PÚBLICO

MANUAL FUNDAMENTAL CONJUNTO

MFC 5-0

PLANEAMIENTO CONJUNTO

JUNIO 2024



FUERZAS MILITARES
DE COLOMBIA

CONTENIDO MFC

MANUAL FUNDAMENTAL CONJUNTO

MFC 5-0

PLANEAMIENTO CONJUNTO

JUNIO 2024 | **PÚBLICO**



FUERZAS MILITARES
DE COLOMBIA

Producto elaborado por el
Centro de Doctrina Conjunta de las Fuerzas Militares de Colombia - CEDCO
© 2024 Comando General de las Fuerzas Militares

MANUAL FUNDAMENTAL CONJUNTO
MFC 5-0 PLANEAMIENTO CONJUNTO
PÚBLICO
Junio 2024

IMPRESO POR
Imprenta CGFM

Restricciones de distribución: ninguna.
Se autoriza su distribución pública.

REPÚBLICA DE COLOMBIA

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
COMANDO GENERAL

DISPOSICIÓN NÚMERO 022 DE 2024
(12 DE JUNIO DE 2024)

Por la cual se aprueba el
"MANUAL FUNDAMENTAL CONJUNTO
MFC 5-0 PLANEAMIENTO CONJUNTO" (PÚBLICO)

EL COMANDANTE GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES,

En uso de las atribuciones legales que le confiere el literal a), numeral 26 del Decreto N°. 1605 de 1988,

DISPONE:

ARTÍCULO 1° Apruébese el **"MANUAL FUNDAMENTAL CONJUNTO MFC 5-0 PLANEAMIENTO CONJUNTO" (PÚBLICO)** elaborado por el Centro de Doctrina Conjunta (CEDCO), el cual se identificará así:

MANUAL
MFC 5-0
PÚBLICO
JUNIO 2024

ARTÍCULO 2° Las observaciones a que dé lugar la aplicación del manual en referencia, deben ser presentadas al Comando General de las Fuerzas Militares, a fin de estudiarlas y tenerlas en cuenta para posteriores ediciones, en la forma que establece el Decreto N°. 1605 de 1988, "Por el cual se aprueba el Reglamento de Publicaciones Militares" FF. MM. 3-9 Público.

ARTÍCULO 3° El Comando General de las Fuerzas Militares dispondrá la edición del manual aprobado en virtud de la presente Disposición.

ARTÍCULO 4° Esta Disposición rige a partir de la fecha y deroga todas las disposiciones contrarias sobre la materia.

COMUNÍQUESE, PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá D.C., a los 12 días del mes de junio de 2024.

General HELDER FERNÁN GIRALDO BONILLA
Comandante de las Fuerzas Militares de Colombia

Página dejada en blanco intencionalmente

PRÓLOGO

Esta primera edición del *Manual fundamental conjunto (MFC) 5-0 Planeamiento conjunto* refleja la doctrina actual para conducir actividades de planeamiento conjunto, interagencial y multinacional en todo el rango de operaciones militares. Esta publicación es parte del núcleo de la doctrina conjunta y establece el marco de planeamiento de las Fuerzas Militares (FF. MM.) en su esfuerzo permanente por establecer la conjuntez, para luchar y vencer como un equipo.

A medida que nuestras FF. MM., dentro de su conjuntez, continúen sirviendo y protegiendo a la nación en el complejo ambiente operacional (OE), debemos refinar nuestra doctrina y actualizar las prácticas de planeamiento basadas en esas experiencias y lecciones aprendidas. Nuestro entendimiento de las operaciones en todo el espectro del conflicto y la información desarrollada durante el proceso de planeamiento que los líderes necesitan para tomar decisiones estratégicas y operacionales han evolucionado. La generación del MFC 5-0 permite que todas las operaciones se beneficien de la aplicación de los procesos de planeamiento.

De igual modo, la práctica de planeamiento y ejecución adaptativa es un concepto nuevo, que se desarrolla de acuerdo con los estándares internacionales. Esta publicación proporciona la información necesaria para dicho proceso, ya que las unidades conjuntas deben desarrollar la capacidad de proporcionar opciones militares para contingencias; por lo tanto, se les brindan herramientas que permitan desarrollar, revisar y refinar de manera ágil los planes, al ritmo acelerado que la situación operacional requiere hoy en día.

Dado que el OE no es simple ni estático, la adaptación y la flexibilidad son necesarias en el planeamiento y ejecución. Este documento doctrinal busca proporcionar a los comandantes

de Fuerzas conjuntas y a los componentes que participan en las operaciones conjuntas procesos que permitan esa flexibilidad y que les provean la capacidad de planear y desarrollar planes para un ambiente incierto y desafiante.

Nuestras FF. MM. son el soporte de la nación y sirven para apoyar el liderazgo nacional en el logro de los objetivos nacionales. Aliento a los comandantes a garantizar que sus organizaciones comprendan y utilicen la doctrina conjunta —y esta publicación, en particular—, ya que es la esencia para consolidar los intereses de la nación de manera perdurable.



General HELDER FERNAN GIRALDO BONILLA
Comandante General de las Fuerzas Militares

CONTENIDO

PRÓLOGO V

INTRODUCCIÓN XVII

CAPÍTULO 1 PLANEAMIENTO CONJUNTO

1.1. INFORMACIÓN GENERAL 1-**1**

1.2. PRINCIPIOS DEL PLANEAMIENTO 1-**3**
- **1.2.1.** Se centra en el objetivo 1-**4**
- **1.2.2.** Es enteramente integrado y coordinado 1-**5**
- **1.2.3.** Se basa en recursos informados 1-**7**
- **1.2.4.** Cuenta con riesgos informados 1-**8**
- **1.2.5.** Se enmarca en el ambiente operacional 1-**9**
- **1.2.6.** Informa la toma de decisiones 1-**10**
- **1.2.7.** Es adaptable y flexible 1-**10**

1.3. PLANEAMIENTO 1-**11**
- **1.3.1.** Planeamiento conjunto 1-**11**
- **1.3.2.** Guía estratégica 1-**12**
- **1.3.3.** Estrategia, arte estratégico, arte operacional y planeamiento operacional 1-**12**
- **1.3.4.** Entender los problemas 1-**14**
- **1.3.5.** Planeamiento integrado 1-**15**

1.4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, DEL TEATRO Y FUNCIONAL 1-**16**
- **1.4.1.** Guía y dirección estratégicas 1-**16**
- **1.4.2.** Planeamiento integrado 1-**18**
- **1.4.3.** Relaciones de apoyo 1-**18**
- **1.4.4.** Misiones operacionales 1-**20**

1.5. ESTRATEGIA, PLANES, OPERACIONES Y CICLO DE EVALUACIONES 1-**21**

1.6. ENTENDIMIENTO COMPARTIDO 1-**22**
- **1.6.1.** Diálogo civil-militar 1-**22**
- **1.6.2.** Enlace de perspectivas 1-**23**
- **1.6.3.** Identificación de los estados finales y objetivos deseados 1-**24**

1.7. IDENTIFICACIÓN Y MITIGACIÓN DE RIESGOS 1-**26**
- **1.7.1.** Identificación del riesgo 1-**26**

1.7.2. Mitigación del riesgo 1-**28**
1.7.3. Riesgo residual 1-**29**
1.7.4. Discusión de riesgo 1-**29**

1.8. EVALUACIÓN 1-**30**
1.8.1. Marco de la evaluación 1-**30**
1.8.2. Enfoque de la evaluación 1-**31**
1.8.3. Rol del comandante 1-**31**
1.8.4. Evaluación como actividad operacional continua que abarca las funciones de planeamiento y ejecución 1-**32**

1.9. AGILIDAD, INICIATIVA Y SENCILLEZ 1-**34**

1.10. PLANEAMIENTO Y COORDINACIÓN INTERAGENCIAL 1-**35**
1.10.1. Coordinación interagencial 1-**35**
1.10.2. Efectividad de la acción unificada 1-**35**
1.10.3. Integración con el planeamiento 1-**36**
1.10.4. Colaboración y cooperación 1-**37**
1.10.5. Apoyo a los planes del Ministerio de Defensa Nacional 1-**38**
1.10.6. Revisión de los planes 1-**38**
1.10.7. Planeamiento y coordinación con otras agencias 1-**39**
1.10.8. Consideraciones interagenciales 1-**39**

1.11. PLANEAMIENTO Y COORDINACIÓN MULTINACIONALES 1-**41**
1.11.1. Planeamiento multinacional 1-**42**
1.11.2. Integración de nivel operacional 1-**43**

1.12. GUÍA ESTRATÉGICA PARA OPERACIONES MULTINACIONALES 1-**44**

1.13. REVISIÓN DE PLANES MULTINACIONALES 1-**46**

CAPÍTULO 2 GUÍA Y COORDINACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. GUÍA NACIONAL Y DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL 2-**1**
2.1.1. Guía estratégica y dirección 2-**2**
2.1.2. Sistema del Consejo de Seguridad Nacional 2-**4**
2.1.3. Estrategia de seguridad nacional 2-**4**
2.1.4. Ministerio de Relaciones Exteriores 2-**4**
2.1.5. Ministerio de Defensa Nacional 2-**5**
2.1.6. Comando General de las Fuerzas Militares 2-**5**
2.1.7. Guía de implementación de la gestión de la fuerza regional 2-**10**
2.1.8. Sistema Integrado Conjunto de Planeamiento Estratégico 2-**11**
2.1.9. Comandantes de comandos conjuntos 2-**15**
2.1.10. Sincronización de comunicación del comandante 2-**18**

2.2. APLICACIÓN DE LA GUÍA 2-**20**
2.2.1. Comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) 2-**20**
2.2.2. Sistema de planeamiento y ejecución adaptativa 2-**22**
2.2.3. Actividades operacionales 2-**24**
2.2.4. Funciones de planeamiento 2-**31**
2.2.5. Productos del planeamiento: planes de campaña y planes de contingencia 2-**37**
2.2.6. Productos del planeamiento en situaciones de crisis 2-**47**

CAPÍTULO 3 ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE LA CAMPAÑA

3.1. FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE LA CAMPAÑA 3-**1**
3.1.1. Descripción 3-**2**
3.1.2. Propósito de los planes de campaña de los comandantes de comando conjunto 3-**3**
3.1.3. Diferencias entre los planes de campaña de los comandos conjuntos y los planes de contingencia 3-**5**

3.2. PLANEAMIENTO DE CAMPAÑA 3-**8**
3.2.1. Principios del planeamiento de la campaña 3-**8**
3.2.2. Evaluaciones operacionales a los planes de campaña 3-**9**
3.2.3. Actualizaciones de los planes de campaña 3-**10**
3.2.4. Adaptación de las herramientas de planeamiento 3-**11**
3.2.5. Similitudes entre los planes de campaña y los planes de contingencia 3-**13**

3.3. CONDICIONES, OBJETIVOS, EFECTOS Y ENLACE DE TAREAS 3-**17**

3.4. RECURSOS DE PLANEAMIENTO INFORMADO (ASIGNACIÓN DE CAPACIDADES, DISTRIBUCIÓN, UBICACIÓN) 3-**18**
3.4.1. Limitaciones de las operaciones en curso 3-**19**
3.4.2. Ajustado al presupuesto pronosticado 3-**19**

3.5. ELEMENTOS DE UN PLAN DE CAMPAÑA DE COMANDO CONJUNTO 3-**20**
3.5.1. Plan de campaña 3-**21**
3.5.2. Plan de postura 3-**21**
3.5.3. Logística y plan de distribución del teatro 3-**21**

3.6. EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE TEATRO Y CAMPAÑA FUNCIONAL 3-**25**

3.7. RIESGO 3-**26**

3.8. OPORTUNIDAD 3-**27**

CAPÍTULO 4 ARTE OPERACIONAL Y DISEÑO OPERACIONAL

4.1. EL ROL DEL COMANDANTE 4-**3**

4.2. TRABAJO DE LA CÉLULA ROJA 4-**5**

4.3. EL ARTE OPERACIONAL 4-**7**
- **4.3.1.** Descripción general 4-**7**
- **4.3.2.** Rol del arte operacional 4-**9**

4.4. EL DISEÑO OPERACIONAL 4-**9**
- **4.4.1.** Descripción general 4-**10**
- **4.4.2.** Entender la guía y orientación estratégica 4-**12**
- **4.4.3.** Entender el ambiente estratégico 4-**15**
- **4.4.4.** Entender el ambiente operacional 4-**17**
- **4.4.5.** Definir el problema 4-**22**
- **4.4.6.** Identificar supuestos 4-**25**
- **4.4.7.** Desarrollar enfoques operacionales 4-**26**
- **4.4.8.** Identificar decisiones y puntos de decisión 4-**28**
- **4.4.9.** Refinar el enfoque operacional 4-**28**
- **4.4.10.** Preparare la guía de planeamiento 4-**29**

4.5. ELEMENTOS DEL DISEÑO OPERACIONAL 4-**32**
- **4.5.1.** Terminación 4-**33**
- **4.5.2.** Estado final militar 4-**34**
- **4.5.3.** Los objetivos claramente definidos son decisivos y posibles de lograr 4-**35**
- **4.5.4.** Efectos 4-**36**
- **4.5.5.** Centro de gravedad 4-**39**
- **4.5.6.** Puntos decisivos 4-**46**
- **4.5.7.** Líneas de operaciones 4-**47**
- **4.5.8.** Líneas de esfuerzo 4-**49**
- **4.5.9.** Combinación de líneas de operación y líneas de esfuerzo 4-**51**
- **4.5.10.** Mecanismos de derrota y estabilidad 4-**52**
- **4.5.11.** Aproximación directa y aproximación indirecta 4-**56**
- **4.5.12.** Anticipación 4-**58**
- **4.5.13.** Alcance operacional 4-**60**
- **4.5.14.** Culminación 4-**62**
- **4.5.15.** Organización de las operaciones 4-**63**
- **4.5.16.** Fuerzas y funciones 4-**70**

4.6. AJUSTE DE FASES 4-**71**
- **4.6.1.** Aplicación 4-**71**
- **4.6.2.** Número, secuencia y superposición 4-**73**
- **4.6.3.** Transiciones 4-**73**

CAPÍTULO 5 PROCESO DE PLANEAMIENTO CONJUNTO

5.1. RELACIÓN DEL ARTE OPERACIONAL Y DEL DISEÑO OPERACIONAL CON EL PROCESO DE PLANEAMIENTO CONJUNTO 5-**4**

5.2. PASO 1: INICIO DEL PLANEAMIENTO 5-**6**

5.3. PASO 2: ANÁLISIS DE LA MISIÓN 5-**7**
- **5.3.1.** Insumos principales al análisis de la misión 5-**8**
- **5.3.2.** Análisis de la misión 5-**9**
- **5.3.3.** Analizar la guía estratégica y las actividades de planeamiento del comando superior 5-**11**
- **5.3.4.** Revisar la guía de planeamiento inicial del comandante 5-**13**
- **5.3.5.** Determinar los hechos conocidos y desarrollar supuestos de planeamiento 5-**14**
- **5.3.6.** Determinar y analizar las limitaciones operacionales 5-**16**
- **5.3.7.** Determinar las tareas impuestas, las deducidas y la esencial 5-**17**
- **5.3.8.** Desarrollar el enunciado de la misión 5-**18**
- **5.3.9.** Conducir análisis inicial de fuerzas y recursos 5-**19**
- **5.3.10.** Desarrollar criterios de éxito de la misión 5-**21**
- **5.3.11.** Desarrollar criterios de evaluación de cursos de acción 5-**22**
- **5.3.12.** Desarrollar evaluación de riesgos 5-**23**
- **5.3.13.** Determinar los requerimientos de información crítica del comandante iniciales 5-**24**
- **5.3.14.** Preparar las apreciaciones del estado mayor 5-**27**
- **5.3.15.** Preparar y entregar el *brief* de análisis de la misión 5-**30**
- **5.3.16.** Emitir la guía de planeamiento del comandante (refinada) 5-**32**

5.4. PASO 3: DESARROLLO DE LOS CURSOS DE ACCIÓN 5-**34**
- **5.4.1.** Consideraciones de desarrollo de los cursos de acción 5-**37**
- **5.4.2.** Técnicas y procedimientos de desarrollo del curso de acción 5-**40**
- **5.4.3.** La directiva de planeamiento 5-**53**

5.5. PASO 4: ANALIZAR LOS CURSOS DE ACCIÓN (JUEGO DE GUERRA) 5-**54**
- **5.5.1.** Proceso de análisis y juego de guerra 5-**56**
- **5.5.2.** Conducir el juego de guerra 5-**63**

