La Justificación para un Proceso Conjunto de la Toma de Decisiones Militares

Coronel Joseph Anderson, Ejército de los EE.UU.
Comandante de Brigada, 2ª Brigada (502ª),
101ª División Aerotransportada, Fuerte Campbell, Kentucky

Coronel Nathan K. Slate, Ejército de los EE.UU.
Comandante de Brigada,
7ª Brigada de Artillería de Campaña, Fuerte Sill, Oklahoma

DESPUÉS DE la Operación *Eagle Claw*, el fracasado esfuerzo de rescatar a los rehenes estadounidenses en la embajada de los EE.UU. que fueron secuestrados por militantes de la Guardia Revolucionaria Iraní en 1980, el Congreso decidió que las FF.AA. necesitaban ayuda para superar la aversión histórica contra la idea de trabajar como fuerzas conjuntas.[1] El Acta Goldwater-Nichols de 1986 proporciona el marco legal para facilitar una visión más conjunta al reorganizar la Junta de Jefes de Estado Mayor.[2] Aunque las distintas instituciones militares han realizado grandes adelantos desde 1986, todavía tienen obstáculos que tendrán que superar.

¿Por qué no puede funcionar conjuntamente un estado mayor de oficiales de mayor jerarquía de todas las distintas instituciones militares para formar un equipo eficaz? La variación de experiencias y adiestramiento en toma de decisiones militares es un factor importante, pero hay otros factores que juegan papeles significativos. Las FF.AA. no tienen un proceso conjunto de la toma de decisiones militares (*JMDMP*). Cada institución se adhiere a su propio método parroquial de planeamiento de estado mayor, y cada una aborda los procedimientos del proceso de la toma de decisiones militares en formas radicalmente distintas.[3] Estas diferencias dan por hecho la fricción entre las instituciones y estorban la interoperabilidad conjunta. Un *JMDMP* estandarizado debe ser enseñado en las escuelas de cada de las instituciones si las mismas verdaderamente quieren formar estados mayores conjuntos eficaces.

Los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 demuestran la complejidad del ambiente operativo contemporáneo (*CEO*). No podemos ganar la actual guerra en contra de amenazas asimétricas tal como el terrorismo sin las operaciones conjuntas completamente sincronizadas. Por lo tanto, es la hora de que las instituciones militares dejen un lado las diferencias parroquiales y se junten para crear un concepto conjunto para emplear en el ambiente contemporáneo.

Un Léxico Estandarizado

A través del tiempo las instituciones han realizado adelantos hacia el desarrollo de un concepto conjunto. El Cuerpo de infantería de Marina de los EE.UU. ha adoptado un proceso de la toma de decisiones militares (*MDMP*) parecido al del Ejército. La Fuerza Aérea de los EE.UU. emplea una variedad de ya existentes métodos en el proceso. La Armada de los EE.UU., que llegó tarde en este proceso, tiene sus propios métodos, lo que denomina la evaluación de la situación del comandante (*CES*). Los métodos de cada institución tienen valía, y al primer vistazo, los problemas que existen parecen fáciles de corregir. Existe una abundancia de doctrina para cumplir con todos los requerimientos. La dificultad está en la creación de un léxico común parra que todas las instituciones empleen las mismas palabras para describir los mismos tipos de tareas.

Aunque la diferencia entre lo que es arte y lo que es ciencia puede aparentar ser superflua, pero en la realidad no lo es. Determinar lo que es arte y lo que es ciencia forma la base para casi todas las diferencias entre las instituciones militares. Por ejemplo, en el *MDMP* del Ejército, los procedimientos del estado mayor son considerados ciencia debido a la multitud de doctrina,

principios y procedimientos operativos normales que los gobiernan. Además, en el proceso de la toma de decisiones del Ejército, la decisión y dirección se consideran arte porque son una culminación de la intuición del comandante basada en sus experiencias.

Dependiendo sólo del nombre, el proceso de la toma de decisiones militares del Ejército podría aludir a las operaciones a nivel táctico y, como consecuencia, puede ser que no serviría en los aspectos más amplios de las misiones estratégicas y operativas. Por otro lado, se considera el proceso de *CES* de la Armada como demasiado centrado en el comandante y excesivamente basado en arte. La resolución más fácil es que todas las instituciones estén de acuerdo con un nuevo término que tiene sus raíces en la mentalidad conjunta. Nuestra recomendación es que el término "evaluación de la situación del comandante", el cual es el paso 4 de la fase de desarrollo del concepto de la Armada, debe reemplazar el término del Ejército, "el proceso de la toma de decisiones militares", y todas las instituciones deben comenzar empleando la misma terminología para describir los mismos procesos.

¿Por qué no puede funcionar conjuntamente un estado mayor de oficiales de mayor jerarquía de todas las distintas instituciones militares para formar un equipo eficaz? La variación de experiencias y adiestramiento en toma de decisiones militares es un factor importante, pero hay otros factores que juegan papeles significativos.

¿Qué Significa Esto?

