operacional > Determinación de la sucesión de la obtención de cada Punto Decisivo, con sus criterios de finalización. > Determinación de Planes de Contingencia y de alternativa para cada PD (si cabe) > Determinación de la Campaña, fases, maniobra y esfuerzos.	Línea de Operaciones Campaña Fases Maniobras Esfuerzos operacionales: Principal y secundarios
05 Comparación	Mediante el método de Líneas de Operaciones	> Determinación de las ramas y secuelas para cada PDF (de ser necesario) > Determinación del Punto Culminante y eventual Pausa Operacional > Completamiento de los Elementos de diseño operacional faltante en el Plan original de Campaña	Ramas y secuelas Punto Culminante Pausas Operacionales (si cabe) Enlaces operacionales Tempo-Ritmo
06 Resolución del comandante	Mediante los EDO (Campaña y esfuerzos)	> Aclara las acciones de cada comando y agencia representado en cada línea de operaciones y interpretar su rol dentro de la campaña, además de concretar su respectiva Orden de Operaciones.	Intención y la explicación esquemática del mismo utilizando los EDO

ser neutralizadas por el comando subordinado de la Armada, un comando subordinado de la Fuerza Aérea dispondrá de las salidas aéreas necesarias a tal efecto; si las líneas de comunicaciones no pudieran ser cortadas por la

defensa ejercida sobre las mismas, un comando subordinado de la Fuerza Ejército preparará un asalto helitransportado a tal efecto, etc.

EDO obtenidos: **Objetivo Operacional e inicio de las líneas de operaciones**

PASO 4: Análisis de los modos de acción (MA, Confrontación = Wargaming).

Finalidad reglamentaria:

Confrontar los **modos de acción tentativos** (MMATT) con las capacidades del enemigo y la obtención de los **modos de acción retenidos**

(MMARR) para la comparación de las opciones y posterior propuesta del modo de acción (MA) al Comandante para su resolución.

Propuesta a considerar:

Luego de iniciada las Líneas de Operaciones, donde se han colocado todas las agencias intervinientes (medios) y sus respectivos puntos decisivos (PPDD), se fija cuál será la campaña. La misma se trazará uniéndolos todos los PPDD hasta llegar a aquél que concrete el OO que materializa la acción sobre el CDG, acorde con el EFO.

En cada PD se analiza la eventual influencia del enemigo y se determina la necesidad o no de fijar un Plan de Contingencia que permita continuar con el siguiente PD y por ello con la Campaña. Este análisis reemplaza confrontar Modos de Acción en forma separada y facilita visualizar la totalidad de la campaña.

Luego de visualizar la campaña, desde su preparación hasta el fin de la misma, que generalmente en el nivel operacional incluirá la estabilización, se la divide en fases. Ejemplo: fase preparación, fase ejecución y fase estabilización. Esta acción fija el **cómo** de la campaña o el **modo** en que será desarrollada, pudiendo en esta etapa, determinar el tipo de maniobra o maniobras operacionales que incluirá; ejemplo: maniobra de desgaste de las fuerzas que defienden la ciudad de Kiev para aferrar su empleo en otros lugares del territorio ucraniano; maniobra ofensiva sobre el Donbass para ocupar el territorio ucraniano afín a Rusia y liberar a las minorías ruso parlantes que allí habitan.

Luego de aprobadas las maniobras de la campaña, se fijan los esfuerzos operacionales de cada fase, determinando uno principal y, eventualmente, varios secundarios; ejemplo: fase preparación, esfuerzo principal: concentración de fuerzas en la frontera Norte con Ucrania; esfuerzos secundarios: movilización y concentración de tropas en las fronteras Este y Sur desde el Mar

Negro; fase ejecución: esfuerzo principal: avance y cerco de la ciudad de Kiev; esfuerzo secundario, avance sobre el Este de Ucrania y desde la Península de Crimea; fase estabilización: esfuerzo principal: control de los territorios ocupados; esfuerzos secundarios: avances hacia el centro de Ucrania y hacia el puerto de Odessa para negociar eventual entrega de territorios.