5.6. PASO 5: COMPARAR LOS CURSOS DE ACCIÓN 5-**71**
- **5.6.1.** Proceso de comparación de los cursos de acción 5-**72**

5.7. PASO 6: APROBACIÓN DEL CURSO DE ACCIÓN 5-**76**
- **5.7.1.** Preparar y presentar el *brief* de decisión del curso de acción 5-**77**
- **5.7.2.** Seleccionar o modificar el curso de acción 5-**78**
- **5.7.3.** Refinar el curso de acción seleccionado 5-**79**
- **5.7.4.** Preparación de la apreciación del comandante 5-**80**

5.8. PASO 7: DESARROLLO DEL PLAN O LA ORDEN 5-**82**
5.8.1. Concepto de la operación 5-**82**
5.8.2. Formato de planes y órdenes militares 5-**85**
5.8.3. Desarrollo del plan o la orden 5-**86**
5.8.4. Identificación de necesidades 5-**101**
5.8.5. Análisis de factibilidad 5-**102**
5.8.6. Documentación 5-**103**
5.8.7. Revisión y aprobación del plan de movimiento 5-**104**
5.8.8. Transición 5-**104**

CAPÍTULO 6 EVALUACIÓN DE CAMPAÑAS Y OPERACIONES

6.1. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN 6-**1**
6.1.1. Antecedentes 6-**2**
6.1.2. Evaluación de campaña 6-**6**

6.2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN EN LAS OPERACIONES CONJUNTAS 6-**10**

6.3. PILARES DE EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN 6-**11**

6.4. PARTICIPACIÓN DEL ESTADO MAYOR DEL COMANDANTE 6-**14**

6.5. ORGANIZACIÓN DEL ESTADO MAYOR PARA LA EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN 6-**18**

6.6. CONDUCCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN 6-**20**
6.6.1. Proceso de evaluación de la operación y desarrollo del plan de evaluación 6-**21**
6.6.2. Pasos del proceso de evaluación de la operación 6-**25**
6.6.3. Naturaleza cíclica de la evaluación 6-**44**
6.6.4. Consideraciones esenciales del plan de evaluación 6-**44**

6.7. RELACIONAR LOS EFECTOS, LOS OBJETIVOS Y LOS ESTADOS FINALES CON LAS TAREAS POR MEDIO DE INDICADORES 6-**45**
6.7.1. Directrices para el desarrollo de indicadores 6-**47**
6.7.2. Seleccionar indicadores 6-**49**
6.7.3. Categorías de información 6-**51**
6.7.4. Tipos de información 6-**52**
6.7.5. Vinculación de efectos, objetivos y estados finales a tareas por medio de indicadores 6-**53**

6.8. PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS 6-**58**
6.8.1. Desarrollo del plan de recolección de datos 6-**58**
6.8.2. Fuentes de datos 6-**59**

6.8.3. Métodos de recolección 6-**62**
6.8.4. Asignar la responsabilidad de la recolección de datos 6-**65**
6.8.5. Plazos de recolección y presentación de informes 6-**66**

CAPÍTULO 7 TRANSICIÓN A LA EJECUCIÓN

7.1. FUNDAMENTOS DE LA TRANSICIÓN A LA EJECUCIÓN 7-**1**

7.2. TIPOS DE TRANSICIÓN 7-**3**
7.2.1. Ejecución del plan de contingencia 7-**3**
7.2.2. Planeamiento de crisis para la ejecución 7-**4**
7.2.3. Ejecución del plan de campaña 7-**4**
7.2.4. Proceso de transición 7-**6**

7.3. HERRAMIENTAS PARA AYUDAR EN LA TRANSICIÓN 7-**11**

Anexo A FORMATO DEL PLAN Y LA ORDEN DE OPERACIONES CONJUNTOS A-**1**

Anexo B APRECIACIÓN ESTRATÉGICA B-**1**

B**1.** ANTECEDENTES B-**1**

B.2. FORMATO DE LA APRECIACIÓN ESTRATÉGICA B-**2**

Anexo C APRECIACIONES DEL ESTADO MAYOR C-**1**

C.1. ANTECEDENTES C-**1**

C.2. FORMATO DE LA APRECIACIÓN C-**5**

Anexo D PLAN DE EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN D-**1**

D.1. FUNDAMENTOS DEL PLAN DE EVALUACIÓN D-**1**

D.2. PASOS DE PLANEAMIENTO DE EVALUACIÓN D-**3**
Paso 1. Identificar los requerimientos de información D-**3**
Paso 2. Comprender las condiciones actuales y deseadas D-**4**
Paso 3. Identificar los indicadores de evaluación D-**6**
Paso 4. Asignar responsabilidades para la recolección y el análisis D-**7**
Paso 5. Asignar responsabilidades para análisis y productos D-**8**
Paso 6. Identificar los mecanismos de comunicación D-**8**

D.3. ASPECTOS ESENCIALES DEL PLAN DE EVALUACIÓN D-**9**

Apéndice A al anexo D. Formato del anexo de evaluación de la Organización del Tratado del Atlántico Norte D-**10**

Apéndice B al anexo C. Anexo de evaluación del Ejército Nacional de Colombia D-**13**

FORMATO DEL ANEXO M (EVALUACIÓN) DEL PLAN O LA ORDEN DE OPERACIÓN D-**13**

Anexo E GESTIÓN GLOBAL DE LA FUERZA E-**1**

E.1. PROPÓSITO E-**1**
E.1.1. Alistamiento dirigido E-**2**
E.1.2. Asignación E-**3**
E.1.3. Ubicación E-**3**
E.1.4. Distribución E-**4**
E.1.5. Departamentos militares E-**4**

E.2. AUTORIDADES Y RESPONSABILIDADES E-**5**
E.2.1. Guía Estratégica para la gestión global de fuerzas E-**5**
E.2.2. Responsabilidades de las partes interesadas de la gestión global de fuerzas E-**6**

E.3. DEMANDA GLOBAL E-**9**
D.3.1. Planes de campaña E-**10**
D.3.2. Operaciones de contingencia E-**10**
D.3.3. Planeamiento de fuerzas rotativas E-**10**
D.3.4. Ejercicios conjuntos E-**11**
D.3.5. Contingencias futuras potenciales E-**11**

D.4. SUMINISTRO E-**11**
D.4.1. Identificación de fuerzas preferidas E-**12**
D.4.2. Suministro de fuerzas en caso de contingencia E-**12**
D.4.3. Suministro de fuerzas para ejecución E-**13**

Anexo F OPCIONES DE DISUASIÓN FLEXIBLES Y OPCIONES DE RESPUESTA FLEXIBLES F-**1**

F.1. OPCIONES DE DISUASIÓN FLEXIBLES F-**1**
F.1.1. Descripción de las acciones de disuasión F-**4**
F.1.2. Implementación de opciones de disuasión flexible F-**5**

F.2. OPCIONES DE RESPUESTA FLEXIBLES F-**6**
F.2.1. Descripción de las opciones de respuesta flexible F-**6**
F.2.2. Implementación de opciones de respuesta flexible F-**9**

Anexo G COMPARACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN G-**1**

G.1. TÉCNICA DE COMPARACIÓN NUMÉRICA PONDERADA G-**1**

G.2. TÉCNICA DE COMPARACIÓN NUMÉRICA NO PONDERADA G-**3**

G.3. COMPARACIÓN DESCRIPTIVA, NARRATIVA O CON VIÑETAS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES, O VENTAJAS Y DESVENTAJAS G-**4**

G.4. COMPARACIÓN MENOS-MÁS-NEUTRAL G-**5**

G.5. COMPARACIÓN DESCRIPTIVA G-**6**

Anexo H PLANES DE POSTURA de teatro H-**1**

H.1. DESARROLLO DE PLANES DE POSTURA DE TEATRO H-**1**
H.1.1. Planes de postura de teatro H-**1**
H.1.2. Procesos H-**2**

H.2. ELEMENTOS DE UN PLAN DE POSTURA H-**3**

H.3. TERMINOLOGÍA DE POSTURA H-**4**
H.3.1. Ubicaciones de postura de defensa operacional H-**4**
H.3.2. Otros términos H-**6**

H.4. FORMATO PARA LOS PLANES DE POSTURA H-**7**

Anexo I PLANES DE DISTRIBUCIÓN DEL TEATRO I-**1**

I.1. EMPLEO DE LOS PLANES DE DISTRIBUCIÓN DEL TEATRO I-**1**
I.1.1. Planes de distribución I-**2**
I.1.2. Procesos I-**2**

I.2. ELEMENTOS DE UN PLAN DE DISTRIBUCIÓN DEL TEATRO I-**3**

I.3. FORMATO PARA PLANES DE DISTRIBUCIÓN I-**3**

Anexo J EQUIPOS ROJOS J-**1**

J.1. EMPLEO DEL EQUIPO ROJO J-**1**
J.1.1. Planes y operaciones J-**2**
J.1.2. Inteligencia J-**3**

J.2. APOYO DEL EQUIPO ROJO AL PLANEAMIENTO CONJUNTO J-**3**

J.3. ACTIVIDADES DE PLANEAMIENTO CONJUNTO, FUNCIONES Y PRODUCTOS J-**5**
Paso 1. Inicio del planeamiento J-**6**

Paso 2. Análisis de la misión J-**6**
Paso 3. Desarrollo de cursos de acción J-**7**
Paso 4. Análisis de los cursos de acción y de juego de guerra J-**7**
Paso 5. Comparación de los cursos de acción J-**8**
Paso 6. Aprobación del curso de acción J-**8**
Paso 7. Desarrollo del plan o la orden J-**8**

J.4. PLANEAMIENTO CONJUNTO DURANTE LA EJECUCIÓN J-**10**

J.5. EQUIPO ROJO DE APOYO AL PLANEAMIENTO DE INTELIGENCIA J-**13**

GLOSARIO

1. SIGLAS Y ACRÓNIMOS GLOSARIO-**1**

2. TÉRMINOS GLOSARIO-**10**

REFERENCIAS REFERENCIAS-**1**

INTRODUCCIÓN

El *Manual fundamental conjunto (MFC) 5-0 Planeamiento conjunto* es un documento imprescindible para el planeamiento, porque proporciona la base doctrinal y los principios que guían a las FF. MM. de Colombia en el planeamiento de campañas y operaciones conjuntas.

Esta publicación ha sido preparada bajo la dirección del Comandante General de las Fuerzas Militares (CDT-GFM) y establece una doctrina conjunta para gobernar las actividades y el desempeño de las FF. MM. de Colombia en operaciones conjuntas. Además, proporciona consideraciones para la interacción militar con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, con Fuerzas multinacionales y con otros asociados interagenciales. Así mismo, brinda guía militar para el ejercicio de la autoridad del CDT-GFM, los comandantes de comandos conjuntos (CDT-CCON) y otros comandantes de fuerzas conjuntas (CDT-FC), y prescribe una doctrina conjunta para operaciones y entrenamiento. Finalmente, ofrece guía militar para que las FF. MM. lo utilicen en la preparación y ejecución de sus planes y órdenes.

Sin embargo, conviene advertir que la intención de este manual no es restringir la autoridad del CDT-FC para organizar la fuerza y ejecutar la misión de la manera que considere más apropiada con el fin de asegurar la unidad de esfuerzo en el logro de los objetivos.

La doctrina conjunta establecida en esta publicación se aplica al Estado Mayor de las Fuerzas Militares (Estado Mayor Conjunto [EMC]), así como a comandantes de comandos conjuntos, comandos unificados subordinados, fuerzas de tarea conjunta, componentes subordinados de estos comandos y a las fuerzas y agencias de apoyo de combate.

La guía en esta publicación es autoritativa; como tal, se seguirá esta doctrina excepto cuando, a juicio del comandante, las circunstancias excepcionales dicten lo contrario. Si surgen conflictos entre el contenido de las publicaciones de las Fuerzas y el del presente manual, este último tendrá prioridad, a menos que el CDT-GFM —normalmente, en coordinación con los demás miembros del EMC— proporcione una guía específica.

Los comandantes de las Fuerzas que operan como parte de un comando militar multinacional (alianza o coalición), en el caso en que sea ese el escenario, deben seguir la doctrina multinacional y los procedimientos ratificados por Colombia. Es importante aclarar que una *alianza* es la relación que resulta de un acuerdo formal entre dos o más naciones para objetivos amplios y de largo plazo que fomenten los intereses comunes de los miembros (MFC 1.0), mientras que la *coalición* es el acuerdo entre dos o más naciones para una acción común (MFC 1.0). Para la doctrina y los procedimientos no ratificados por Colombia, los comandantes deben evaluar y seguir la doctrina y los procedimientos del comando multinacional, cuando corresponda, de conformidad con las leyes, los reglamentos y la doctrina de Colombia.

Los comandantes y los estados mayores subordinados deben asegurarse de que sus decisiones y acciones cumplan con los convenios internacionales, con las leyes y regulaciones nacionales e, incluso, con los del país en el que las FF. MM. de Colombia desarrollen operaciones de paz. Por lo tanto, los comandantes de todos los niveles deben verificar que sus subordinados operen de acuerdo con las leyes de la guerra y lo establecido en las reglas de enfrentamiento.

Los términos que se definen se identifican con cursiva y negrilla, si el manual proponente es esta publicación, y se acompañan por un asterisco en el glosario. Para las demás definiciones, el término se identifica con letra cursiva y con el número de la publicación proponente. Todos estos términos están incluidos en el Manual Básico Conjunto de Términos Militares.

El proponente del MFC 5-0 es el Centro de Doctrina Conjunta, por lo cual, los comentarios o recomendaciones respecto de este deben hacerse llegar al correo: cedco@esdegue.edu.co.

El resultado táctico de un encuentro forma la base para nuevas decisiones estratégicas porque la victoria o la derrota en una batalla cambian la situación hasta tal punto que ninguna perspicacia humana puede ver más allá de la primera batalla [...]. Por lo tanto, ningún plan de operaciones se extiende con certeza más allá del primer contacto con la fuerza hostil principal..

Helmuth von Moltke, el viejo, en *La estrategia*

CAPÍTULO 1

PLANEAMIENTO CONJUNTO

1.1. INFORMACIÓN GENERAL

(1-1) El ***planeamiento conjunto*** **es el proceso deliberado para determinar cómo (formas) emplear las capacidades militares (medios) en el tiempo y el espacio para cumplir los objetivos (fines) mientras se consideran los riesgos asociados**. Idealmente, el planeamiento comienza con los objetivos estratégicos nacionales y estados finales militares específicos, para proveer un propósito unificador en torno al cual se enfocan las acciones y los recursos.

FF. MM.
Fuerzas Militares

(1-2) La comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) conduce un planeamiento conjunto para entender el ambiente operacional (OE) y estratégico, y determina el mejor método para emplear las capacidades existentes de las FF. MM. para lograr los objetivos nacionales.

PLANEAMIENTO CONJUNTO

Proceso deliberado para determinar cómo (formas) emplear las capacidades militares (medios) en el tiempo y el espacio para cumplir los objetivos (fines) mientras se consideran los riesgos asociados.

MFC 5-0 §1-1

(1-3) El planeamiento conjunto identifica las opciones militares que el presidente de la República puede integrar con los *instrumentos del poder nacional*, es decir, todos los medios disponibles para el gobierno en la consecución de los objetivos nacionales; se expresan

como diplomáticos, económicos, informativos y militares (MFC 1.0). En el contexto del conflicto armado no internacional (CANI), los comandantes y estados mayores pueden considerar el instrumento diplomático como político.

(1-4) En el proceso, el planeamiento conjunto identifica los posibles beneficios, costos y riesgos asociados a las opciones militares propuestas. Si el alto Gobierno no ha planteado los objetivos nacionales ni aprobado los estados finales militares de manera específica, el CDT-GFM puede proponerlos para la consideración del presidente de la República antes de comenzar el planeamiento detallado. El CDT-GFM, además de sus responsabilidades de mando, se constituye en el principal asesor militar del presidente de la República y del ministro de Defensa, y debe ofrecer asesoramiento militar sobre los objetivos propuestos y los estados finales militares. Entendida la subordinación y el conducto regular, cualquier propuesta de los comandantes de Fuerza debe canalizarse a través del comandante general.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(1-5) El ambiente estratégico es incierto y complejo; además, cambia rápidamente. Si bien la naturaleza de la guerra no ha cambiado a lo largo de los últimos siglos, su carácter sí ha evolucionado. Las operaciones militares se conducen cada vez más en un ambiente transregional, multidominio y multifuncional. Así, las operaciones militares ejecutadas en este tipo de ambientes abarcan múltiples comandos conjuntos en tierra, mar, aire, espacio y ciberespacio.

INSTRUMENTOS DEL PODER NACIONAL

Todos los medios disponibles para el gobierno en la consecución de los objetivos nacionales; se expresan como diplomáticos, económicos, informativos y militares.