Decidir cómo sintetizar el procedimiento es más importante que decidir el nombre que daremos al proceso. El análisis de la misión, el primer aspecto del proceso, subraya las significativas diferencias entre las instituciones. La metodología de la Armada en este proceso involucra los siguientes siete pasos:

1. Análisis de la misión.
2. Análisis de los factores que pueden afectar a los posibles cursos de acción (*COA*).
3. Análisis de los cursos de acción del enemigo (*ECOA*).
4. Análisis de sus propios *COA*.
5. Análisis de *ECOA* y sus propios *COA*.
6. Comparación de sus propios *COA*.
7. Declarar la decisión.

La metodología del Ejército y el Cuerpo de infantería de Marina involucra los siguientes sietes pasos:

1. Asignación de la misión.
   a. Área de operaciones (AO/área de interés (AI).
   b. Análisis del terreno y condiciones meteorológicas.
   c. Modelos de la amenaza (preparación de inteligencia de espacio de la batalla (IPB), (paso 1 a 3).
2. Análisis de la misión (CES, pasos 1 a 3), incluyendo los pertinentes *COA* de amenaza (fase inicial de la IPB, paso 4).
3. Desarrollar los *COA* (CES, paso 4).
4. Analizar los *COA* (CES, paso 5).
   a. Establecer una prioridad de los *COA* de la amenaza.
   b. Plantilla de acontecimientos.
   c. Identificar los requerimientos de inteligencia.
5. Comparar los *COA* (CES, paso 6).
   a. Plan de colección.
   b. Matriz de sincronización de inteligencia.
6. Decisión y aprobación del *COA* (CES, paso 7).
7. Emitir la orden operativa (*OPORD*).

La diferencia principal ente los dos procesos yace en la manera que abarcan el tema de inteligencia. La metodología del Ejército depende mucho de la preparación detallada de estado mayor cuando empieza el proceso con la asignación de la misión. La metodología de la Armada no abarca la preparación de inteligencia del espacio de batalla, tal vez debido al hecho que la Armada domina el mar abierto y piensa que siempre tiene el conocimiento de la situación. En un ambiente conjunto y combinado, el proceso de preparación de inteligencia de espacio de la batalla es un proceso crucial. El estado mayor debe realizar este proceso con antelación para que el proceso conjunto sea exitoso. El proceso conjunto de la *CES* debe incluir esta adaptación.

Parece que la metodología de la Fuerza Aérea traza sus raíces a un modelo viejo del Ejército que empleaba plantillas y listas de comprobación para ayudar al estado mayor desarrollar el *MDMP*. La *CES* de la Fuerza Aérea incluye los siguientes seis pasos:

1. La misión.
2. La situación y los *COA*.
   a. Consideraciones que afectan posibles *COA*.
      (1) Geografía militar.
      (2) Potencia de combate relativa.
      (3) Suposiciones.
   b. Capacidades enemigas.
   c. Propios *COA*.
3. Análisis de *COA* enemigos.
4. Comparación con propios *COA*.
5. La decisión.
6. Concepto de operaciones.[4]

La Fuerza Aérea también emplea una plantilla para crear la *OPORD* para guiar el proceso. La plantilla enmarca las principales partes de la operación, pero no proporciona las detalles para el análisis en el estado mayor. El estado mayor depende de lista de comproba-

Departamento de Defensa

Tres pilotos, un integrante del equipo SEAL *y un Comandante participando en una reunión informativa en el portaaviones* USS Harry Truman.

ción que se hallan en el Manual de la Fuerza Aérea de los EE.UU. 10-401 V2, *Commander´s Estimate of the Situation* (Evaluación de la Situación del Comandante).[5] Las extensas listas de comprobación demuestran el detalle con la cual está comprometida la Fuerza Aérea en el proceso. Estas listas de comprobación también han sido útiles para el Ejército y el Cuerpo de infantería de Marina.

La presentación de análisis de la misión (para el Ejército y el Cuerpo de Infantería de marina) y la orientación para planeamiento del comandante (para la Armada) proporcionan resultados similares, pero con diferentes nombres. La Fuerza Aérea no tiene ninguna contraparte para estos procesos. El formato de la presentación de análisis de misión del Ejército y del Cuerpo de Infantería de marina tiene los siguientes 11 pasos:

1. Misión e intención del comandante del cuartel general dos niveles hacia arriba.
2. Misión, intención del comandante, concepto de operaciones y plan de engaño y objetivos del cuartel general un nivel hacia arriba.
3. Revisión de la orientación inicial del comandante.
4. Productos iniciales de la preparación de inteligencia de espacio de batalla.
5. Tareas especificadas, implicadas y esenciales.
6. Constreñimientos en la operación.
7. Fuerzas disponibles.
8. Peligros y sus riesgos.
9. Las recomendaciones iniciales de los requerimientos de información cruciales del comandante (*CCIR*).

Los métodos de cada institución tienen valía, y al primer vistazo, los problemas que existen parecen fáciles de corregir. Existe una abundancia de doctrina para cumplir con todos los requerimientos. La dificultad está en la creación de un léxico común parra que todas las instituciones empleen las mismas palabras para describir los mismos tipos de tareas.

10. Horarios recomendados.
11. Propuesta recapitulada de la misión.

La orientación de planeamiento del comandante de la Armada incluye los siguientes 10 pasos:

1. La situación.
2. La recapitulación de la misión, incluyendo las tareas esenciales y objetivos asociados.
3. El propósito de las acciones militares por venir.
4. Información disponible (o indisponible) a la hora determinada.