En esta etapa se han analizado los anteriores Modos de Acción, siendo reemplazados por los PPDD y sus respectivos Planes de Contingencia.

EDO obtenidos: mediante las **líneas de operaciones, campaña, fases, maniobras, esfuerzos operacionales: principal y secundarios.**

PASO 5: Comparación de los Modos de Acción

Finalidad reglamentaria:

Obtener la propuesta del Mejor Modo de Acción (MMA) que permita cumplir con la misión. Para ello y habiendo confrontado los MMATT con las Capacidades del Enemigo dispuestas según se detalla en el punto anterior, se los analizarán comparativamente para obtener conclusiones sobre cuál de ellos se aprecia como mejor modo de acción propio.

Propuesta a considerar:

Una vez concretada la Campaña con sus fases y esfuerzos (principal y secundarios) se busca visualizar la factibilidad del Modo determinado. Para este propósito se deberá fijar dentro de la LO el Punto Culminante (PC) de la Campaña, para evitar caer en el mismo antes de concretar el OO. Se lo debe fijar en el planeamiento expresamente para que implique un análisis de la factibilidad de la fase ejecución, como forma de reemplazar la comparación de los Modos de Acción seleccionados.

El PC no solo se analiza en función de las acciones del enemigo sobre las propias sino también sobre la capacidad propia de mantener el ritmo de las mismas. El análisis no solo dependerá de las posibilidades logísticas sino de las eventualidades

del desgaste propio en las acciones a desarrollar. Su importancia radica en la necesidad de fijar una Pausa Operacional (PO), la cual también deberá ser colocada en la graficación de las LO, por la eventualidad de ser aprovechada por el enemigo para accionar sobre las propias operaciones. Este análisis facilita evaluar la previsión de que un PD determinado por diferentes circunstancias sea ejecutado por otra agencia dentro de las LO. A esta previsión se la denomina Rama (R) para permitir seguir con la campaña, saltando una contingencia que fuese insalvable con los Planes de Contingencia de un PD. (Ejemplo: Si el cerco a las fuerzas que defienden la ciudad de Kiev no se pudiera concretar con un movimiento terrestre de determinada fuerza, se efectuará un bombardeo de artillería para mantener el mismo; si el avance al territorio que une Crimea con el puerto de Odessa es detenido por tierra se amenazará con un desembarco anfibio desde el Mar Negro que aferre las defensas costeras ucranianas, etc.

Además de analizar las eventuales Ramas corresponde analizar eventuales cambios dentro de las fases y/o al finalizar cada una de ellas. Este análisis facilitará seguir enlazando la campaña, a partir de interpretar las derivaciones que podría tener cada rama. (Ejemplo: Si al finalizar la ocupación de los territorios del Donbass no es posible asegurar el despliegue de tropas a tal fin, se dispondrá asegurar un repliegue hasta lograr un cese del fuego a fin de negociar un intercambio de territorio, etc.).

Estos análisis permitirán fijar el tempo - ritmo a imprimir en las acciones a desarrollar y los enlaces necesarios a tal fin, como forma de asegurar una adecuada presión de las operaciones en desarrollo.

Esta forma de análisis asegura una adecuada selección de un único Modo -una sola campaña con sus eventuales variaciones ante diversas circunstancias propias y/o produci-

das por el enemigo-, que reemplazaría a los diversos Modos de Acción a emplear.

EDO obtenidos: **Punto Culminante, Pausa Operacional (si corresponde), Ramas y secuelas, Tempo-Ritmo y Enlaces operacionales**

PASO 6: Aprobación de MMA (modos de acción) y Resolución

Finalidad reglamentaria:

Obtener una decisión que permita al EM continuar con el planeamiento y las acciones de coordinación necesarias. Teniendo en cuenta el modo de acción propuesto por el EM, el Comandante debe resolver y aprobarlo o no, es decir decidir sobre cuál es la mejor forma de alcanzar el estado final operacional.