MFC 1.0 §2-3

(1-6) El planeamiento efectivo proporciona liderazgo con opciones que ofrecen la mayor probabilidad de éxito con un riesgo aceptable y permite el uso eficiente de recursos limitados —incluido el tiempo— para lograr los objetivos en el ambiente operacional (OE). Cuando no hay objetivos específicos, el planeamiento identifica las opciones con posibles resultados y riesgos para permitir que los líderes de todos los niveles tomen decisiones informadas, sin gastos innecesarios. Es importante

aclarar que un *comando conjunto* (CCON) es el comando compuesto por elementos asignados o agregados de dos o más fuerzas que operan bajo un único comandante de fuerza conjunta con una misión amplia y continua, designado desde el nivel estratégico (MFC 1.0).

(1-7) Para el Comando General de las Fuerzas Militares (CGFM) y los CCON, el planeamiento conjunto tiene dos propósitos fundamentales:

CCON
Comando conjunto

- En el nivel estratégico, proporciona opciones al presidente y al Comandante General de las Fuerzas Militares (CDT-GFM), basadas en las mejores recomendaciones militares sobre el uso de la fuerza militar para abordar los intereses nacionales y lograr los objetivos de la estrategia de seguridad nacional (ESN) y de la Revisión de la Política de Seguridad y Defensa.

- En el nivel operacional, una vez se suministra la guía estratégica, el planeamiento la traduce en actividades impuestas dirigidas a lograr objetivos estratégicos y operacionales y alcanzar el estado final militar. Este nivel relaciona entrenamiento, movilización, despliegue, empleo, sostenimiento, redespliegue y desmovilización de fuerzas conjuntas para lograr objetivos militares que contribuyan a la seguridad nacional al servicio de intereses nacionales perdurables.

1.2. PRINCIPIOS DEL PLANEAMIENTO

(1-8) Los principios del planeamiento conjunto se muestran en la figura 1-1.

COMANDO CONJUNTO

Comando compuesto por elementos asignados o agregados de dos o más fuerzas que operan bajo un único comandante de fuerza conjunta con una misión amplia y continua, designado desde el nivel estratégico.

MFC 1.0 §3-25

CCON

Figura 1-1. Principios del planeamiento



1.2.1. Se centra en el objetivo

(1-9) El planeamiento conjunto está orientado al objetivo: los planes y las acciones contribuyen positivamente al logro de los objetivos nacionales. El planeamiento comienza identificando los estados finales nacionales y militares deseados. El comandante y el estado mayor derivan su entendimiento de esos estados finales mediante la evaluación de la guía estratégica, su análisis del ambiente operacional (OE) y la coordinación con sus superiores en la cadena de mando. Los equipos de planeamiento conjuntos deben asegurarse de que los planes sean coherentes con las prioridades nacionales y de que estén dirigidos a lograr los objetivos nacionales. El planeamiento también debe determinar y articular el conjunto de problemas al que se puede aplicar el esfuerzo militar.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

(1-10) El CDT-FC, el estado mayor y el CGFM probablemente vean el problema desde diferentes perspectivas. Examinar y discutir dichas perspectivas es esencial, ya que un estado final militar o un objetivo impuesto no necesariamente pueden dar como resultado el estado final estratégico esperado, según lo previsto por los responsables de la formulación de políticas. Los

comandantes y las fuerzas, junto con su estado mayor, deben identificar y discutir con los escalones superiores, las brechas entre los estados finales militares propuestos, las capacidades y limitaciones del empleo militar y el estado final nacional deseado y los objetivos.

1.2.2. Es enteramente integrado y coordinado

(1-11) El planeamiento integrado sincroniza recursos e integra líneas de tiempo, puntos de decisión y autoridades en las fuerzas conjuntas para permitir el logro de objetivos estratégicos y operacionales. Debe producir un entendimiento compartido por medio de la fuerza conjunta respecto al ambiente de amenazas, decisiones requeridas, priorización de recursos y riesgo. Además, el planeamiento integrado aumenta la colaboración por medio de una coordinación sólida entre la comunidad de planeamiento conjunto y la colaboración armónica con las entidades gubernamentales para abordar los retos que enfrenta la nación; también reconoce la necesidad de documentar la estrategia que abarca el *continuum* de la competencia, lo que requiere la alineación de la campaña y el planeamiento de contingencia (ver figura 1-2).

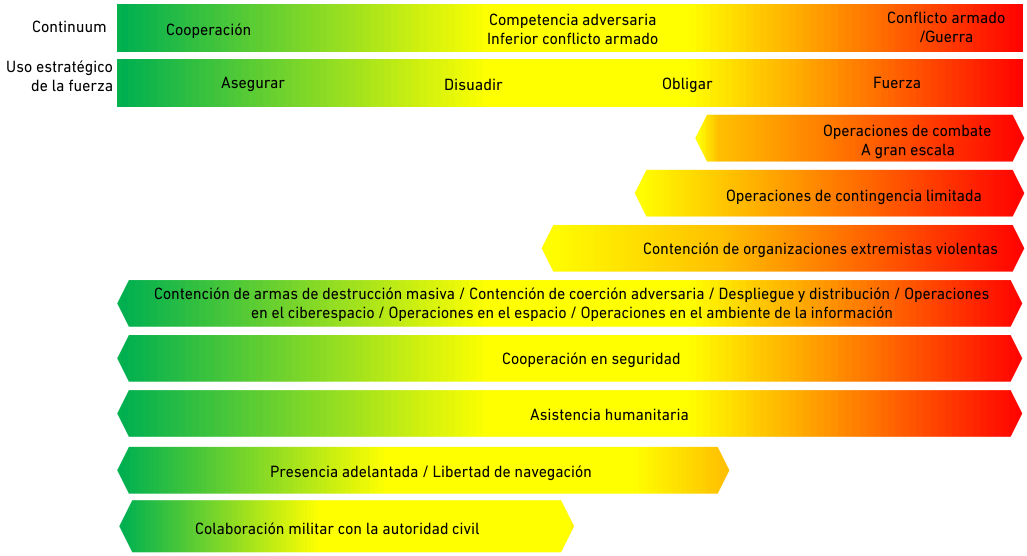
(1-12) El planeamiento debe incluir el impacto más amplio de las operaciones propias y del adversario y cómo actúan, reaccionan e interactúan a través de los límites funcionales y geográficos del CDT-FC.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(1-13) El planeamiento integrado y coordinado contempla recursos, líneas de tiempo, puntos de decisión y autoridades en todas las áreas funcionales y áreas de responsabilidad (AOR) del CCON para alcanzar estados finales estratégicos. El planeamiento integrado produce un entendimiento compartido del ambiente operacional (OE), las decisiones requeridas, la priorización de recursos y el riesgo.

CCON
Comando conjunto

Figura 1-2. *Continuum* de la competencia.



CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

FF. MM.
Fuerzas Militares

(1-14) Los CDT-CCON, los comandantes de fuerzas conjuntas (CDT-FC) y los comandantes de componentes deben involucrar en sus planes y esfuerzos de planeamiento a todos los comandos y agencias asociados dentro de las FF. MM. Adicionalmente, los esfuerzos de planeamiento deben coordinarse con otros ministerios y con las partes interesadas de la agencia en la ejecución del plan para asegurar la unidad del esfuerzo de todo el Gobierno. El proceso integrado de planeamiento es la forma como la fuerza conjunta aborda desafíos complejos que abarcan múltiples áreas de responsabilidad, comandos conjuntos y responsabilidades funcionales. Estas *agencias* son dependencias pertenecientes al Ministerio de Defensa Nacional (MDN) encargadas de realizar una actividad de abastecimiento o prestar un servicio común a más de una fuerza militar (MFC 1.0).

AGENCIAS

Dependencias pertenecientes al Ministerio de Defensa Nacional (MDN) encargadas de realizar una actividad de abastecimiento o prestar un servicio común a más de una fuerza militar.

MFC 1.0 §2-25

(1-15) Las FF. MM. por sí solas no pueden lograr objetivos nacionales. Las fuerzas conjuntas deben coordinar de manera efectiva con los ministerios y agencias del Gobierno, naciones aliadas y asociadas, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones internacionales, entidades comerciales (contratistas) y partes interesadas locales y regionales. Estas redes de fuerzas y

asociados podrán evolucionar, disolverse y reformarse en diferentes arreglos en tiempo, espacio y propósito para satisfacer mejor las necesidades de la operación o la campaña.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(1-16) Los CDT-FC y el estado mayor pueden considerar cómo involucrar a asociados interagenciales y multinacionales, organizaciones internacionales relevantes, ONG y al sector privado en el planeamiento; es decir, en el proceso de cómo coordinar y sincronizar acciones de Fuerza conjunta con las actividades de estas organizaciones y en las acciones y recursos militares necesarios para apoyar las funciones de las organizaciones internacionales y las ONG cuando esos recursos no están disponibles, en consonancia con la normatividad legal existente.

(1-17) Independientemente del nivel de participación durante el proceso de planeamiento, los comandantes y el estado mayor deben considerar el impacto de las diversas entidades en las operaciones conjuntas.

1.2.3. Se basa en recursos informados

(1-18) El planeamiento conjunto está basado en recursos y tiempo limitado. Además, proporciona una evaluación realista de la aplicación de fuerza, dada la disponibilidad actual, la ubicación, el transporte disponible y la velocidad de movimiento. El planeamiento supone que una operación empleará las fuerzas y capacidades actualmente disponibles, y no las futuras.

(1-19) Cuando la guía estratégica del Comando General y las de los CDT-FC se traducen en planes de operaciones (PLANOP) y en órdenes de operación (ORDOP) conjuntas, el planeamiento debe comenzar identificando, por una parte, los recursos que estarán disponibles en la ejecución y, por otra, el riesgo cuando haya necesidades. El sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA) proporciona un marco para el diálogo y el planeamiento colaborativo, con el fin de analizar los méritos y riesgos

de las diversas opciones militares que emplean fuerzas conjuntas asegurándose de que los instrumentos del poder nacional se emplean de acuerdo con las prioridades militares y que los planes se revisen y actualicen continuamente, adaptándose a los cambios en la guía estratégica, recursos disponibles o el ambiente operacional (OE).

(1-20) Una vez se ha tomado una decisión a nivel estratégico, el planeamiento conjunto facilita el desarrollo de cursos de acción viables, aceptables, adecuados, distinguibles y completos (cursos de acción). Dicho planteamiento debe ser lo suficientemente ágil y flexible como para proporcionar al alto mando la información necesaria para la toma de decisiones críticas, independientemente de las limitaciones de tiempo, a la vez que se asegura de proporcionar conciencia de los supuestos e incertidumbres que puede traer un análisis mal elaborado. La naturaleza iterativa del planeamiento impulsa a los equipos de planeamiento a refinar continuamente el análisis según como lo permita el tiempo.

(1-21) Los equipos de planeamiento deben considerar que los recursos disponibles pueden cambiar durante la ejecución del plan. El planeamiento puede identificar recursos adicionales que reducirían el riesgo asociado al plan, si estuvieran disponibles. El valor o la intensidad del interés nacional determinarán los recursos que la nación está dispuesta a gastar.

1.2.4. Cuenta con riesgos informados

PRINCIPIOS DEL PLANEAMIENTO

- Se centra en el objetivo
- Es enteramente integrado y coordinado
- Se basa en recursos informados
- Cuenta con riesgos informados
- Se enmarca en el ambiente operacional
- Informa la toma de decisiones
- Es adaptable y flexible

(1-22) Para el planeamiento conjunto es fundamental evaluar y articular riesgos y oportunidades, a la vez que se identifican posibles acciones de mitigación de dichos riesgos. El planeamiento proporciona a los responsables de la toma de decisiones una evaluación veraz de los costos y las posibles consecuencias de las acciones militares. Además, identifica el impacto de todos los supuestos, ya sean válidos o no, así como el de las restricciones impuestas a la operación. En el transcurso

del desarrollo de múltiples opciones para alcanzar el estado final de nivel estratégico, los CDT-FC y su equipo de planeamiento, así como la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE), identifican y comunican fallas en la capacidad de planeamiento conjunto al CDT-GFM para obtener recursos, ejecutar y sostener las operaciones militares contenidas en el plan, así como las acciones necesarias para actuar sobre las oportunidades y reducir, controlar o aceptar el riesgo con el conocimiento compartido de las posibles consecuencias.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

1.2.5. Se enmarca en el ambiente operacional

(1-23) El planeamiento requiere entender cómo es y cómo cambia el ambiente operacional (OE). El planeamiento adaptativo se basa en el monitoreo continuo y en el entendimiento de las condiciones reales que afectan el OE, como las posturas actuales de fuerzas amigas y adversarias, la preparación, las condiciones geopolíticas y las percepciones del adversario. El planeamiento adaptativo se acopla a los cambios destinados a mejorar la probabilidad de éxito o a mitigar el riesgo (por ejemplo, fuerzas adicionales, contribuciones de la nación asociada, acuerdos o acceso, base y permiso de sobrevuelo y actividades de preparación, incluido el preposicionamiento).

OE
Ambiente operacional

(1-24) Sin embargo, hasta que esos cambios no sean implementados, la posición inicial para cualquier plan debe ser el ambiente operacional (OE) actual. Los equipos de planeamiento no deben descartar problemas o condiciones polémicas para que el plan sea ejecutable o para que reduzca el riesgo. Se puede esperar que los adversarios tomen medidas para establecer las condiciones en el teatro a su favor durante tiempos de paz o tiempos de crisis. Tales acciones pueden desafiar los supuestos de los planes o formas de guerra.

1.2.6. Informa la toma de decisiones

(1-25) El planeamiento conjunto debe ser lo suficientemente ágil y flexible para proporcionar información a los líderes de mayor jerarquía para tomar decisiones críticas. Debe identificar los problemas contextuales más significativos, los supuestos clave, los posibles requerimientos de recursos, los costos y las compensaciones de costo-beneficio, y los riesgos asociados a diferentes COA. Debe hacerlo de una manera que permita a los líderes clave tomar decisiones que sirvan mejor a los intereses nacionales.

COA
Curso de acción

1.2.7. Es adaptable y flexible

(1-26) El planeamiento es un proceso adaptativo que ocurre en un ambiente colaborativo y en red, lo cual requiere diálogo entre los líderes de mayor jerarquía, desarrollo de planes concurrentes y colaboración en los niveles de planeamiento estratégico, operacional y táctico.

(1-27) Recibir a tiempo una guía en el planeamiento e interactuar frecuentemente con los líderes principales y los equipos de planeamiento lleva a un entendimiento compartido del problema operacional complejo, así como de los objetivos estratégicos y militares, la misión, los supuestos de planeamiento, las consideraciones, los riesgos y otros factores clave de planeamiento.

(1-28) Si no se proporciona una guía clara de nivel estratégico o si surgen desconexiones entre la dirección, los supuestos de planeamiento, las capacidades de fuerzas disponibles, los objetivos deseados y los estados finales (a menudo, debido a la incertidumbre en el OE), el diálogo frecuente será más importante para asegurar que los equipos de planeamiento conjuntos y el alto mando permanezcan sincronizados en la preparación, refinamiento y adaptación de los planes. Esto facilita el planeamiento para producir y mantener planes actualizados.

COA
Curso de acción

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(1-29) La atención debe centrarse en el desarrollo de opciones para un mejor planeamiento que contenga los COA viables y flexibles para los comandantes y, en el caso de los planes de prioridad más alta, el CDT-GFM los considere.

1.3. PLANEAMIENTO

(1-30) ***Planear*** es el **arte y ciencia de entender una situación de manera prospectiva para visualizar el futuro deseado y trazar formas eficaces a fin de conseguirlo**. El planeamiento ayuda a los comandantes a entender y desarrollar soluciones, crear y comunicar una visión común con su estado mayor, sus unidades subordinadas y la comunidad de planeamiento que participa en el proceso; igualmente, los ayuda a coordinar y sincronizar acciones y anticipar los eventos para adaptarse a las situaciones cambiantes del ambiente operacional (OE). Como resultado se producen planes y órdenes que sincronizan la acción de las fuerzas en tiempo, espacio y propósito para cumplir los fines y lograr los objetivos trazados en la estrategia.

1.3.1. Planeamiento conjunto

(1-31) El planeamiento conjunto es el proceso deliberado de equilibrar formas, medios y riesgos para lograr objetivos dirigidos y alcanzar los estados finales deseados (fines) mediante la sincronización e integración del empleo de la fuerza conjunta. Es el arte y la ciencia de interpretar la dirección y la guía y traducirlas en actividades ejecutables dentro de las limitaciones impuestas para lograr un objetivo deseado o alcanzar un estado final.

(1-32) Así mismo, el planeamiento permite a los líderes identificar las relaciones de costo-beneficio, los riesgos y las compensaciones para determinar un COA preferido.

PLANEAR

Arte y ciencia de entender una situación de manera prospectiva para visualizar el futuro deseado y trazar formas eficaces a fin de conseguirlo.