5. Fuerzas disponibles a propósito del planeamiento.
6. Limitaciones (constreñimientos y restricciones), incluyendo las de tiempo para el planeamiento.
7. Presunciones en cuanto al planeamiento.
8. Tentativos *COA* bajo consideración.
9. Orientación preliminar para el empleo (o no empleo) de las armas nucleares.
10. Instrucciones de coordinación.

Cada paso produce productos similares. La orientación del comandante naval es esencialmente una presentación, y es parecida a la presentación de análisis de misión efectuada por el Ejército. No obstante, al no reconocer que la presentación es una función del estado mayor, La Armada, por virtud de su lenguaje, confunde el arte y ciencia. Las presentaciones de estado mayor efectuadas por el Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina mantienen la distinción y proporcionan un producto más detallado.

Los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001 demuestran la complejidad del ambiente operativo contemporáneo. No podemos ganar la actual guerra en contra de amenazas asimétricas tal como el terrorismo sin las operaciones conjuntas completamente sincronizadas.

Cuando el proceso del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina alude a la orientación del comandante, enumera una serie detallada de asuntos del comandante, indicando claramente donde termina la ciencia y donde comienza el arte al separar las responsabilidades del estado mayor y las del comandante. Al referir a los *CCIR* refuerza el proceso de la preparación de inteligencia conjunta del espacio de batalla al mantener la inteligencia estrechamente integrada en el proceso. El proceso incluye los siguientes pasos:

1. Específicos *COA* para considerar o no considerar, amigos y enemigos, y la prioridad para abarcar los mismos.
2. Orientación para la exploración.
3. Orientación en cuanto a riesgo.
4. Orientación en cuanto a engaño.
5. Orientación en cuanto a apoyo de fuego y operaciones profundas.
6. Orientación en cuanto a movilidad y contra movilidad.
7. Medidas de seguridad que deben ser implementadas.
8. Específica prioridades adicionales para el apoyo de combate y apoyo de servicio de combate.
9. Cualquier otra información que el comandante quiere que el estado mayor considera.
10. El plan de tiempo.
11. El tipo de orden que debe ser emitida.
12. El tipo de ensayo que debe ser realizado.[6]

De acuerdo con la orientación del comandante, el Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina disciplina el proceso al recapitular la misión para asegurar que todos enfocan en la tarea y el propósito de la operación. Recapitular la misión también proporciona una representación de lo que puede ser realizado. Los componentes de la misión recapitulada incluyen las cinco preguntas básicas:

1. ¿Quién? El tipo de fuerzas que efectuarán la acción con cuáles medios disponibles.
2. ¿Qué? El tipo de acción; o sea, atacar o defender y las tareas esenciales que la fuerza tiene que realizar.
3. ¿Cuándo? El inicio de la acción.
4. ¿Dónde? El lugar en el cual la acción tomará lugar; o sea, en cuál área de operaciones o con cuáles objetivos.
5. ¿Porqué? Cada componente realizará su propia parte de la misión; o sea, para cuál propósito. La misión recapitulada también incluye las misiones que posiblemente surjan durante el transcurso de operaciones previstas. El concepto de operaciones abarca el tema de misiones que las unidades subordinadas deben considerar para ser preparadas.

El Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina también emplean una lista de ítems en la orden de aviso para asegurar que sus subordinados tienen la información necesaria para el planeamiento continuo. Los *CCIR* son reforzadas durante este paso para asegurar la sincronización de inteligencia a través del proceso de planeamiento. La orden de aviso también incluye asuntos relacionados, tales como la exploración, seguridad, engaño, empleo de tiempo, y orientación para los ensayos.

El próximo paso para la Armada está basado en el arte operativo para limitar los elementos de apariencia general de espacio, fuerzas, y tiempo. El propósito es determinar cómo el espacio de batalla afecta las operaciones amigas y enemigas. El estado mayor comienza el proceso al identificar y analizar de todas las importantes características ambientales militares de cada dimensión del espacio de batalla. El estado mayor analiza los efectos de estos factores en las capacidades amigas y enemigas y en los amplios cursos de acción.

Emplear matrices para Enumerar los factores asociados con el espacio, fuerzas y tiempo puede ser útil para orientar al estado mayor con respecto a los asuntos pertinentes, pero emplear matrices no facilita un entendimiento rápido de las interacciones. Es posible que el Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina piensen que para mejor captar las interacciones de estos complejos factores sea mediante el empleo de una matriz de sincro-

Departamento de Defensa

Un Comandante de la 25ª División de Infantería y su pelotón llevando a cabo un análisis de la misión cerca del Monte Fuji, Japón durante la Operación Keen Sword

nización, basada en la integración de sistemas operativos (fuerzas) a través del terreno (espacio) y sincronizados en tiempo en el campo de batalla. Estas interacciones llegan a ser cruciales para el desarrollo de los cursos de acción. En el proceso de la Armada, los pasos 3 y 4, el desarrollo de los *ECOA* y sus propios *COA* incluyen los siguientes puntos:

1. Proyectar los posibles objetivos enemigos.
2. Enumerar sus propios fortalezas y debilidades.
3. Enumerar sus propios centros de gravedad (*COG*).
4. Enumerar sus propios cruciales puntos vulnerables.
5. Enumerar sus propios puntos decisivos.
6. Identificar las capacidades individuales del enemigo.
7. Desarrollar los *ECOA*: *ECOA*/matriz de vulnerabilidades.
8. Organizar los *ECOA* en orden de prioridad.