Propuesta a considerar:

Luego de haber completado el diseño de la campaña, con sus fases y las respectivas maniobras dentro de cada una de ellas y habiendo puntualizado el Punto Culminante y las respectivas Ramas y Secuelas, se debe ratificar cada Línea de Operaciones por parte del comando subordinado respectivo y de aquellos enlaces que estén fuera del alcance del comandante operacional (Ejemplo: Línea de Operaciones del Cdo Fzas Terrestres concentración en la frontera N y E de Rusia sobre Ucrania, Línea de Operaciones del Ministerio de RREE de Rusia anunció de ejecución de una “Operación Especial” sobre Ucrania para resguardar la integridad de los ciudadanos ruso parlantes en el Donbass, etc.)

Este paso facilita aclarar las acciones de cada comando representado en cada línea de operaciones e interpretar su rol dentro de la campaña, además de concretar su respectiva Orden de Operaciones.

EL CO de esta forma ratifica que cada agencia haya interpretado debidamente su parte dentro de la campaña. Incluso le permite concretar gráficamente su campaña utilizando los EDO.

EDO obtenido: **Plan de campaña esquemático y Planes de Operacio-**

nes de cada comando subordinado y de cada agencia involucrada.

PASO 7: Elaboración de Planes y Órdenes.

Finalidad reglamentaria:

Permitir a través de los diversos documentos (Planes y Órdenes), expresar como se prevé desarrollar la acción de las fuerzas para alcanzar el estado final operacional.

Propuesta a considerar:

Luego de haber concretado el Plan de Campaña esquemático se prepara un documento que parte del Efecto Final Deseado por la Estrategia Nacional y se lo vincula con el Efecto Deseado Operacional, explicando la misma (Ejemplo: si el EFD es liberar a las minorías ruso parlantes del Donbass, el EFO implica ejecutar una operación militar para ocupar ese territorio, neutralizando las fuerzas ucranianas del sector, etc.). Luego se coloca el Centro de Gravedad con su Objetivo Operacional respectivo y se explica el Plan de Campaña con sus respectivas fases y maniobras incluidas, puntualizando los diferentes esfuerzos (principal y secundarios) – ejemplos mencionados en cada paso-.

Al término se colocan todos los Puntos Decisivos, aclarando los responsables de los mismos y aquellos que merecen preparar un Plan de Contingencia. Al término se puntualiza el Punto Culminante de la Campaña y una eventual Pausa Operacional (si correspondiere).

Como final se fijan las Ramas y Secuelas de la campaña como forma de anticipar los riesgos previstos en las acciones puntualizando la eventual Niebla y Fricción que la campaña podría ocasionar.

Conclusiones

El empleo de los Elementos del Diseño Operacional:

- > Puntualiza un análisis integral de la operación;
- > Integra y facilita la participación de todos los comandos militares y agencias no militares en la evolu-

- ción dentro de un solo análisis;
- > Adelanta previsiones de cada fase de las operaciones, tanto militares como no militares;
- > Fija la importancia de cada centro de poder, vinculando los mismos;
- > Profundiza cada análisis enfrentando las acciones del enemigo para cada situación propia.
- > Acorta los tiempos de decisión;
- > Facilita la confección del Plan de Campaña y los Planes de Operaciones de comandos y agencias involucradas;
- > Permite comprender en todos los niveles la totalidad de la campaña, desde su preparación hasta su estabilización.

Si bien revoluciona los métodos tradicionales, es necesario recordar a Liddell Hart cuando expresaba que “lo más difícil para insertar una idea nueva en un militar, es sacar antes la idea vieja”. ■

CV

OMAR ALBERTO LOCATELLI

Es licenciado en Estrategia y Organización y Magister en Historia de la Guerra, además cursó la Maestría en Relaciones Internacionales en la Universidad de La Plata. Ha realizado el curso de Liderazgo y Conducción de Elementos de Exploración (Escuela de Blindados de EEUU) y el Curso de Estrategias Internacionales de Contraterrorismo (Instituto de Contraterrorismo ICT de ISRAEL). Es Investigador nivel V del Ministerio de Educación y categoría C Adjunto de la UNDEF. Es profesor titular en la Escuela Superior de Guerra Conjunta en la Materia Estrategia Operacional – La campaña. Actualmente se desempeña como Director del Observatorio de Los Conflictos Armados Actuales de la Escuela de Guerra del Ejército Argentino.