MFC 5-0 §1-30

1.3.2. Guía estratégica

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

(1-33) La guía estratégica es la estrategia y la intención del conductor político y el CDT-GFM en la búsqueda de lograr los intereses nacionales. Aunque las cuatro funciones de planeamiento —guía estratégica, desarrollo conceptual, desarrollo del plan y evaluación del plan— suelen ser secuenciales, a menudo se ejecutan simultáneamente, en el esfuerzo por acelerar el proceso de planeamiento. El liderazgo puede dirigir al estado mayor de planeamiento para que refine o adapte un plan volviendo a entrar en el proceso de planeamiento en cualquiera de las funciones (ver funciones de planeamiento, en el capítulo II).

(1-34) Durante cada función de planeamiento, la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) lo sincroniza a través del diálogo cívico-militar en curso, adaptándose a los cambios en la guía y al ambiente operacional (OE).

1.3.3. Estrategia, arte estratégico, arte operacional y planeamiento operacional

(1-35) La *estrategia* es una idea prudente o un conjunto de ideas para emplear los instrumentos del poder nacional de manera sincronizada e integrada, con el fin de lograr objetivos del teatro, nacionales o multinacionales (MFC 1.0). A modo de complemento, la estrategia puede describirse como el arte y la ciencia de determinar un estado o una condición futura (fines), transmitiéndola a una audiencia, determinando el enfoque operacional (formas) e identificando las autoridades y los recursos o medios (tiempo, fuerzas, equipo, dinero, etc.) necesarios para alcanzar el estado final deseado; todo ello, mientras se maneja el riesgo asociado.

ESTRATEGIA

Idea prudente o un conjunto de ideas para emplear los instrumentos del poder nacional de manera sincronizada e integrada, con el fin de lograr objetivos del teatro, nacionales o multinacionales.

MFC 1.0 §1-45

(1-36) No se debe confundir la estrategia con la guía a nivel estratégico. Hay numerosos documentos estratégicos que conforman la política nacional. La estrategia de seguridad nacional (ESN) describe los intereses

y objetivos nacionales, los medios para disuadir la agresión y la suficiencia de los recursos del país para perseguir los intereses nacionales. Históricamente, la estrategia de seguridad nacional (ESN) no aborda formas específicas para lograr los objetivos establecidos. El CDT-GFM desarrolla documentos militares y de defensa separados que describen las formas como se usarán las FF. MM., en coordinación con los otros medios, para contribuir a los intereses nacionales o a la política de apoyo descrita en la ESN.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

FF. MM.
Fuerzas Militares

(1-37) Los CDT-CCON pueden utilizar la guía y dirección estratégicas para preparar su propia estrategia del teatro de operaciones centrada en las capacidades y misiones específicas de su unidad. Esto, a fin de vincular la estrategia nacional con las estrategias funcionales o del teatro y las operaciones conjuntas. Los comandantes de Fuerza, empleando su propia doctrina, también efectúan planeamiento operacional para cumplir la estrategia militar del CDT-GFM apoyando a las fuerzas conjuntas.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(1-38) El ***arte estratégico***, por su parte, es la **capacidad de entender la variable estratégica (relativa al área operacional) y conceptualizar cómo se pueden cumplir los objetivos establecidos en la guía estratégica, mediante el empleo de capacidades militares**. Esto también incluye entender los principales desafíos internacionales diplomáticos, políticos y de seguridad que impactan en el éxito nacional, las posibles formas como Colombia puede emplear sus medios nacionales para lograr los fines deseados y visualizar cómo las operaciones militares pueden apoyar o permitir dicho éxito. Tales esfuerzos son clave a fin de desarrollar estrategias duraderas y efectivas para sostener los esfuerzos militares a largo plazo cuando se requieren operaciones militares específicas. La capacidad de visualizar y conceptualizar cómo el éxito a nivel estratégico puede lograrse o apoyarse con medios militares es una base clave para la aplicación del arte operacional y el diseño operacional.

ARTE ESTRATÉGICO

Capacidad de entender la variable estratégica (relativa al área operacional) y conceptualizar cómo se pueden cumplir los objetivos establecidos en la guía estratégica, mediante el empleo de capacidades militares.

MFC 5-0 §1-38

(1-39) El *arte operacional* es el enfoque cognitivo de los comandantes y estados mayores apoyados en su habilidad, conocimiento, experiencia, creatividad, criterio y juicio en el desarrollo de estrategias, campañas y operaciones para organizar y emplear fuerzas militares integrando fines, formas y medios (MFC 1.0). Así mismo, es la aplicación de la intuición y la imaginación creativa por parte de los comandantes y el estado mayor en el ejercicio de su labor. Aplicando el arte operacional, los comandantes buscan entender el ambiente operacional (OE), visualizar y describir el estado final deseado y emplear los recursos asignados para lograr los objetivos establecidos.

(1-40) En el proceso de planeamiento, muchas actividades se conducen mejor mediante un enfoque científico, como la identificación de las fortalezas y debilidades del oponente, el uso de listas de verificación en el proceso de planeamiento y la comparación de los resultados de los análisis. Sin embargo, los conflictos y la guerra son construcciones humanas que se basan en el arte y en el amplio conocimiento de los comandantes y equipos de planeamiento, que no son fácilmente categorizados o contrarrestados.

ARTE OPERACIONAL

Enfoque cognitivo de los comandantes y estados mayores apoyados en su habilidad, conocimiento, experiencia, creatividad, criterio y juicio en el desarrollo de estrategias, campañas y operaciones para organizar y emplear fuerzas militares integrando fines, formas y medios.

MFC 1.0 §1-48

(1-41) El planeamiento operacional traduce los conceptos del comandante en actividades ejecutables, operaciones y campañas, dentro de los recursos, las políticas y las limitaciones nacionales para lograr los objetivos.

1.3.4. Entender los problemas

(1-42) Reconocer y definir problemas son actividades clave para distinguir entre los síntomas y las causas al desarrollar estrategias y planes. Como es posible que el problema específico no esté identificado en la guía escrita, los comandantes y el estado mayor —antes de comenzar a trabajar— deben preguntarse: "¿Qué problema se quiere resolver realmente?".

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(1-43) Esta pregunta inicia el diálogo cívico-militar a nivel nacional y el diálogo entre el CDT-FC apoyado y las partes interesadas relevantes de la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) a nivel del teatro, para asegurar un entendimiento compartido del problema identificado. Por ejemplo, es posible que la eliminación de amenazas específicas no resuelva las causas subyacentes de una insurgencia; al contrario, la acción militar puede exacerbar el problema, en vez de resolverlo. La identificación (ID) de los problemas subyacentes informa a los comandantes a fin de que puedan desarrollar sus planes de campaña para prevenir, prepararse o mitigar contingencias.

(1-44) Entender el problema resalta la importancia de definir el objetivo deseado al comienzo del proceso de planeamiento. Al interpretar y entender correctamente los objetivos y los estados finales, el equipo de planeamiento puede descubrir, por ejemplo, que la tarea de planeamiento propuesta aborda solo los síntomas del problema, en lugar de una solución. En tal caso, por medio de discusiones civiles-militares, es posible que sea necesario identificar otras opciones para usar el instrumento militar del poder nacional en apoyo de una solución viable. Consulte en este manual el capítulo 4 "Arte operacional y diseño operacional", para una descripción más detallada de cómo identificar y entender problemas.

1.3.5. Planeamiento integrado

(1-45) La fuerza conjunta utiliza el planeamiento integrado para abordar desafíos estratégicos complejos que abarcan múltiples áreas de responsabilidad (AOR) y responsabilidades funcionales de una fuerza conjunta. El planeamiento integrado sincroniza recursos e integra líneas de tiempo, matrices de decisión y autoridades en todas las fuerzas conjuntas, en el resto de los asociados interagenciales y en multinacionales para lograr objetivos estratégicos dirigidos. La integración del desarrollo del plan, de las revisiones en curso y de la evaluación

proporciona a los líderes en el nivel estratégico un entendimiento holístico de cómo podría desarrollarse de manera realista un conflicto (sea armado o no) en particular, a la vez que da opciones de respuesta y de cómo las operaciones de una fuerza conjunta podrían afectar el ambiente operacional (OE) en otros lugares y tener impacto regionalmente.

1.4. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, DEL TEATRO Y FUNCIONAL

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(1-46) Los CDT-FC pueden utilizar la guía y dirección estratégicas para preparar su estrategia del teatro de operaciones centrada en las capacidades y misiones específicas de su unidad. Esto, a fin de vincular la estrategia nacional con las estrategias funcionales o del teatro y las operaciones conjuntas.

1.4.1. Guía y dirección estratégicas

(1-47) La estrategia de comando, al igual que la estrategia nacional, identifica objetivos amplios y de largo alcance que el comando pretende lograr como contribución a la seguridad nacional. La estrategia del CGFM proporciona el vínculo entre la guía estratégica nacional y el planeamiento conjunto.

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

1.4.1.1. Planes de campaña del comando conjunto

(1-48) Los planes de campaña del comando conjunto (CCP) —también conocidos como planes de campaña del teatro (PCT) de operaciones y planes de campaña funcionales (FCP)— implementan el plan de campaña estratégico generado por el CGFM cumpliendo con la parte militar de la política nacional y la estrategia de defensa mediante la identificación de las acciones que los CCON ejecutarán a diario.

CCON
Comando conjunto

(1-49) Los planes de campaña designados —que incluyen operaciones continuas, actividades de cooperación

de seguridad y de inteligencia, ejercicios y otras de configuración o preventivas— dirigen las actividades que el comando hará a diario para configurar el ambiente operacional (OE) y prepararse para las crisis, mitigarlas o disuadirlas.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CCON
Comando conjunto

(1-50) Los CDT-CCON identifican los recursos asignados a los CCON, priorizan los objetivos y comprometen esos recursos para configurar al ambiente operacional (OE) y apoyar los objetivos estratégicos nacionales. Además, evalúan el compromiso de los recursos y hacen recomendaciones al liderazgo civil sobre los recursos futuros y los esfuerzos nacionales asociados a la ejecución de las misiones del comando.

1.4.1.2. Planeamiento de contingencia

(1-51) La guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) indican a los CDT-CCON cómo prepararse ante contingencias específicas. De manera simultánea, los CDT-CCON dirigen a su estado mayor a ejecutar el planeamiento para abordar dichas contingencias dentro de su región o área funcional. Los CDT-CCON también pueden identificar contingencias adicionales para las cuales el comando debería prepararse, a través de un análisis del área de responsabilidad (AOR) o área funcional. Como parte del planeamiento de contingencia, los CDT-CCON planean a futuro, para asegurar que sus planes de campaña aborden los problemas en el ambiente operacional (OE) (ver el capítulo 2, para complementar sobre la guía para el empleo de la fuerza (GEF)).

(1-52) Dado que el planeamiento de contingencia se basa en situaciones hipotéticas, asume supuestos para llenar los vacíos de información. Aunque el planeamiento de contingencia y los estados finales asociados son dirigidos por la guía para el empleo de la fuerza (GEF), las condiciones específicas que afectan a los cursos de acción (COA) siguen siendo inciertas, lo que dificulta la identificación de decisiones específicas para eventos

que aún no se han producido en un ambiente operacional (OE) dinámico.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(1-53) Se puede pedir a los CDT-FC que brinden múltiples opciones al liderazgo civil y militar, para que puedan entender mejor cómo sus decisiones (incluido el momento en que se toman) pueden afectar una operación.

(1-54) Los planes de contingencia son secuelas para los planes de campaña. Los CDT-FC incluyen las operaciones y actividades consideradas críticas para la preparación de contingencias dentro del plan de una fuerza conjunta para reducir la probabilidad de ejecución del plan de contingencia, al prevenir o disuadir las condiciones y acciones que conducen a las crisis.

1.4.2. Planeamiento integrado

(1-55) Tomando en cuenta que ni los aliados, ni los asociados, ni los adversarios, ni las amenazas circunscriben sus propias operaciones ni su actividad a los límites de la fuerza conjunta dentro del país, los CDT-FC y sus equipos de planeamiento deben integrar sus planes con otros comandantes, para garantizar acciones unificadas en apoyo de los objetivos nacionales, estratégicos, del teatro y operacionales.

(1-56) El planeamiento integrado también sincroniza recursos, líneas de tiempo, puntos de decisión y autoridades en múltiples unidades conjuntas para lograr los objetivos de campaña establecidos por la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y alcanzar estados finales de contingencia.

1.4.3. Relaciones de apoyo

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(1-57) Dado que el apoyo es una relación establecida en el contexto conjunto, el CDT-FM puede emitir lineamientos, o bien, los CDT-CCON pueden solicitar la designación de relaciones de apoyo por medio de directrices propias de este nivel.

1.4.3.1. Comandante apoyado

(1-58) El comandante de la unidad apoyada designa y prioriza los objetivos, el momento y la duración de la acción de apoyo. Además, garantiza que los comandantes de apoyo comprendan el enfoque operacional y los requerimientos del plan. Si es necesario, el CDT-GFM emitirá criterios para la asignación de recursos —por ejemplo, activos de alta demanda y baja densidad— cuando existan requerimientos simultáneos entre múltiples CDT-CCON.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

1.4.3.2. Comandante de apoyo

(1-59) El comandante de apoyo determina las fuerzas, tácticas, técnicas, procedimientos y comunicaciones que se emplearán para proporcionar el apoyo. Además, asesora y coordina con el comandante apoyado asuntos relacionados con el empleo y las limitaciones (por ejemplo, logística) del apoyo requerido, y ayuda a planear la integración de dicho apoyo en el esfuerzo del comandante apoyado en su conjunto; además, garantizará que los requerimientos de apoyo se comuniquen adecuadamente a través de la organización del comandante de apoyo.

(1-60) La identificación de problemas al principio del proceso del planeamiento mejora el desarrollo de COA del comandante apoyado, proporciona un mejor entendimiento de los posibles factores de riesgo y mejora su capacidad de reacción ante ambientes cambiantes.

COA
Curso de acción

(1-61) El comandante de apoyo determina las necesidades de la fuerza apoyada y toma medidas para cumplirlas, dentro de las capacidades existentes, y de acuerdo con las prioridades y los requerimientos de otras tareas asignadas. Cuando no se pueden satisfacer las necesidades del comandante, los comandantes apoyados o de apoyo notificarán a la autoridad de establecimiento. El *MFC 1.0 Doctrina conjunta* proporciona más información sobre las relaciones de apoyo.

1.4.4. Misiones operacionales

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CCON
Comando conjunto

(1-62) Los CDT-CCON pueden tener la tarea de abordar las misiones que cruzan los límites geográficos del CCON. Los CDT-CCON encargados de misiones operacionales brindan experiencia en planeamiento y evaluación para identificar tareas y misiones que otros comandos de apoyo deben conducir para garantizar el éxito de las misiones operacionales.

(1-63) Los comandos incluyen tareas de apoyo como parte de su campaña y planeamiento de contingencia y coordinación para garantizar que las evaluaciones estén completas. Los CDT-CCON con responsabilidades operacionales también utilizarán el proceso de planeamiento integrado para proporcionar una evaluación del riesgo desde la perspectiva operacional, transversal a las áreas de responsabilidad, para garantizar que el asesoramiento militar proporcionado al presidente y ministro de Defensa incluya estas consideraciones. En el presente manual, el capítulo 3 analiza más en detalle el tema.

1.4.4.1. Nivel operacional

(1-64) En el nivel operacional, los CDT-CCON identifican, priorizan y ordenan los objetivos intermedios que apoyan el logro de los objetivos de la estrategia militar. Los objetivos intermedios sirven como puntos de referencia para que los CCON puedan medir el éxito en el logro de objetivos estratégicos militares y dirigidos por el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC), y representan múltiples acciones que ocurren entre el inicio de una campaña y el logro final de los objetivos de esta. Los objetivos intermedios deben ser específicos, identificables, mensurables y alcanzables.

NIVELES DE LA GUERRA

- Estratégico
- Operacional
- Táctico

1.4.4.2. Nivel táctico

(1-65) En este nivel, las fuerzas se organizan y emplean para cumplir tareas o una misión inmediata específica. Aunque es posible que el cumplimiento de una tarea

específica a nivel táctico no logre directamente el objetivo operacional o estratégico, los efectos acumulativos de los eventos tácticos deben lograr esos objetivos.

(1-66) A lo largo de esta publicación, el término efectos incluye tanto las consecuencias deseadas como las no deseadas, a menos que se especifique lo contrario. El *MFC 1.0 Doctrina conjunta* describe con profundidad los niveles de la guerra.