Los pasos que emplea la Armada para desarrollar sus propios *COA* son:

1. Revisar/recapitular la misión y datos pertinentes.
2. Enumerar sus propios objetivos.
3. Enumerar los factores cruciales del enemigo.
4. Enumerar los *COG* enemigos.
5. Enumerar las vulnerabilidades cruciales del enemigo.
6. Enumerar los puntos decisivos enemigos.
7. Desarrollar tentativos *COA* (mutuamente exclusivos y colectivamente exhaustivos), incluyendo:
   a. Enfocar la dirección del esfuerzo principal.
   b. Esquema de la maniobra.

El Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina también emplean una lista de ítems en la orden de aviso para asegurar que sus subordinados tienen la información necesaria para el planeamiento continuo. Los CCIR son reforzadas durante este paso para asegurar la sincronización de inteligencia a través del proceso de planeamiento.

   c. Organización y determinación de las fases de las tareas.
   d. Empleo de reservas.
   e. Empleo de combate/métodos de cumplir la misión.
   f. Plan logístico/ejecución.
8. Enumerar los tentativos *COA*.
9. Comprobar adecuación, viabilidad y aceptabilidad (con las matrices), incluyendo la evaluación de riesgos (matriz).

10. Enumerar los *COA* retenidos.

11. Desarrollar conceptos de operaciones para cada *COA*.

Los pasos empleados por el Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina en el desarrollo de los *COA* son:

1. Analizar la potencia de combate relativa.

2. Desarrollar los conceptos de operaciones para cada *COA*.

3. Desplegar las fuerzas iniciales.

a. Identificar el esfuerzo principal, y después las fuerzas del esfuerzo de apoyo dos niveles hacia abajo.

b. Identificar los propósitos del esfuerzo principal y el de apoyo.

c. Determinar las tareas que cumplirán los propósitos declarados para el esfuerzo principal y el de apoyo.

d. Desarrollar un esquema de la maniobra.

4. Determinar los medios de mando y control (C2).

a. Asignar un cuartel general (HQ) a cada agrupación de unidades

b. Asignar medidas de control gráfico.

5. Preparar las declaraciones y bosquejos para los *COA*.

La metodología de la Armada tiene alguna utilidad. Emplear los objetivos, fortalezas y debilidades cruciales, centros de gravedad, vulnerabilidades cruciales, y puntos decisivos para el análisis sirve mucho para visualizar las posibilidades conceptuales. Estos pasos son generalmente intuitivos en el proceso del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina.

La metodología de la Armada tiene alguna utilidad. Emplear los objetivos, fortalezas y debilidades cruciales, centros de gravedad, vulnerabilidades cruciales, y puntos decisivos para el análisis sirve mucho para visualizar las posibilidades conceptuales. Estos pasos son generalmente intuitivos en el proceso del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina, pero al especificar estos pasos sería mejor para el Ejército y el Cuerpo de Infantería en sus esfuerzos de dar un marco más estrecho al desarrollo de los *COA*. Este tipo de análisis puede ser empleado antes de desplegar las fuerzas iniciales en paso 3. Por diseño, el método del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina ayuda para la preparación del juego de guerra y resultará en los esquemas de la maniobra y los medios de mando y control. La naturaleza específica del proceso de desarrollo de los *COA* del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina es crucial para la realización de un juego de guerra realista.

El método de la Armada para analizar los COA propios y los del enemigo incluyen los siguientes puntos:

1. Examinar de nuevo la declaración de la misión.

2. Revisar los objetivos físicos propios y enemigos (matriz).

3. Determinar las medidas de evaluar la eficacia (MOE) (matriz).

4. Realizar el juego de guerra (matriz y hoja de cálculo).

5. Interpretar los resultados.

6. Enumerar los COA retenidos (matriz y hoja de cálculo).

El método de análisis del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina incluye los siguientes puntos:

La intención de visualizar el flujo de una operación, teniendo en cuenta:

a. la fortaleza numérica, disposición y *COA* del enemigo.

b. los medios y probables *COA* del Enemigo.

c. el terreno y/o ambiente (espacio de batalla)

2. Modificación o cambio de la tareas asociadas con los *COA* parra las unidades subordinadas.

3. Cambios en las organizaciones de la fuerza de maniobra.

4. Aplicación de los esfuerzos de combate, apoyo de combate y apoyo de servicio de combate para mejorar el *COA* y el cumplimiento de la misión por parte de subordinados.

Esto no representa un ejercicio para validar el *COA*, y no es un ensayo "por si acaso" para desarrollar potenciales situaciones alternativas o secuelas.

El método para realizar juegos de guerra empleado por el Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina es mucho más visual en su metodología. El método de la Armada es centrado en datos y emplea una metodología matemática en la resolución de problemas. El enfoque en hojas de cálculo y las MOE no es conducente para visualizar el espacio de batalla y la campaña por venir. Hay una mayor desconexión de continuidad en este punto; el proceso de la Armada no resulta en un juego de guerra realista para la batalla por venir.