1.5. ESTRATEGIA, PLANES, OPERACIONES Y CICLO DE EVALUACIONES

(1-67) La estrategia, los planes, las operaciones y las evaluaciones están inexorablemente entrelazados. Los planes traducen la estrategia en operaciones, con la expectativa de que las operaciones exitosas logren los objetivos estratégicos deseados. De igual modo, los efectos de las operaciones —exitosas o no— cambian el ambiente operacional (OE) y estratégico, lo que requiere una evaluación constante de los objetivos del nivel estratégico para garantizar que sigan siendo relevantes y factibles. Las fuerzas conjuntas, a través de sus evaluaciones, identifican cuándo sus acciones comienzan a afectar negativamente al OE, y cambian sus operaciones y actividades para garantizar una mejor alineación entre las acciones y los objetivos.

OE
Ambiente operacional

(1-68) A lo largo del planeamiento y de la ejecución, los comandantes y el estado mayor pueden evaluar constantemente las condiciones o los efectos para identificar si los cambios en el ambiente operacional (OE) apoyan los intereses estratégicos nacionales. Al desarrollar los requerimientos de información crítica del comandante (RICC), este y el estado mayor identifican los elementos clave del OE como indicadores de éxito o fracaso para garantizar que la estrategia se mantenga en buen camino.

(1-69) Según sea necesario, el comandante actualiza la estrategia del comando para reflejar el ambiente

operacional (OE) modificado y garantizar una coherencia continua con la política nacional. Al mismo tiempo, el comandante actualiza las operaciones, según sea necesario, para reflejar el OE modificado y la estrategia actualizada.

OE
Ambiente operacional

(1-70) Como las operaciones no se conducen en un sistema cerrado, el comandante y el estado mayor deben dialogar con las partes interesadas de la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) a lo largo del planeamiento y la ejecución para abordar los factores causales en el ambiente operacional (OE) y en otras unidades afectadas. La causalidad es difícil de probar, ya que otros actores con su propia agenda también afectan el OE, y los cambios podrían deberse a otras acciones o a una combinación de acciones externas e internas. Además, el enfoque elegido podría afectar el OE de forma contraria al objetivo deseado. En estos casos puede ser necesario replantear el problema como resultado del proceso de evaluación y retroalimentación. Este proceso de evaluación del OE, que incluye unidades contribuyentes y otras organizaciones, facilita actualizar la apreciación estratégica del comandante para influir favorablemente en la estrategia, el planeamiento y la ejecución.

1.6. ENTENDIMIENTO COMPARTIDO

(1-71) El planeamiento brinda la posibilidad de generar un entendimiento compartido entre el comandante, su estado mayor y las agencias involucradas en el proceso, lo que les permite avanzar con las mismas expectativas en la formulación del direccionamiento estratégico y operacional.

1.6.1. Diálogo civil-militar

(1-72) La estrategia y el planeamiento conjunto se producen dentro del sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA), las políticas, procesos, procedimientos

y estructuras de reportes de la entidad apoyados por las comunicaciones y la tecnología de la información utilizada por la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) para planear y ejecutar operaciones conjuntas. Un enfoque de dicho sistema de planeamiento es la interacción entre el liderazgo civil del presidente, el CDT-GFM y el CDT-CCON, lo que ayuda al presidente a decidir cuándo, dónde y cómo emplear las fuerzas y recursos militares nacionales.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

FF. MM.
Fuerzas Militares

(1-73) El proceso reiterativo y colaborativo dentro del sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA) guía la forma como ocurren el planeamiento y la ejecución en todas las FF. MM. de Colombia. Dicho sistema de planeamiento ofrece al presidente un rango de opciones militares, con requerimientos de recursos asociados y evaluaciones de riesgos, para abordar amenazas y oportunidades identificadas.

1.6.2. Enlace de perspectivas

(1-74) El sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA) proporciona un rango de opciones en la operación a niveles estratégicos de las regiones. La dinámica y la incertidumbre inherentes al ambiente estratégico obligan a los responsables de las políticas a mantener la máxima flexibilidad y, por lo tanto, su guía tenderá a ser más general que lo que desean los equipos de planeamiento militares. Esto es impulsado por la información insuficiente, la incertidumbre sobre los recursos futuros y el desarrollo de situaciones políticas. Existen ventajas en los objetivos generales iniciales, ya que los fines, las formas o los medios pueden necesitar cambios a medida que se desarrolla la operación.

(1-75) El CDT-GFM y los comandos subordinados a este deben identificar cómo las actividades y los eventos planeados como parte de la campaña logran los objetivos establecidos por los líderes civiles. En los casos en que el objetivo está mal definido, los líderes militares deben solicitar mayor claridad. La discusión con los

ESTADO FINAL

Conjunto de condiciones requeridas que define el logro de los objetivos del comandante.

MFC 3-0 §7-23

líderes militares informa y ayuda a quienes formulan las políticas, y debe incluir cómo el comando evaluará el impacto de las actividades de la campaña y las oportunidades y riesgos asociados a la ejecución, el retraso o la cancelación de esas actividades. La discusión también debe cubrir cómo la campaña podría establecer condiciones para prevenir contingencias, prepararse para ellas o mitigarlas.

1.6.3. Identificación de los estados finales y objetivos deseados

(1-76) El *estado final* es el conjunto de condiciones requeridas que define el logro de los objetivos del comandante (MFC 3-0).

1.6.3.1. Estado final

(1-77) Representa normalmente un periodo o un conjunto de condiciones más allá de las cuales el presidente no requiere el instrumento militar de poder nacional como el principal medio para lograr los objetivos nacionales restantes. Los comandantes y equipos de planeamiento evalúan constantemente el estado final enunciado frente al ambiente operacional (OE), los recursos o la política.

1.6.3.2. Objetivos

(1-78) Los objetivos a los que se dirige cada operación deben ser claramente definidos, decisivos y alcanzables. Estos son objetivos de corto a medio plazo, y son específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y de duración determinada. Así mismo, los objetivos se utilizan como marcadores durante la ejecución y evaluación de la estrategia y ayudan a desarrollar puntos de decisión.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(1-79) Los CDT-CCON deben identificar los objetivos intermedios como pasos para ayudar a evaluar el progreso hacia los objetivos de mayor alcance establecidos

por la guía para el empleo de la fuerza (GEF) o el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC). A medida que se logran los objetivos intermedios, los comandantes y su estado mayor reevalúan su visión del estado final, su progreso hacia los objetivos de mayor alcance y la necesidad de cambiar o alterar los objetivos o métodos.

PROCESO DE PLANEAMIENTO CONJUNTO

Metodología de planeamiento consistente en un conjunto de pasos lógicos, ordenados y analíticos, para: enmarcar un problema; analizar una misión; desarrollar, analizar y comparar cursos de acción alternativos; seleccionar el mejor curso de acción, y producir un plan u orden.

MFC 5-0 §1-80

PPCO

1.6.3.3. Proporcionar opciones, alinear recursos

(1-80) El ***proceso de planeamiento conjunto*** **(PPCO)** es una **metodología de planeamiento consistente en un conjunto de pasos lógicos, ordenados y analíticos, para: enmarcar un problema; analizar una misión; desarrollar, analizar y comparar cursos de acción alternativos; seleccionar el mejor curso de acción, y producir un plan u orden**.

(1-81) El estado mayor de planeamiento generalmente utiliza el proceso de planeamiento conjunto (PPCO) para ejecutar un planeamiento detallado que permita desarrollar opciones, identificar recursos y reconocer y mitigar el riesgo. Los equipos de planeamiento desarrollan el concepto de operaciones (CONOPS), los planes de fuerza, los planes de despliegue y los planes de apoyo que contienen múltiples COA, a fin de proporcionar flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes y mantener la coherencia con el propósito del CDT-FC y presentar opciones aceptables a los responsables de la toma de decisiones civiles.

COA
Curso de acción

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(1-82) Los CDT-FC brindan opciones para el uso de la fuerza militar junto con otros instrumentos del poder nacional. Un planeamiento posterior les permite desarrollar los COA que identifiquen costos y riesgos asociados a las opciones, línea de tiempo, recursos y capacidades requeridos, costos probables (incluyendo bajas) y probabilidad de éxito o fracaso de los objetivos militares en la contribución a los objetivos estratégicos nacionales deseados.

(1-83) Se busca un entendimiento compartido entre los líderes (tanto civiles como militares) que identifican las contribuciones esperadas de otros ministerios y agencias del Gobierno y comprender cómo podrían afectar el éxito militar y estratégico. El planeamiento interagencial debe asegurar que estas expectativas sean compartidas por todas las agencias y que sean realistas, de acuerdo con las capacidades de la agencia.

(1-84) Al principio del proceso de planeamiento, los líderes civiles y militares deben identificar las contribuciones, requerimientos e impactos de las naciones asociadas; además, deben identificar quién abrirá las discusiones y el momento. En este manual, el capítulo 5 analiza el proceso de planeamiento conjunto (PPCO) con más detalle.

1.7. IDENTIFICACIÓN Y MITIGACIÓN DE RIESGOS

(1-85) La incertidumbre y el azar son inherentes al desarrollo de una campaña o una operación militar, lo cual, invariablemente, genera riesgos. La ***gestión del riesgo*** **(RM)** es el **proceso de identificar, evaluar y controlar riesgos que emergen de los factores operacionales y tomar decisiones que equilibran el costo de los riesgos con el beneficio de la misión**.

1.7.1. IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO

GESTIÓN DEL RIESGO

Proceso de identificar, evaluar y controlar riesgos que emergen de los factores operacionales y tomar decisiones que equilibran el costo de los riesgos con el beneficio de la misión.

MFC 5-0 §1-85

RM

(1-86) La evaluación de riesgos se conduce inicialmente durante el análisis de la misión y se actualiza a lo largo del proceso de planeamiento, durante el cual los supuestos, que son lógicos, realistas y esenciales para continuar, se utilizan en ausencia de hechos. Los supuestos se revisan continuamente para determinar su validez continua. Un supuesto utilizado en el planeamiento puede generar el desarrollo de un plan de secuela. Cuando se recibe suficiente información para invalidar un supuesto, puede crear la necesidad de

conducir cambios en el plan o desarrollar un nuevo COA o plan.

COA
Curso de acción

(1-87) Junto con el inicio y el análisis final, se determinan los requerimientos de fuerza y se conduce la identificación de las necesidades durante todo el proceso de desarrollo del plan. El comandante apoyado identifica continuamente los factores limitantes, las necesidades de capacidad, las oportunidades y los riesgos asociados a medida que avanza el desarrollo del plan. Donde sea posible, el comandante apoyado resuelve las deficiencias mediante los ajustes de planeamiento y la coordinación con los comandantes de apoyo y los comandantes subordinados y las fuerzas.

(1-88) Si existe una expectativa razonable de que los recursos necesarios no estarán disponibles, entonces el CCON puede esperar, consonantemente, a que lleguen, o bien, desarrollar un enfoque alternativo con los medios actuales. Para identificar las deficiencias, el CCON hace supuestos en cuanto a la factibilidad de abastecimiento de los requerimientos de fuerza. Se anima, entonces, a los CCON a solicitar el asesoramiento de las Fuerzas, otros CCON, proveedores de fuerzas conjuntas, estado mayor conjunto (EMC) o administradores funcionales conjuntos, según como corresponda, y otros proveedores de fuerzas en la identificación de fuerzas necesarias. Debe considerar, entonces, solicitar el asesoramiento de las fuerzas, otros CCON, proveedores de fuerzas conjuntas, EMC o administradores funcionales conjuntos, según como corresponda, y otros proveedores de fuerzas en la identificación de las unidades necesarias.

CCON
Comando conjunto

(1-89) Ahora bien, si las necesidades, los controles y las contramedidas necesarios no se pueden conciliar o si los recursos proporcionados son inadecuados para conducir la tarea asignada, el comandante informa estos factores limitantes y la evaluación del riesgo asociado al CDT-GFM. Este y el estado mayor conjunto (EMC) consideran las deficiencias y los factores limitantes informados por el comandante apoyado y la posible solución establecida de manera coordinada.

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

(1-90) Sin embargo, el desarrollo continuo de los planes asignados no debe demorarse en espera de la resolución de las deficiencias; el comandante sigue siendo responsable de desarrollar actividades y tomar decisiones para mitigar el riesgo. Los proveedores de fuerza conjunta trabajan en colaboración con las Fuerzas (mediante sus componentes asignados) y otros CDT-CCON para proporcionar soluciones de abastecimiento recomendadas al estado mayor conjunto (EMC).

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

1.7.2. Mitigación del riesgo

(1-91) Como parte del proceso de planeamiento, y en las discusiones con los líderes principales, los equipos de planeamiento y los CDT-FC identifican posibles métodos para mitigar el riesgo asociado a cualquier plan. Algunos métodos para mitigar el riesgo son:

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- **Reducir la probabilidad de ocurrencia:** Se mitiga el riesgo disminuyendo la probabilidad de que ocurran eventos que puedan afectar negativamente nuestros esfuerzos. Algunos ejemplos incluyen adoptar medidas de seguridad para protección (por ejemplo, exigir el uso de la profilaxis antimalárica en áreas de alto riesgo), invertir en adecuaciones a las instalaciones (por ejemplo, redundancia en infraestructura crítica y sistemas desplegados en posiciones adelantadas) y evitar un peligro potencial (por ejemplo, emplear cruces con bajo nivel de agua, en vez de puentes no evaluados), entre otros.
- **Reducir el costo de la ocurrencia:** Esto se logra disminuyendo el potencial efecto negativo de los eventos posibles, mediante la adopción de medidas de seguridad reactivas (por ejemplo, poniendo a un técnico o a un médico con un pelotón de infantería) y medidas de dispersión (por ejemplo, poniendo capacidades en múltiples ubicaciones, de modo que un ataque a uno afecte solo la capacidad), entre otros casos.

ALGUNOS MÉTODOS PARA MITIGAR EL RIESGO

- Reducir la probabilidad de ocurrencia
- Reducir el costo de la ocurrencia
- Emplear apoyo no orgánico

- **Emplear apoyo no orgánico:** En operaciones multinacionales, por ejemplo, esto se podría lograr mediante el uso de apoyo contratado o apoyo de la nación anfitriona (HNS), para cubrir necesidades de fuerzas y limitaciones asociadas al desplazamiento estratégico y para permitir el despliegue de las fuerzas de combate antes que el despliegue de las fuerzas de apoyo de servicios para el combate.

1.7.3. Riesgo residual

(1-92) Independientemente de los esfuerzos para mitigarlo, se mantendrá cierto nivel de riesgo. Esto debe identificarse con los líderes jerárquicos, para que haya un entendimiento común de las decisiones requeridas y sus posibles efectos. Una de las funciones más importantes de un comandante es reconocer y aceptar estos riesgos residuales antes de ejecutar una misión.

1.7.4. Discusión de riesgo

(1-93) Los comandantes deben incluir una discusión sobre el riesgo en su interacción con los líderes civiles. Esta discusión debe darse en términos discretos y concretos que permitan y apoyen la toma de decisiones. Identificar el riesgo como "alto" no apoya la toma de decisiones, ya que no proporciona un contexto para una decisión en relación con otras opciones estratégicas. No todos los elementos de riesgo pueden ser cuantificados; además, los productos analíticos y de modelado no siempre son precisos.

(1-94) Sin embargo, al afirmar "en nuestro análisis, la misión tomará seis meses en lugar de dos" o "de acuerdo con nuestros cálculos que las víctimas de las propias tropas aumenten de X a Y", los líderes superiores están mejor informados sobre la diferencia relativa entre los diversos COA.

COA
Curso de acción

(1-95) A nivel estratégico, los CDT-FC deberían proporcionar retroalimentación a los líderes civiles y a las partes

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

civiles interesadas sobre las implicaciones y riesgos asociados a nivel estratégico (por ejemplo, el impacto en el público colombiano, los aliados, los adversarios, los objetivos nacionales y el estado futuro nacional). Aunque los CDT-FC proporcionan estrictamente la posición militar, en muchos casos han tenido una exposición más amplia a las implicaciones y al impacto del empleo de los militares tanto en el país como en el extranjero; así, la discusión puede identificar problemas que no se habían señalado.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(1-96) Los métodos utilizados para mitigar el riesgo en el planeamiento también deben identificarse en la discusión. El liderazgo del presidente y el de otras autoridades civiles pueden tener opiniones distintas sobre los métodos para mitigar el riesgo y pueden identificar opciones que antes no estaban disponibles para el CDT-FC y los equipos de planeamiento.

1.8. EVALUACIÓN

(1-97) La ***evaluación*** es una **actividad continua que apoya la toma de decisiones verificando el progreso para conducir una tarea, crear un efecto, lograr un objetivo o alcanzar un estado final, con el propósito de desarrollar, adaptar y refinar planes para adelantar campañas y operaciones más efectivas**. La evaluación no es una actividad aislada, sino un aspecto fundamental de toda operación militar que hace parte del cuerpo doctrinal de las FF. MM.

FF. MM.
Fuerzas Militares

EVALUACIÓN

Actividad continua que apoya la toma de decisiones verificando el progreso para conducir una tarea, crear un efecto, lograr un objetivo o alcanzar un estado final, con el propósito de desarrollar, adaptar y refinar planes para adelantar campañas y operaciones más efectivas.