La metodología de la Armada para comparar los *COA* también es confusa en su metodología. La metodología del Ejército y del Cuerpo de infantería de Marina de nuevo establece la diferencia entre arte y ciencia. La comparación real de los *COA* es crucial. El estado mayor puede emplear cualquier técnica que ayuda lograr la mejor recomendación y para que el comandante haga la mejor decisión. La técnica más común es emplear la matriz de decisiones, la cual emplea criterios de evaluación, o factores directivos, para evaluar la eficacia y eficiencia de cada *COA*. Estas matrices proporcionan a los oficiales de estado mayor una herramienta con la cual comparan varios *COA* competentes en contra de

los criterio, y cuando se logran los cuales, producirán el éxito operativo.

Ejemplos reales de los pasos en el proceso de comparación de sus propios *COA*

Por parte de la Armada incluyen los siguientes puntos:

1. Determinar los factores directivos.
2. Enumerar las ventajas y desventajas de cada *COA* retenido.
3. Identificar las acciones para superar las desventajas.
4. Formular una prueba final para evaluar viabilidad.
5. Formular prueba final para evaluar la aceptabilidad.
6. Comparar los méritos de cada *COA* (empleando la matriz de decisiones y la matriz de comparación [/-].

Cuando el Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina realizan la comparación de *COA*, todos los *COA* deben ser adecuados, viables y aceptables, condiciones que pueden ser determinadas con las siguientes consideraciones:

1. Sopesar los criterios para la evaluación.
2. Evaluar las fortalezas y debilidades de cada *COA*.
3. Considerar las estimaciones de todo el personal de estado mayor.
4. Proporcionar conclusiones y recomendaciones.

La evolución de la Armada no hace ninguna referencia al estado mayor, la cual de nuevo lo hace difícil determinar como tendrá lugar la interacción entre ciencia y arte. La metodología de la Armada parece teórica porque emplea una metodología fija basada en un proceso excesivamente verbal o argumentativo y no es utilitaria. El método del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina emplea las estimaciones de todo el personal del estado mayor en un proceso que maximiza ciencia para el estado mayor y arte para el comandante.

El método del Ejército y el Cuerpo de Infantería de Marina emplea ciencia del *MDMP* para delinear la información necesaria para el comandante para evaluar el producto. El comandante proporciona la orientación para el aprobado o refinado *COA*. Esta forma de intuición, o arte, refina aún más el producto del estado mayor antes de diseminarlo a las unidades subordinadas del comando. Posteriormente, el comandante emite una orden de aviso seguido por la producción de una orden operativa o plan operativo con los apropiados anexos. La ciencia llega a ser de importancia secundaria al arte, pero el estado mayor (ciencia) claramente impulsa el proceso. La distinción realizada durante la metodología de *MDMP* del Ejército y del Cuerpo de Infantería de Marina es crucial al entendimiento general del *COA* seleccionado y para la continuidad de la operación. Un entendimiento de la relación apropiada entre arte y ciencia es esencial para crear un significativo proceso conjunto para la *CES*.

¿Adónde Vamos Ahora?

Los comandantes militares constantemente tienen que tomar decisiones. Ellos y sus estados mayores resuelven problemas simples, rutinarios y complejos cada día. Para ayudarles en la deliberación de las opciones cuando enfrentan una decisión de empleo de fuerzas mientras que aplican conocimiento, experiencia y buen juicio, los comandantes necesitan una herramienta para facilitar el proceso. El Departamento de Operaciones Militares Conjuntas (*JMO*) en la Escuela Superior de Guerra Naval (*NWC*) ha revisado el proceso de *CES* de la Armada en el cuaderno de ejercicios *NWC* 4111E para ayudar en este proceso.[7] El cuerpo docente emplea una diversa combinación de prácticas de las distintas FF.AA.

La evolución de la Armada no hace ninguna referencia al estado mayor, la cual de nuevo lo hace difícil determinar como tendrá lugar la interacción entre ciencia y arte. La metodología de la Armada parece teórica porque emplea una metodología fija basada en un proceso excesivamente verbal o argumentativo y no es utilitaria.

logrando una gran ventaja en el aula y ofreciendo una mejor solución al proceso conjunto de la *CES*.

La Publicación Conjunta (*JP*) 5-0, *Doctrine for Planning Joint Operations* (Doctrina para el Planeamiento de Operaciones Conjuntas), defina la *CES* como "un proceso lógico de razonamiento por el cual el comandante considera todas las circunstancias que afectas la situación militar, llegando al punto de decisión con respecto a un curso de acción para ser ejecutada para cumplir la misión."[8] En la estimación, el comandante evalúa todos los elementos del empleo de fuerzas y medios. El *COA* que selecciona es la base para desarrollar los planes y emitir ordenes de combate. La estimación del comandante también es una medida por la cual la decisión está emitida al próximo nivel de mando para aprobación.

Aunque el proceso de estimación del comandante proporciona un marco comprensivo, la adherencia rígida a la forma o la equivocada aplicación de la estimación del comandante puede resultar en un proceso de nacionalización estrictamente mecánico. De esa manera, gastar el esfuerzo mental en las mecánicas del proceso en vez de en la estimación en sí podría socavar la claridad de pensamiento. El resultado puede ser una buena decisión o no.

La estimación del comandante debe resultar en la adopción de un *COA* que es:

- Adecuado, que cumple la misión y de acuerdo con la orientación del comandante apoyado, mientras que debe ser consistente con la doctrina.

• Viable, que cumple la misión dentro de los marcos de tiempo, espacio y constreñimientos de recursos.

• Aceptable, que equilibra los costos (fuerzas, recursos, riesgos, etcétera) con las ventajas potenciales en la ejecución de un *COA* particular.

• Distinguible, preparando los *COA* que son significativamente diferentes (exclusivos) uno de otro.

• Completo, que incorpora las mayores operaciones y tareas que necesitan ser realizadas, incluyendo las fuerzas requeridas, los conceptos de logística, despliegue y empleo, así como estimaciones de tiempo requerido para lograr los objetivos, el concepto de las fuerzas de reserva y la meta general.[9]

La estimación del comandante es la primera fase y la más crucial en el proceso de planeamiento militar y ocurre en todos los niveles de mando; táctico, operativo y estratégico del teatro. Normalmente, un comandante de combate geográfico (un comandante de teatro) también preparará una estimación estratégica durante tiempo de paz como una parte integral del proceso deliberado de planeamiento. Dentro de los constreñimientos de tiempo, la estimación debe ser la más comprensiva posible. Sin embargo, puede variar desde una corta estimación mental casi instantánea hasta un documente bien deliberado que requiere días de preparación y la colaboración de muchos oficiales del estado mayor. El tiempo disponible para completar la estimación es un factor importante en el proceso de *CES*.

El cuaderno de ejercicios NWC 4111E, *que abarca los métodos para realizar una* CES *no obstante el ámbito de acción militar la fuerza tomara, incluye los elementos que la mayoría de niveles de mando emplean en la* CES. *En los puntos apropiados, el* NWC 4111C *proporciona algunas referencias a formatos u orientaciones que existen en publicaciones de doctrina conjunta.*

El estado mayor puede ampliar o concentrar los pasos en la *CES* de acuerdo con la naturaleza del problema. No obstante, para mantener la secuencia lógica de razonamiento y para asegurar la consideración de los factores pertinentes, se debe adherir a todos los pasos de la estimación cuando sea posible. El formato del proceso de estimación no debe prevenir al comandante de seleccionar el mejor método de encontrar una solución acertada para resolver un problema militar. Las estimaciones de las específicas secciones del estado mayor apoyan el proceso. La mayoría del estado mayor (J1, J2, J3, etcétera, o contrapartes de otras instituciones militares) prepara sus propias estimaciones de la situación. El estado mayor agrega las partes pertinentes de estas estimaciones, literalmente o en forma modificada, en la *CES*.

La Publicación Conjunta 5-03.1, *Joint Operation Planning and Execution System* (*JOPES* – Sistema de Planeamiento y Ejecución de Operaciones Conjuntas), volumen I, *"Planning Policies and Procedures"* (Política y Procedimientos de Planeamiento) abarca el requerimiento para la formulación de una *CES*, pero no proporciona ninguna orientación para hacerla.[10] El cuaderno de ejercicios *NWC* 4111E, que abarca los métodos para realizar una *CES* no obstante el ámbito de acción militar la fuerza tomara, incluye los elementos que la mayoría de niveles de mando emplean en la *CES*.[11] En los puntos apropiados, el *NWC* 4111C proporciona algunas referencias a formatos u orientaciones que existen en publicaciones de doctrina conjunta.[12] Una *CES* realizada por otra institución militar puede diferir de formato y detalle pero abarcar asuntos similares a estos en esta discusión.

La propuesta *CES* genérica consiste de cinco pasos principales.

1. La *JIPB* (parte I) y análisis de la misión (parte II).
2. Desarrollar *COA* amigos.
3. Analizar *COA* amigos.
4. Comparar *COA* amigos.
5. Tomar la decisión.

En la práctica estos pasos siempre ocurren en secuencia, aun si es sólo mentalmente. Por ejemplo, el personal del estado mayor no puede comparar los *COA* antes de desarrollar los mismos. De aun más importancia, los comandantes subordinados y aun los superiores, realizarán planeamiento paralelo para su propia *CES* de requiere la entrada del proceso de *CES* del comando. En breve, estos pasos incluyen:

Paso 1, *JIPB*, parte I, apoya al comandante en la toma decisiones y el planeamiento de una operación o campaña mayor al identificar, evaluar, y estimar los centros de gravedad, vulnerabilidades, capacidades, limitaciones, intenciones y *COA* del enemigo que la fuerza probablemente enfrentara basado en la situación. Existe acuerdo general con los cuatro pasos principales de la *JIPB*.

1. Definir el ambiente del espacio de batalla. Identificar el área de operaciones y el área de interés. Determinar las significativa características del ambiente. Evaluar las existentes base de datos. Identificar las deficiencias y prioridades de inteligencia.

2. Describir los efectos del espacio de batalla. Analizar los factores, espacio y tiempo del ambiente del espacio de batalla. Determinar los efectos del campo de batalla en las capacidades enemigas y amigas y *COA* generales.

3. Evaluar el enemigo. Identificar los centros de gravedad. Considerar los generales *COA* del enemigo. Determinar la situación actual del enemigo. Identificar las capacidades del enemigo.