MFC 5-0 §1-97

1.8.1. Marco de la evaluación

(1-98) Los planes son evaluados continuamente por el CDT-FC y revisados por la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE). La evaluación es un proceso continuo que mide la efectividad general del empleo de capacidades de fuerza conjunta durante las operaciones militares y la efectividad esperada de los planes contra contingencias, a medida que cambia

el ambiente operacional (OE). La evaluación operacional es un proceso continuo que apoya la toma de decisiones midiendo el progreso hacia el cumplimiento de una tarea, creando un efecto, logrando un objetivo o alcanzando un estado final militar. El objetivo de la evaluación es integrar la retroalimentación relevante y confiable en el planeamiento y ejecución, apoyando así la toma de decisiones del comandante con respecto al desarrollo, la adaptación y el refinamiento del plan, así como el ajuste de las operaciones durante la ejecución. Un segundo objetivo es informar al liderazgo cívico-militar para apoyar la toma de decisiones geopolíticas y de recursos.

1.8.2. Enfoque de la evaluación

(1-99) La evaluación implica el monitoreo y análisis de cambios en el ambiente operacional (OE) determinando las causas potenciales más probables para esos cambios, identificando oportunidades o riesgos y proporcionando recomendaciones para mejorar la operación o el desempeño de la campaña para lograr los objetivos.

(1-100) La evaluación de un plan o campaña vincula operaciones, acciones, actividades logísticas e inversiones con los objetivos deseados y los estados finales. La integración del planeamiento de la evaluación durante el desarrollo del plan y el refinamiento y la adaptación posterior a la aprobación ayuda a mantener el plan relevante y listo para su transición a la ejecución.

1.8.3. Rol del comandante

(1-101) Los comandantes, como principales interesados en el éxito de las actividades de sus comandos, son los conductores centrales de las evaluaciones. El comandante debe monitorear continuamente el ambiente operacional (OE) y evaluar el progreso hacia los objetivos deseados, así como la efectividad de la operación para alcanzar los estados finales. Sin embargo, los comandantes no pueden lograr esto únicamente con su

intuición, sino que pueden ser asistidos por un esfuerzo colectivo de evaluación de su estado mayor y de sus comandantes subordinados, junto con asociados interagenciales y multinacionales y otras partes interesadas.

(1-102) Las evaluaciones permiten a los comandantes dirigir los ajustes a los planes y órdenes, para asegurar así que la operación se mantenga enfocada en el cumplimiento de la misión. La evaluación de la operación es aplicable en todo el rango de operaciones militares y ofrece perspectiva e información, por lo cual brinda la oportunidad de autocorrección, adaptación y aprendizaje orientado a resultados. Sin embargo, los mecanismos de evaluación y los procesos de evaluación pueden diferir a nivel operacional o táctico, en el teatro operacional y en otros niveles estratégicos, dependiendo del ritmo de toma de decisiones del comandante y de la disponibilidad de capacidades de análisis del ambiente operacional (OE).

1.8.4. Evaluación como actividad operacional continua que abarca las funciones de planeamiento y ejecución

(1-103) Las evaluaciones operacionales efectivas vinculan el empleo de fuerzas y recursos con el análisis de inteligencia del ambiente operacional (OE). El uso de un marco de evaluación de la operación ayuda a organizar y analizar los datos y comunicar recomendaciones al comandante, de acuerdo con el plan de evaluación. Esto permite al comandante identificar la información y la inteligencia necesarias para ejecutar la evaluación de las operaciones y construir dichos procesos en el plan, a fin de que el estado mayor y el comandante puedan supervisar el progreso o la regresión para implementar los cambios necesarios durante la ejecución.

(1-104) El marco de evaluación y el plan de evaluación son un reflejo del plan y de los vínculos de los elementos dentro de este (objetivos y estados finales vinculados a objetivos militares; esos objetivos militares, a los

efectos y condiciones, y a su vez, dichas condiciones, a las tareas clave).

(1-105) A lo largo de la ejecución del proceso de planeamiento conjunto (PPCO), la evaluación ayuda a los comandos a analizar cambios en el OE, cambios en la guía estratégica y otros desafíos que enfrenta la fuerza conjunta, con el fin de adaptar y actualizar planes y órdenes para lograr objetivos de manera efectiva.

(1-106) Los cambios en el ambiente operacional (OE) son el resultado de la interacción constante entre adversarios, fuerzas amigas y elementos neutrales. Además, incluyen eventos aleatorios e impredecibles, o fricciones, que complican o impugnan la ejecución del plan. Los comentarios generados a partir del proceso de evaluación ayudan a identificar cambios en el OE y forman la base para el aprendizaje, la adaptación y las recomendaciones posteriores a fin de adaptar el plan y su ejecución. Dichas recomendaciones ayudan al comandante y al estado mayor a garantizar que las operaciones, las acciones y las inversiones sean efectivas, estén alineadas correctamente con los recursos, se centren en los objetivos y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos dirigidos.

OE
Ambiente operacional

(1-107) Los CDT-FC con responsabilidades operacionales tienen un rol de evaluación. Durante el planeamiento, proporcionan información al respecto y evaluación para integrar los requerimientos en los planes y operaciones de las unidades afectadas. En ejecución, las evaluaciones del CDT-FC proporcionan una medición del progreso operacional contra los objetivos funcionales, para asegurar el logro de los objetivos nacionales desde una perspectiva transversal de las áreas de responsabilidad.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(1-108) En este manual, el capítulo 6 ofrece información adicional sobre el planeamiento y la evaluación de la operación.

1.9. AGILIDAD, INICIATIVA Y SENCILLEZ

(1-109) Es difícil que los elementos clave de la misión, intención y objetivo de un comandante perduren, pues se hallan sujetos a cambios en la política o en la estrategia. La evaluación de la operación proporciona los medios para revisar su validez y reafirmar o ajustar según como sea necesario. Mientras tanto, según la evaluación continua de la operación, es probable que el esquema de maniobra (incluidos los efectos de apoyo y las actividades planeadas) y el esfuerzo principal se actualicen con mayor frecuencia a medida que el plan avanza, mientras el comando busca mantener la iniciativa.

(1-110) La expresión "fallar en planear es planear para fallar" puede ser cierta, pero un comandante usará el juicio para decidir cuánto planeamiento se requiere y con qué nivel de detalle. En el planeamiento puede ser contraproducente pensar demasiado en lo intrínsecamente complejo e incierto. Es poco probable que la fe absoluta en planes predeterminados y secuenciados resulte exitosa contra un oponente ágil. Un comandante debe mantener un equilibrio entre el planeamiento proactivo y la adaptación oportuna a eventos imprevistos a medida que el ambiente operacional (OE) cambia y que otros actores relevantes, incluidos el adversario y los competidores, se adaptan. La toma de decisiones basada en la evaluación y el planeamiento adaptativos está apoyada por una mentalidad que busca aprovechar oportunidades y revertir retrocesos.

(1-111) Los comandantes deben alentar la iniciativa entre el estado mayor para explotar las oportunidades surgidas de cambios inesperados en la situación, para que no sean pasadas por alto. Reconocer cómo está cambiando una situación, identificar las implicaciones y explotar las oportunidades a medida que surgen son aspectos fundamentales para el éxito.

1.10. PLANEAMIENTO Y COORDINACIÓN INTERAGENCIAL

(1-112) El planeamiento y coordinación interagencial es la interacción entre los elementos del Ministerio de Defensa Nacional, los ministerios y agencias del Gobierno participantes, las agencias estatales, territoriales, locales y tribales, las FF. MM., las agencias gubernamentales, los ministerios extranjeros, las organizaciones internacionales, las ONG y el sector privado para lograr un objetivo. Por su parte, la *unidad de esfuerzo* es la coordinación y cooperación hacia objetivos comunes, incluso si los participantes no son necesariamente parte del mismo comando u organización, producto de una acción unificada exitosa (MFC 1.0).

(1-113) La coordinación exitosa de los planes interagenciales y multinacionales facilita la unidad de esfuerzo entre múltiples organizaciones, al promover el entendimiento común de las capacidades, limitaciones y consecuencias de las acciones militares y no militares. También ayuda a identificar los objetivos comunes y las formas como las capacidades militares y civiles se complementan mejor para lograr estos objetivos.

1.10.1. Coordinación interagencial

(1-114) La *coordinación interagencial* es la coordinación que ocurre entre los elementos del Ministerio de Defensa Nacional con los organismos y departamentos del Gobierno nacional comprometidos con el propósito de lograr un objetivo común (MFC 1.0). La coordinación interagencial forja el vínculo vital entre las FF. MM. y los otros instrumentos del poder nacional.

1.10.2. Efectividad de la acción unificada

(1-115) La *acción unificada* (AU) es la sincronización, coordinación y/o integración de las actividades de las entidades gubernamentales y no gubernamentales con las operaciones militares para lograr la unidad de esfuerzo

UNIDAD DE ESFUERZO

Coordinación y cooperación hacia objetivos comunes, incluso si los participantes no son necesariamente parte del mismo comando u organización, producto de una acción unificada exitosa.

MFC 1.0 §1-3

COORDINACIÓN INTERAGENCIAL

Coordinación que ocurre entre los elementos del Ministerio de Defensa Nacional con los organismos y departamentos del Gobierno nacional comprometidos con el propósito de lograr un objetivo común.

MFC 1.0 §2-50

ACCIÓN UNIFICADA

Sincronización, coordinación y/o integración de las actividades de las entidades gubernamentales y no gubernamentales con las operaciones militares para lograr la unidad de esfuerzo.

MFC 1.0 §2-26

AU

(MFC 1.0). Lograr los objetivos estratégicos nacionales requiere una acción unificada efectiva que dé como resultado la unidad del esfuerzo. Esto se logra mediante la colaboración, sincronización y coordinación de los instrumentos diplomáticos, informativos, militares y económicos del poder nacional. En tales situaciones, el poder militar se usa junto con los otros instrumentos del poder nacional para avanzar y defender los valores, intereses y objetivos nacionales. Para lograr esta integración, el CGFM, los comandos conjuntos, las fuerzas y las agencias del Ministerio de Defensa Nacional interactúan con agencias y organizaciones que no pertenecen al ministerio para garantizar el entendimiento mutuo de las capacidades, limitaciones y consecuencias de las acciones militares y no militares, así como el entendimiento de los requerimientos del estado final y terminación.

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

(1-116) También se identifican las formas como las capacidades militares y civiles se complementan mejor entre sí. El Consejo de Seguridad Nacional desempeña un papel clave en la integración de todos los instrumentos del poder nacional facilitando el entendimiento mutuo y la cooperación; además, es responsable de supervisar los esfuerzos de planeamiento interagenciales. Las organizaciones militares y civiles que comparten información, cooperan y se esfuerzan juntas para lograr un objetivo común son la esencia de la coordinación multiorganizacional que hace posible la unidad del esfuerzo.

(1-117) En operaciones que involucran a asociados interagenciales y otras partes interesadas, donde el comandante no controla todos los elementos, ese comandante busca la cooperación y construye un consenso para lograr la unidad del esfuerzo, donde la creación de consenso interagencial y multinacional es un elemento clave.

1.10.3. Integración con el planeamiento

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(1-118) A lo largo de todas las etapas del planeamiento de campañas, contingencias y crisis, los CDT-FC y los

comandantes subordinados deben tratar de involucrar a los ministerios y agencias del Gobierno relevantes, según como lo indique la guía, para el empleo de la fuerza (GEF) y otras orientaciones estratégicas. Los CDT-FC deben determinar de manera temprana qué ministerios y agencias del Gobierno son los más importantes como elementos de apoyo de sus planes, para trabajar por medio del estado mayor conjunto (EMC) y la oficina del viceministro de Defensa de Políticas y Asuntos Internacionales. En general, el diálogo interagencial y la coordinación se producen mediante el proceso de revisiones en progreso y de promoción de la cooperación, dirigido por esta dependencia, junto con la sección de EMC J-5, con el ministro de Defensa recibiendo una actualización sobre el alcance, escala y sustancia de intercambios de planeamiento con contrapartes civiles y multinacionales.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

1.10.4. Colaboración y cooperación

(1-119) La colaboración efectiva y la coordinación con los asociados interagenciales pueden ser un componente crítico para la operación exitosa y las actividades de campaña, así como durante las transiciones, cuando los CDT-FC pueden operar con apoyo de otros ministerios y agencias del Gobierno nacional. Los CDT-FC y su estado mayor deben considerar cómo las capacidades del Ministerio de Defensa Nacional y esos otros ministerios y agencias pueden ayudarse entre sí para lograr los objetivos estratégicos nacionales más amplios. Así mismo, deben coordinarse directamente con los representantes interagenciales dentro de su propio comando y con aquellos regionales, mediante el proceso de promover la cooperación para obtener acuerdos apropiados que apoyen sus planes. Esta colaboración brinda oportunidades valiosas para que el comando se coordine en cuestiones clave como los derechos de sobrevuelo y los acuerdos de acceso.

1.10.5. Apoyo a los planes del Ministerio de Defensa Nacional

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

CCON
Comando conjunto

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(1-120) El despacho del ministro de Defensa y el estado mayor conjunto (EMC), en consulta con el CGFM, las Fuerzas y los CCON, facilita el apoyo y la coordinación interagencial para apoyar los programas del Ministerio de Defensa Nacional, según como sea necesario. Si bien los CDT-CCON apoyados son los puntos focales para la coordinación interagencial, en apoyo de las operaciones en sus áreas de responsabilidad (AOR), es también importante la coordinación interagencial con los comandantes de apoyo. A nivel operacional, los comandantes subordinados deben considerar e integrar las capacidades interagenciales en sus apreciaciones, planes y operaciones.

1.10.6. Revisión de los planes

(1-121) En el marco de la coordinación interagencial, la comunidad que ejecuta el planeamiento y ejecución adaptativa facilita la revisión interagencial de los programas apropiados aprobados por la oficina del viceministro de Defensa de Políticas y Asuntos Internacionales siguiendo la guía proporcionada en la revisión en progreso. Las revisiones interagenciales del plan difieren de las revisiones del programa del Ministerio de Defensa Nacional y la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) en que se solicitan insumos de agencias que no pertenecen al Ministerio de Defensa Nacional, pero no son obligatorias. Además, los insumos de agencias que no pertenecen al MDN son de naturaleza asesora y, aunque son una parte valiosa del proceso, no tienen autoridad de veto. Sin embargo, se prevén disposiciones para que las agencias participantes hagan un seguimiento de los problemas surgidos durante la revisión, de acuerdo con la guía de la oficina del viceministro de Defensa de Políticas y Asuntos Internacionales.

1.10.7. Planeamiento y coordinación con otras agencias

(1-122) El comandante apoyado integra los comentarios y preocupaciones interagenciales en el plan conjunto. El anexo V ("Coordinación interagencial") es una herramienta del formato del plan de operaciones conjunto que puede utilizarse para colaborar en el planeamiento con asociados interagenciales. Los comandos conjuntos, a través del CGFM, deben solicitar la aprobación respectiva con este anexo a todos los ministerios y agencias del Gobierno relevantes durante el desarrollo, para garantizar que los insumos sean considerados e incorporados en la etapa más temprana posible.

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

(1-123) El anexo V debe especificar los objetivos, las tareas y el nivel deseado de conciencia situacional compartido que se requiere para resolver la situación e identificar las capacidades anticipadas necesarias a fin de conducir las tareas. Este entendimiento común permite a los equipos de planeamiento interagenciales planear sus esfuerzos de manera más rigurosa en coordinación del esfuerzo militar, sugerir otras actividades o asociados que podrían contribuir a la operación y determinar mejor los requerimientos de apoyo. El estado mayor considera la participación interagencial para cada fase de la operación. En este manual, el capítulo 4 presenta una descripción de las fases.

1.10.8. Consideraciones interagenciales

(1-124) Varios factores pueden complicar el proceso de coordinación, incluidas las políticas diferentes —y a veces, contradictorias—, las autoridades legales, los roles y las responsabilidades de los ministerios del Gobierno o las agencias, los procedimientos, los procesos de toma de decisiones y la cultura. En estas circunstancias, las actividades podrían ser ejecutadas por organizaciones no militares o, quizás, incluso ONG, con el apoyo militar. En tales casos, el entendimiento de las autoridades militares, el estado final y los requerimientos de terminación pueden variar entre los participantes.