Departamento de Defensa

Un civil, un Coronel de la Fuerza Aérea y un Mayor del Ejército en un ejercicio en el Comando de Fuerzas Conjuntas de los EE.UU. diseñado para mejorar el adiestramiento conjunto a nivel táctico.

4. Determinar los *COA* enemigos. Identificar los probables objetivos del enemigo y su objetivo final. Identificar los cruciales factores del enemigo, sus centros de gravedad, vulnerabilidades cruciales y puntos decisivos. Identificar la serie completa de *COA* disponible al enemigo. Evaluar y poner en orden de prioridades cada *COA* del enemigo. Desarrollar cada *COA* del enemigo al nivel de detalle que el tiempo permite. Identificar los iniciales requerimientos de recolección.

Paso 1, análisis de la misión, parte II, es una técnica de resolución de problemas para estudiar la misión asignada y para identificar todas las tareas necesarias para cumplirla. El análisis de la misión es crucial porque proporción orientación al comandante y el estado mayor, permitiendo ellos a enfocar efectivamente en el problema corriente. El análisis de la misión consiste de:

1. Determinar las fuentes de la misión.
2. Determinar cuáles son el comandate de apoyo y el apoyado.
3. Identificar las fuerzas y medios disponibles.
4. Declarar la misión del comandante un nivel hacia arriba.
5. Declarar la intención del comandante un nivel hacia arriba.
6. Determinar las tareas especificadas, implicadas y esenciales.
7. Identificar las externamente impuestas limitaciones que afectan la misión.

La estimación del comandante es la primera fase y la más crucial en el proceso de planeamiento militar y ocurre en todos los niveles de mando; táctico, operativo y estratégico del teatro. Normalmente, un comandante de combate geográfico (un comandante de teatro) también preparará una estimación estratégica durante tiempo de paz.

8. Identificar los hechos (planeamiento).
9. Identificar las suposiciones (planeamiento).

El producto del análisis de la misión es la recapitulación de la misión, la cual debe ser una declaración clara y concisa de las tareas (especificadas e implicadas) que el comando debe realizar y los propósitos de estas tareas. Normalmente, el comandante emite una intención inicial con su orientación de planeamiento y la orden de aviso. La intención del comandante debe enfocar en la meta de la venidera acción para las unidades en los dos niveles hacia abajo. El Párrafo 3, Ejecución, en una orden operativa o plan operativo, contiene la declaración de

Departamento de Defensa

Un civil y un Capitán de Fragata de la Marina empleando una Simulación de Conflicto y Táctica Conjunta.

intención. El propósito de la orientación del comandante es enfocar los esfuerzos del estado mayor en una dirección definida para desarrollar los *COA* que reflejan el estilo y expectativas del comandante. El contenido de la orientación de planeamiento varía de un comandante al otro y depende de la situación y tiempo disponible.

El empleo de NWC 4111E *es un paso hacia delante; proporciona una* CES *para los problemas militares que requieren el empleo de fuerzas de combate. El formato del cuaderno de ejercicios facilita los requerimientos de estimación no obstante el número de fuerzas involucradas, el ambiente, ni la escala de los objetivos que la fuerza tenga que lograr.*

Paso 2, desarrollar *COA* amigos, permite al comandante desarrollar conceptos de operaciones que, si adoptados, resultan en el cumplimiento de la misión. El comandante debe idear el empleo de sus propias fuerzas y medios en el conjunto, normalmente dos niveles hacia abajo, considerando las externamente impuestas limitaciones, la situación verdadera en el área de operaciones, y las conclusiones formadas en paso 1 para cada *COA*. El personal de estado mayor que desarrolla los *COA* deben asegurar que los *COA* sean adecuados, viables, aceptables, distinguibles y completos. Se desarrollan los *COA* basados en la misión y en capacidades amigas. Normalmente, hay seis pasos en el desarrollo de *COA*:

1. Analizar la potencia de combate relativa, incluyendo la evaluación de riesgos y manejo de riesgos.
2. Generar opciones, *brainstorming* (tormenta de ideas) siendo la técnica preferida.
3. Desplegar las fuerzas iniciales.
4. Desarrollar tentativos conceptos de operaciones.
5. Hacer recomendaciones acerca del mando y control.
6. Preparar declaraciones y bosquejos de los *COA*.

En esta etapa del proceso el estado mayor puede proponer, o el comandante requerir, una presentación de los *COA* desarrollados o retenidos para recibir la aprobación del comandante de los mismos para más análisis; para recibir orientación para la comparación o evaluación de los *COA*; o para recibir orientación para la revisión de los *COA* presentados o para desarrollar otros *COA*.

Paso 3, analizar los *COA* amigos, es el corazón del proceso de la *CES*. Este paso igual que el análisis de

los *COA* enemigos es nada más que un juego de guerra. Este paso es un análisis dinámico de los probables efectos de cada *COA* enemigo en la probabilidad de éxito de cada *COA*. La meta es desarrollar una base válida para determinar la viabilidad y aceptabilidad de cada *COA*. Los resultados predecibles también pueden demostrar la necesidad de considerar otras modificaciones a los *COA* que posiblemente disminuyan los riesgos o mejoren los resultados esperados. El análisis también proporciona al personal de planeamiento del estado mayor un mejor entendimiento de los *COA* y la relación entre los mismos. El estado mayor sigue ocho pasos durante el proceso del juego de guerra:

1. Concentrar todas las herramientas.
2. Enumerar todas las fuerzas amigas.
3. Enumerar suposiciones.
4. Enumerar las conocidas ocurrencias cruciales y puntos de decisión.
5.. Determinar los criterios de evaluación y/o MOE.
6. Seleccionar el método para el juego de guerra.
7. Captar y presentar los resultados.
8. Realizar la operación en el marco del juego de guerra y evaluar los resultados.