(1-125) El comandante de fuerza conjunta (CDT-FC) debe garantizar que los asociados interagenciales entiendan con claridad las capacidades militares, los requerimientos, las limitaciones operacionales, el enlace y las consideraciones legales, y que los equipos de planeamiento militares entienden la naturaleza de la relación y los tipos de apoyo que pueden brindar. Los equipos de planeamiento deben hacer todo lo posible para conocer el proceso, la política y las limitaciones operacionales de la organización apoyada, a fin de identificar mejor las áreas en las que pueden ser de ayuda. El equipo de planeamiento de la fuerza conjunta también debe entender el proceso de planeamiento de la organización apoyada (como los planes gubernamentales interagenciales, los sistemas de colaboración para el planeamiento de incidentes de crisis [como los de atención de desastres], la estructuración de grupos de coordinación interagencial conjuntos y centros de operación civil-militar, como se describe en el MFC 1.0), y cómo dichos procesos se alinean con el proceso de planeamiento conjunto.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(1-126) El centro de operaciones civiles-militares (CMOC) del CDT-FC puede facilitar estas relaciones. En ausencia de una estructura de mando formal, puede requerirse que los CDT-FC generen consenso para lograr la unidad de esfuerzo. El enlace sólido facilita el entendimiento, la coordinación y el cumplimiento de la misión. El anexo V del plan u orden debe abordar todas estas consideraciones.

(1-127) Los comandantes y equipos de planeamiento deben identificar las contribuciones deseadas de otras agencias y organizaciones y comunicar las necesidades por el conducto regular. Además, los comandantes y equipos de planeamiento deben integrar las limitaciones en su planeamiento, como indicar dónde no pueden actuar las agencias. Es fundamental identificar y comunicar los riesgos para el cumplimiento de la misión. Las posibles estrategias de mitigación deberían incluir un curso de acción (COA) que no implique el uso de la fuerza militar.

(1-128) El planeamiento (y ejecución) interagencial requiere una coordinación constante para procurar que los planes de las agencias, incluido el Ministerio de Defensa Nacional, permanezcan coordinados como guía y que la situación en el terreno evolucione.

(1-129) El presidente de la República, asesorado por el Consejo de Seguridad Nacional, proporciona una guía estratégica para los esfuerzos de los ministerios con las agencias y organizaciones que representan todos los instrumentos del poder nacional.

1.11. PLANEAMIENTO Y COORDINACIÓN MULTINACIONALES

(1-130) Una *operación multinacional* es una acción militar ejecutada por fuerzas de dos o más naciones, generalmente emprendidas dentro de la estructura de una coalición o alianza (MFC 1.0). Tales operaciones suelen ejecutarse dentro de la estructura de una coalición o alianza, aunque otros arreglos posibles incluyen la supervisión de una organización internacional, como la Organización de Naciones Unidas (ONU) o la Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (OSCE). La clave de cualquier operación multinacional es la unidad de esfuerzo entre los líderes nacionales y militares de las naciones participantes que enfatizan los objetivos comunes y los intereses compartidos, así como el apoyo y el respeto mutuos. El acuerdo sobre estados finales estratégicos y militares claramente identificados para la fuerza multinacional (MNF, por su sigla en inglés) es esencial para guiar toda la coordinación, planeamiento y ejecución.

OPERACIÓN MULTINACIONAL

Acción militar ejecutada por fuerzas de dos o más naciones, generalmente emprendidas dentro de la estructura de una coalición o alianza.

MFC 1.0 §2-75

AU

(1-131) Además, cultivar y mantener relaciones personales entre contrapartes en las naciones participantes es fundamental para lograr el éxito. En ocasiones, los intereses nacionales de Colombia pueden no estar en completo acuerdo con los de la organización multinacional o algunos de sus Estados nacionales

individuales. En tales casos, se requerirán consultas adicionales y coordinación política y militar para el establecimiento de un conjunto común de objetivos operacionales para apoyar la unidad de esfuerzo entre las naciones.

1.11.1. Planeamiento multinacional

(1-132) Con frecuencia, el planeamiento conjunto se ejecutará dentro del contexto del planeamiento multinacional. No existe una sola doctrina para la acción multinacional, y cada fuerza multinacional (MNF) desarrolla sus propios protocolos, PLANOP, planes conceptuales (CONPLAN) y órdenes de operaciones ORDOP. El planeamiento de Colombia para las operaciones multinacionales debe complementar dichos protocolos y planes. Los CDT-FC también deben anticipar e incorporar factores de planeamiento, como leyes nacionales e internacionales, regulaciones y limitaciones operacionales sobre el uso de fuerzas recibidas, diversas armas y procedimientos tácticos. Las fuerzas conjuntas deben ser entrenadas y equipadas para operaciones de combate y no combate con fuerzas de otras naciones, dentro del marco de una MNF bajo el mando de un comandante colombiano o extranjero.

PLANOP
Plan de operaciones

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(1-133) Los comandantes de las fuerzas multinacionales (MNFC, por su sigla en inglés) desarrollan estrategias y planes en múltiples canales nacionales. El apoyo a los CDT-FC de Colombia conduce al planeamiento de operaciones multinacionales en los canales nacionales. La coordinación de estos canales de planeamiento separados ocurre a nivel nacional por parte de organismos multinacionales o naciones miembros a nivel estratégico y operacional de cada uno de los teatros en los cuales actúan.

(1-134) La doctrina y los procedimientos colombianos para el planeamiento conjunto también son conceptualmente aplicables a los desafíos multinacionales; las consideraciones generales para la interacción con

organizaciones internacionales y organizaciones de naciones socias son similares a las de la interacción con los ministerios y agencias del Gobierno nacional. Los problemas fundamentales son muy similares para ambas situaciones.

1.11.2. Integración de nivel operacional

(1-135) El comandante de las unidades colombianas dedicado a una organización militar multinacional integra el planeamiento conjunto con el planeamiento multinacional en el nivel operacional. Normalmente, este será el CDT-CCON o el CDT-FC subordinado responsable de las áreas operacionales dentro de las cuales se planearán y ejecutarán las operaciones multinacionales. Estos comandantes siempre actúan dentro de dos cadenas de mando en cualquier operación multinacional: la cadena de mando multinacional y la cadena de mando nacional. Estas quedarán definidas de acuerdo con la ley y según lo establecido para la alianza o coalición.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(1-136) La cadena de mando de Colombia comanda las Fuerzas y prepara planes en respuesta a la dirección estratégica del presidente, el ministro de Defensa y el CDT-GFM. Dichas tareas incluyen el desarrollo de planes para apoyar cada compromiso multinacional dentro del área de responsabilidad (AOR) del CDT-FC y el planeamiento de contingencias dentro de la misma área. En esta capacidad dual, el comandante colombiano sincroniza el planeamiento multinacional con el planeamiento propio.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(1-137) De igual modo, en las operaciones de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), Colombia (como socio) y otros países de la organización han desarrollado y ratificado una jerarquía de doctrina conjunta y un robusto proceso para la interoperabilidad. Las publicaciones de doctrina aliada conjunta esbozan la doctrina, las tácticas, las técnicas y los procedimientos que deben ser utilizados durante operaciones de la OTAN. Los CDT-FC, su estado mayor y las fuerzas

subordinadas deberían tener acceso a estas publicaciones, revisarlas y capacitarse con ellas antes de participar en las operaciones de la OTAN.

1.12. GUÍA ESTRATÉGICA PARA OPERACIONES MULTINACIONALES

(1-138) Las operaciones multinacionales comienzan con los esfuerzos diplomáticos para crear una coalición o impulsar una alianza en acción. El debate y la coordinación entre los posibles participantes abordan inicialmente preguntas básicas a nivel estratégico nacional. Estas discusiones de alto nivel podrían involucrar a organizaciones internacionales como la ONU o la OTAN, fuerzas multinacionales existentes o naciones individuales. El resultado de estas discusiones debe:

- Determinar la naturaleza y los límites de la respuesta.
- Determinar la estructura de mando de la fuerza de respuesta.
- Determinar la guía estratégica esencial para que la fuerza de respuesta incluya objetivos militares y los estados finales estratégicos y militares deseados.

(1-139) En apoyo de una fuerza multinacional (MNF), se establece una jerarquía a los cuerpos bilaterales o multilaterales, con el fin de definir estados finales militares y estratégicos y objetivos para desarrollar estrategias y coordinar la guía estratégica para el planeamiento y ejecución de operaciones multinacionales.

(1-140) Mediante una doble participación en los procesos de seguridad nacionales y multinacionales, las autoridades del nivel nacional de Colombia integran el planeamiento estratégico nacional y del teatro de la fuerza multinacional (MNF). Dentro de la estructura multinacional, los participantes de Colombia trabajan para

desarrollar objetivos y estrategias que complementen los intereses nacionales y asignan misiones y tareas a las fuerzas colombianas participantes compatibles con las capacidades colombianas dentro de la estructura nacional. Los compromisos internacionales afectan el desarrollo de la estrategia militar nacional (EMN); los CDT-FC deben abordar adecuadamente las inquietudes relevantes en la guía estratégica para el planeamiento conjunto.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(1-141) Gran parte de la información y la guía brindadas para la acción unificada (AU) y las operaciones conjuntas siguen siendo aplicables a las operaciones multinacionales. Sin embargo, los comandantes y el estado mayor deben considerar las diferencias en las leyes, la doctrina, la organización, las armas, el equipamiento, la terminología, la cultura, la política, la religión y el idioma, entre otras, así como las advertencias de los asociados sobre acciones militares autorizadas durante toda la operación. Los CDT-CCON y los CDT-FC desarrollan planes para alinear las unidades bajo su mando y control, así como las acciones y los medios colombianos aportados en apoyo del plan multinacional de la alianza o coalición.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(1-142) Los colombianos designados participan directamente con las Fuerzas Armadas (FF. AA.) de otras naciones en la preparación de planes de contingencia bilaterales. Los comandantes y su estado mayor deben evaluar las posibles restricciones, oportunidades, riesgos de seguridad y cualquier vulnerabilidad adicional que resulte del planeamiento bilateral, y cómo estos planes afectan la capacidad nacional para alcanzar sus estados finales. El planeamiento bilateral implica la preparación de planes combinados, mutuamente desarrollados y aprobados que rijan el empleo de las fuerzas de dos naciones para una contingencia común. El planeamiento bilateral puede conducirse en el marco de un tratado o alianza, o en ausencia de tales arreglos, esto se hace de acuerdo con la guía específica proporcionada por el presidente, el ministro de Defensa o el

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

CDT-GFM. Al final se emite un enunciado de guía estratégica bilateral firmado por los líderes de ambos países.

1.13. REVISIÓN DE PLANES MULTINACIONALES

(1-143) Los planes estratégicos conjuntos de Colombia o los planes de contingencia preparados en apoyo de planes multinacionales se desarrollan, revisan y aprueban exclusivamente dentro de los canales operacionales nacionales, y pueden o no ser compartidos en su totalidad con asociados multinacionales. Las partes seleccionadas o los datos de planeamiento y despliegue aplicables pueden ser divulgados de acuerdo con lo establecido por el CDT-GFM.

(1-144) Dentro de cada organización multinacional, los representantes del Gobierno y los comandantes participan en el planeamiento e intercambio de información multinacional en foros, documentos y planes mutuamente diseñados. El proceso de revisión y aprobación formal de los planes multinacionales se conduce de acuerdo con los procedimientos específicos adoptados por cada organización multinacional, y puede incluir, o no, una revisión o aprobación de Colombia por separado. Los planes de contingencia multilaterales requieren rutinariamente la aprobación del Gobierno de Colombia.

""El nivel más alto de la gran estrategia [es] el de conducir la guerra con una visión que prevea el estado de paz que seguirá".

B. H. Liddell Hart, *Estrategia*

CAPÍTULO 2

GUÍA Y COORDINACIÓN ESTRATÉGICA

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

(2-1) El presidente, el ministro de Defensa y el CDT-GFM brindan sus orientación, intención, políticas, estrategia, dirección y guía, por medio de la guía estratégica, a los militares, para perseguir intereses nacionales dentro de las limitaciones legales y constitucionales. En general, comunican la dirección estratégica a los militares mediante documentos escritos, pero pueden comunicarse por cualquier medio disponible. La guía estratégica está contenida en documentos clave, y es modificable rápidamente, en respuesta a situaciones cambiantes, mientras que los documentos de guía estratégica suelen actualizarse cíclicamente, y pueden no reflejar la dirección estratégica más reciente.

2.1. GUÍA NACIONAL Y DEL MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

(2-2) El Consejo de Seguridad Nacional, dirigido por el presidente de la República, desarrolla y recomienda opciones de política de seguridad nacional para la aprobación presidencial; además, es el principal foro del Ejecutivo para considerar asuntos de seguridad

nacional con altos asesores y funcionarios del gabinete. Las decisiones de este consejo pueden ir dirigidas a cualquiera de los miembros de los ministerios o de las agencias.

(2-3) Las decisiones del presidente impulsan la guía estratégica del ministro de Defensa, que el CDT-GFM puede refinar. Para ejecutar el artículo 217 de la Constitución Política de Colombia (C. P.), el CDT-GFM utiliza el Sistema Integrado Conjunto de Planeamiento Estratégico (SICPE), a fin de proporcionar una estructura formal en la alineación de fines, formas y medios, así como para identificar oportunidades y mitigar el riesgo militar y garantizar la formación de las mejores evaluaciones, consejos y dirección de las FF. AA. para el presidente y el ministro de Defensa.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

FF. AA.
Fuerzas Armadas

2.1.1. Guía estratégica y dirección

(2-4) Las funciones de los principales protagonistas en el establecimiento de la guía estratégica y dirección son como se indica a continuación.

(2-5) **El presidente:** Proporciona guía estratégica a través de la estrategia de seguridad nacional (ESN), así como de las directivas de política presidencial, las órdenes ejecutivas y otros documentos estratégicos, junto con la guía adicional y el refinamiento del Consejo de Seguridad Nacional.

(2-6) **El ministro de Defensa:** Tiene autoridad, dirección y control administrativo sobre su ministerio. Supervisa el desarrollo de objetivos y prioridades de la política de defensa para las FF. MM. de Colombia y la Policía Nacional, con base en la estrategia de seguridad nacional (ESN). En el planeamiento, el ministro de Defensa brinda guía para verificar que la gestión militar apoye los objetivos nacionales.

FF. MM.
Fuerzas Militares

(2-7) **El comandante general de las Fuerzas Militares (CDT-GFM):** Proporciona evaluaciones independientes; sirve como principal asesor militar del presidente,

del ministro de Defensa y del Consejo de Seguridad Nacional, a fin de dar una dirección estratégica unificada para las FF. MM. En esta capacidad, el CDT-GFM desarrolla la estrategia militar nacional (EMN), la guía de planeamiento estratégico y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC), que proporcionan estrategias de implementación militar y guía de planeamiento. El CDT-GFM es responsable de la integración operacional; asesora al presidente y al ministro de Defensa en las operaciones militares en curso, según como sea necesario, para abordar las amenazas transnacionales, multidominio y multifuncionales. El CDT-GFM también proporciona guía y políticas de planeamiento estratégico adicional a los CCON y a las fuerzas por medio de directivas, la doctrina conjunta, tablas de distribución de la fuerza y órdenes de planeamiento (PLANORD). De cada uno de los anteriores emite un documento de nivel estratégico, los cuales deben estar perfectamente sincronizados y alineados, de manera que les permitan a los comandantes de fuerza de los CCON adelantar el respectivo planeamiento conceptual y detallado, a fin de lograr los objetivos establecidos por la estrategia de seguridad nacional (ESN) y alcanzar el estado final deseado (figura 2-1).

FF. MM.
Fuerzas Militares

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CCON
Comando conjunto

Figura 2-1. Niveles de la estrategia.



2.1.2. Sistema del Consejo de Seguridad Nacional

(2-8) El Sistema del Consejo de Seguridad Nacional es el foro principal para la deliberación interagencial sobre cuestiones de política de seguridad nacional que requieran una decisión presidencial. El propósito del Consejo de Seguridad Nacional es desarrollar recomendaciones de política con consenso interagencial al presidente, para su aprobación. Cuando se implementa dicha política, esta proporciona una dirección estratégica para el planeamiento y la programación militar.

2.1.3. Estrategia de seguridad nacional

(2-9) La estrategia de seguridad nacional (ESN) es preparada por la Rama Ejecutiva del Estado, y describe las principales preocupaciones de seguridad nacional y cómo la administración planea abordarlas utilizando todos los instrumentos del poder nacional. El documento a menudo tiene un contenido intencionalmente general, y su implementación por parte del Ministerio de Defensa Nacional se basa en la elaboración de instrucciones proporcionadas en los documentos de apoyo (por ejemplo, la revisión de estrategia de defensa, la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y la estrategia militar nacional (EMN)).

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(2-10) Los CDT-FC y su estado mayor pueden utilizar la amplia política general; sin embargo, deben consultar otras fuentes militares y del Ministerio de Defensa Nacional para obtener una guía más refinada, tomando en cuenta que la estrategia de seguridad nacional (ESN) es demasiado amplia para un planeamiento detallado.