Paso 4, comparar los *COA* amigos, compara los *COA* que quedan. El comandante y el estado mayor desarrollan y evalúan los importantes factores directorios, considerando las ventajas y desventajas de cada *COA*; identificando las acciones para superar las ventajas; formulando pruebas finales para evaluar viabilidad y aceptabilidad; y sopesando los méritos relativos de cada una. La reconciliación de objetivos en este paso debe ser atada a la misión.

Paso 5, la decisión, ocurre después que el estado mayor identifica los *COA* preferidos y hacen recomendaciones al comandante después de completar su análisis y comparación. Si el estado mayor no puede decidir, el J3, J5 o jefe del estado mayor decide cual *COA*, y lo adelanta en la presentación de decisiones del comandante. En este punto, el estado hace su presentación al comandante. El jefe del grupo de planeamiento de operaciones/grupo de planeamiento conjunto subraya cualquier cambio al *COA* como resultado del proceso del juego de guerra. Los comandantes de componente pueden estar presentes, pero no es un requerimiento que estén presentes en la presentación de decisiones. No obstante, su participación, aunque sea personalmente o a través de una tele conferencia de vídeo, mejora el proceso de planeamiento. Después de la presentación de decisiones, el comandante selecciona el *COA* que tiene la probabilidad de cumplir la misión y emite cualquier otra orientación acerca de las prioridades para las funciones operativas, preparación de ordenes, ensayos, y preparación de ejecución de la misión.

La Adopción de la Metodología de *CES* de la Armada

Para asegurar la continuidad de esfuerzos en el nivel operativo de la guerra, las instituciones militares deben adoptar la metodología de *CES* para operaciones de estado mayor de la Armada. Los planeadores conjuntos deben considerar la mezcla de la Armada, o partes de la misma, para inclusión en el *JOPES* para servir como el ánimo para el cambio en las escuelas de estado mayor de las instituciones militares. Un proceso conjunto de *CES* de estado mayor aun más refinado en el *JOPES* proporcionaría la orientación clara a las instituciones militares para asegurar que hablamos el mismo idioma y que tenemos la misma metodología para el proceso de la toma de decisiones. Este es un paso simple y conmovedor hacia la actualización de la meta del Acta Goldwater-Nichols. Imbuir de las prácticas en las escuelas de estado mayor de las diferentes instituciones militares prepararía los oficiales de estado mayor para asignaciones conjuntas y prevenir el tipo de confusión en el estado mayor que paralizó el planeamiento durante la Guerra del Golfo Pérsico y asegurar el éxito en el ambiente operativo contemporáneo a través de una metodología estandarizada en el proceso de la toma de decisiones.

El empleo de *NWC* 4111E es un paso hacia delante; proporciona una *CES* para los problemas militares que requieren el empleo de fuerzas de combate. El formato del cuaderno de ejercicios facilita los requerimientos de estimación no obstante el número de fuerzas involucradas, el ambiente, ni la escala de los objetivos que la fuerza tenga que lograr. El formato de la estimación también se aplica en toda la gama de operaciones militares.***MR***

NOTAS

1. Para una historia de la Operación *Eagle Claw*, véase la página cibernética www.specwarnet.com/miscinfo/eagleclaw.htm.
2. Para más información acerca del Acta Goldwater-Nichols, véase la página cibernética www.chaplain.navy.mil/Attachments/JPME.pdf. Véase también la página cibernética (en Español) http://www.cgsc.army.mil/milrev/spanish/SepOct01/locher.asp.
3. Publicación 1, Escuela de Estado Mayor de las Fuerzas Conjuntas, *The Joint Staff Officer´s Guide* (anteriormente Publicación 1 de AFSC) (Norfolk, Virginia, Escuela de Estado Mayor de la Universidad Nacional de Defensa, 2000).
4. *Ibíd.*
5. Manual de la Fuerza Aérea de los EE.UU. (*AFMAN*) 10.401 V2, *Planning Formats and Guidance* (Washington, DC: Oficina de Imprenta del Gobierno de los EE.UU. [GPO], 1 de mayo de 1998).
6. *Ibíd.*
7. Cuaderno de ejercicios de la Escuela Superior de Guerra Naval (*NWC*) 5111E)13 de abril de 1995). Copias electrónicas disponibles en la página cibernética www.nwc.navy.mil o al llamar (401) 841-6458 o DSN 948-6458.
8. Publicación Conjunta (*JP*) 5-0, *Doctrine for Planning Joint Operations.*
9. *JP* 5-00.2, *Joint Task Force Planning Guidance and Procedures.*
10. *JP* 5-03.1, *Joint Operation Planning and execution System*, vol. I, "Planning Policies and Procedures".
11. *NWC* 4111E
12. *Ibíd.*