2.1.4. Ministerio de Relaciones Exteriores

(2-11) El ministerio, en cabeza del canciller de la República y con la dirección del presidente, es el organismo encargado de formular, planear, coordinar, ejecutar y evaluar la política exterior del país, así como las relaciones internacionales, y de administrar el servicio exterior

de la república. Entre las funciones que recaen sobre el ministerio están formular y proponer al presidente la política exterior, constituirse en el principal asesor en asuntos que tienen que ver con las relaciones internacionales e implementar la política exterior en todo el mundo a través de sus funcionarios.

2.1.5. Ministerio de Defensa Nacional

(2-12) Las principales funciones en el planeamiento conjunto por parte del Ministerio de Defensa Nacional, así como los documentos más importantes que deben ser emitidos, son los referidos a continuación.

(2-13) **Revisión de la estrategia de defensa:** Articula una estrategia de defensa consistente con la estrategia de seguridad nacional (ESN) más reciente, al gestionar la estructura de la fuerza, los planes de modernización y un plan presupuestario que permite a los militares ejecutar de manera exitosa todo el rango de misiones dentro de esa estrategia durante los próximos 20 años. La revisión de la estrategia de defensa fluye desde la estrategia de seguridad nacional (ESN), informa a la estrategia militar nacional (EMN) y proporciona la base para otras orientaciones estratégicas del Ministerio de Defensa Nacional; específicamente, sobre planeamiento, desarrollo de la fuerza e inteligencia.

2.1.6. Comando General de las Fuerzas Militares

(2-14) **Plan unificado de comandos conjuntos (PUCC):** Elaborado por el CDT-GFM y presentado al presidente, establece las misiones del CCON y las responsabilidades de sus comandantes; así mismo, aborda la asignación de fuerzas, delinea las áreas de responsabilidad geográficas para los CDT-CCON o las Fuerzas y especifica las responsabilidades de los componentes conjuntos funcional (CCF). La estructura de mando unificado identificada en el plan unificado de comandos conjuntos (PUCC) es flexible, y varía, según como sea necesario, para adaptarse a las cambiantes necesidades de

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CCON
Comando conjunto

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CCON
Comando conjunto

seguridad nacional de Colombia. El CDT-GFM se encarga de conducir una revisión del PUCC (al menos, cada dos años) y de presentar los cambios recomendados al presidente. Este documento proporciona una amplia guía que los CDT-CCON y comandantes de Fuerza, junto con los estados mayores, pueden usar para derivar tareas y misiones durante el desarrollo y la modificación de los planes de CCON.

(2-15) **Guía para el empleo de la fuerza (GEF) y Guía de planeamiento de contingencia asociada:** Ambas transmiten las directrices del presidente y del ministro de Defensa para la gestión de contingencia de fuerzas, la cooperación en seguridad y el planeamiento de postura. La guía para el empleo de la fuerza (GEF) traduce los objetivos de la estrategia de seguridad nacional (ESN) en una guía de planeamiento priorizada e integral para el empleo de las FF. MM.

FF. MM.
Fuerzas Militares

2.1.6.1. Planes de campaña

(2-16) **Plan de campaña estratégico conjunto (PCEC):** Es la pieza central de la construcción del planeamiento del CGFM materializando la estrategia militar. El PCEC emitido por el CGFM se constituye en el fundamento para los planes de campaña de los CCON y de las Fuerzas permitiendo el enlace entre la estrategia nacional, la estrategia sectorial, la estrategia militar y los planes operacionales.

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

(2-17) **Planes de campaña del comando conjunto:** Son la pieza central de la construcción de planeamiento del CCON y hacen operacionales las estrategias de este. Los planes de campaña del CCON se fundamentan en el plan de campaña estratégico conjunto emitido por el CGFM y enfocan las actividades cotidianas del comando, que incluyen operaciones continuas, participación militar, cooperación de seguridad, disuasión y otras actividades preventivas o de organización. Estos planes organizan y alinean operaciones, actividades e inversiones con recursos para lograr los objetivos del CCON y

PLANES DE CAMPAÑA

- Plan de campaña estratégico conjunto
- Planes de campaña del comando conjunto
- Planes de campaña subordinados

complementar los esfuerzos relacionados del Gobierno en el teatro o el área funcionales.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CCON
Comando conjunto

(2-18) **Planes de campaña subordinados:** El CDT-CCON o un CDT-FC subordinado pueden ejecutar una campaña subordinada para lograr o contribuir a lograr objetivos operacionales o estratégicos militares en apoyo de los planes de campaña del teatro y los planes de campaña funcionales del CCON. El CDT-CCON o los CDT-FC subordinados desarrollan planes de campaña subordinados si sus misiones asignadas requieren operaciones militares de gran tamaño, complejidad y duración. No pueden ejecutarse en el marco de una única operación conjunta, sino en apoyo de los planes de campaña de CCON en curso del CDT-CCON.

2.1.6.2 Planes de contingencia

(2-19) Un ***plan de contingencia*** es un **plan que se elabora para posibles operaciones militares en las que algunos factores de planeamiento (ambiente operacional, fuerzas, riesgos) o supuestos han sido establecidos**. De esta forma se constituyen como una ***secuela*** —**operación o fase subsiguiente basada en los posibles resultados de la operación o fase actual de los planes de campaña del teatro y de los planes de campaña funcionales**, especialmente elaborados para enfrentar amenazas específicas, eventos catastróficos y misiones contingentes sin un plan de crisis a mano—. El plan unificado de comandos conjuntos (PUCC), la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) guían el desarrollo de planes de contingencia que abordan las amenazas potenciales que ponen en riesgo uno o más intereses nacionales para garantizar operaciones militares.

PLAN DE CONTINGENCIA

Plan que se elabora para posibles operaciones militares en las que algunos factores de planeamiento (ambiente operacional, fuerzas, riesgos) o supuestos han sido establecidos.

MFC 5-0 §2-19

SECUELA

Operación o fase subsiguiente basada en los posibles resultados de la operación o fase actual de los planes de campaña del teatro y de los planes de campaña funcionales.

MFC 5-0 §2-19

(2-20) Los planes de contingencia se elaboran para tener en cuenta la posibilidad de que las actividades de la campaña no puedan evitar la agresión ni la inestabilidad a gran escala en una región clave, o no puedan responder a un desastre natural.

2.1.6.3. Postura operacional

(2-21) Los planes de campaña estratégica conjunta brindan la postura de defensa operacional, incluyendo los temas estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional que pueden modificar esa postura y orientan la guía de planeamiento. La postura de defensa operacional debe revisarse al menos cada dos años, con el propósito de verificar su alineación con los planes de campaña y de contingencia. El planeamiento de la postura operacional garantiza la seguridad funcional operacional y del teatro, responde a escenarios de contingencia y brinda flexibilidad estratégica.

2.1.6.4. Distribución operacional

(2-22) La guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) describen ampliamente los temas estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional para la distribución, que se coordinan mediante la sincronización horizontal y vertical de la sección de estado mayor conjunta de operaciones (J-3). Como un "plan de planes", los planes de campaña del teatro de los CDT-CCON, o de los comandantes de Fuerza, cuando corresponda, incluyen planes regionales, planes de postura y planes de distribución del teatro, que facilitan la sincronización de recursos, autoridades, procesos y cronogramas, para afectar favorablemente las condiciones dentro de sus áreas de responsabilidad.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(2-23) La distribución operacional establece que los CDT-CCON, y los comandantes de Fuerza, cuando corresponda, deben enviar anualmente el plan de distribución del teatro (PDT) para apoyar los planes de contingencia y de campaña. Los planes de distribución apoyan los planes de campaña de teatro (PCT) de los CDT-CCON para desplazamientos, infraestructura, habilitadores de distribución, acuerdos, políticas, procesos y sistemas de información estratégicos.

2.1.6.5. Ciberespacio

(2-24) El *ciberespacio* es el dominio global dentro del ambiente de la información, consistente en redes interdependientes de infraestructura de tecnologías de la información y datos contenidos que incluyen internet, telecomunicaciones, redes, sistemas informáticos y procesadores y controladores integrados (MFC 1-0). De acuerdo con la OTAN, es un dominio militar legítimo. La guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) proporcionan una guía de planeamiento integrada para las operaciones en el ciberespacio. El potencial de efectos generalizados a través de múltiples límites funcionales y geográficos requiere que el Comando Ciberespacial sincronice las operaciones dentro del ciberespacio. Los CCON deben identificar los requerimientos para las operaciones en el ciberespacio, como órdenes de apoyo de este esfuerzo de planeamiento de campaña.

CIBERESPACIO

Dominio global dentro del ambiente de la información, consistente en redes interdependientes de infraestructura de tecnologías de la información y datos contenidos que incluyen internet, telecomunicaciones, redes, sistemas informáticos y procesadores y controladores integrados.

MFC 1.0 §1-34

CCON
Comando conjunto

2.1.6.6. Información

(2-25) En la actualidad, los cinco dominios no incluyen la información como dominio, pero sí el ciberespacio. En este sentido, se entiende que el ciberespacio se subordina al ambiente de la información, al tiempo que esta es transversal a los otros cuatro dominios. El *ambiente de la información* es el conjunto de individuos, organizaciones y sistemas que recolectan, procesan, difunden o actúan sobre la información (MFC 3-0). Es el espacio en el cual los humanos y los sistemas automatizados observan, orientan, deciden y actúan sobre la información y, por lo tanto, es el principal factor para la toma de decisiones. El ambiente de la información consta de tres dimensiones interrelacionadas —físicas, informativas y cognitivas—, dentro de las cuales los individuos, las organizaciones y los sistemas interactúan continuamente. Los recursos en este ambiente incluyen la información en sí misma y los materiales y sistemas empleados para procesar, almacenar, exhibir, diseminar y proteger información y generar productos relacionados con la

AMBIENTE DE LA INFORMACIÓN

Conjunto de individuos, organizaciones y sistemas que recolectan, procesan, difunden o actúan sobre la información.

MFC 3-0 §4-8

información. Las capacidades relacionadas con la información incluyen:

- Inteligencia.
- Contrainteligencia.
- Comunicaciones.
- Guerra electrónica.
- Asuntos civiles.
- Cooperación civil-militar.
- Operaciones de apoyo a la información militar.
- Asuntos públicos.
- Comunicación estratégica.
- Operaciones en el ciberespacio.
- Grupo conjunto de coordinación interinstitucional.
- Seguridad de la información.
- Operaciones espaciales.
- Decepción militar.
- Seguridad de las operaciones.
- Operaciones técnicas especiales.
- Operaciones en el espectro electromagnético.
- Encuentro de líderes clave.

2.1.7. Guía de implementación de la gestión de la fuerza regional

(2-26) La guía de implementación de la gestión de la fuerza regional (GIGFR) proporciona la orientación del

CDT-GFM para la gestión de fuerza operacional. Igualmente, es una guía específica para los procesos de distribución, asignación y ubicación de capacidades, lo que permite al CDT-GFM tomar decisiones basadas en los riesgos con respecto a la distribución de capacidades entre los CDT-CCON.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(2-27) La guía para el empleo de la fuerza (GEF) y la guía de implementación de la gestión de la fuerza regional (GIGFR), junto con las políticas y los procedimientos de asignación de gestión de la fuerza regional, guían la gestión de fuerza operacional en apoyo de los requerimientos de fuerza del CCON. Los procesos de gestión de la fuerza operacional alinean las metodologías de distribución de fuerza y asignación en apoyo de los requerimientos de la revisión de la estrategia de defensa y de disponibilidad de fuerza conjunta.

CCON
Comando conjunto

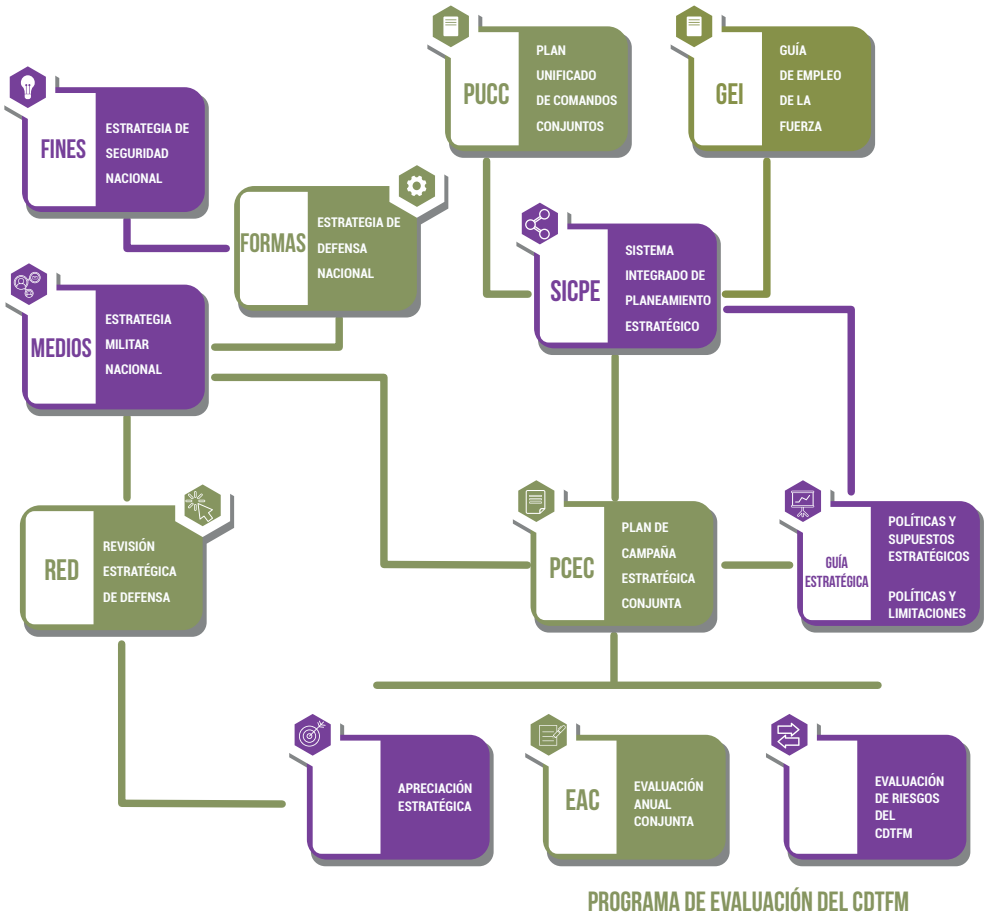
2.1.8. Sistema Integrado Conjunto de Planeamiento Estratégico

(2-28) El Sistema Integrado Conjunto de Planeamiento Estratégico (SICPE) es el sistema primario en el cual el CDT-GFM cumple las responsabilidades asignadas por la Constitución Política de Colombia. Este sistema le permite al CDT-GFM conducir evaluaciones, proporcionar asesoría militar al presidente, al ministro de Defensa y el Consejo de Seguridad Nacional, así como ayudarlos a proporcionar dirección estratégica a las FF. MM. La estrategia militar nacional y el plan de campaña estratégico conjunto son documentos de guía estratégica central que proporcionan la guía y la política del CDT-GFM, esenciales para el logro de los objetivos de la estrategia de seguridad nacional (ESN), mediante la guía estratégica proporcionada en el plan unificado de comandos conjuntos (PUCC), guía para el empleo de la fuerza (GEF) y otras directivas presidenciales. Otros elementos del Sistema Integrado Conjunto de Planeamiento Estratégico (SICPE) —como la evaluación de riesgos del CDT-GFM, la revisión conjunta de estrategias y la evaluación anual conjunta— informan la toma de

FF. MM.
Fuerzas Militares

decisiones e identifican nuevas contingencias que pueden justificar el planeamiento y el compromiso de los recursos. La figura 2-2 ilustra estas relaciones.

Figura 2-2. Sistema Integrado Conjunto de Planeamiento Estratégico.



CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CCON
Comando conjunto

(2-29) **Guía estratégica:** El presidente, el ministro de Defensa y el CDT-GFM usan la guía estratégica para comunicar sus objetivos generales y dar guía específica. Esta guía proporciona el hilo común que integra y sincroniza las actividades y las operaciones de planeamiento del estado mayor conjunto (EMC), los CCON, las fuerzas, las fuerzas conjuntas, las agencias de apoyo de combate (CSA) y otras agencias del Ministerio de Defensa Nacional. Así, la guía da propósito y enfoque al planeamiento

para el empleo de la fuerza militar. La guía estratégica identifica un objetivo militar deseado o un estado final, así como supuestos de planeamiento, limitaciones y restricciones a escala nacional. Además de los documentos mencionados, la guía estratégica surgirá como órdenes o como parte del diálogo de planes reiterativos reflejado en el planeamiento y ejecución adaptativa.

- **Política y supuestos estratégicos:** La guía estratégica y la guía estratégica específica deben incluir supuestos específicos que las FF. MM. están dispuestas a conducir para cada esfuerzo de planeamiento. Dichos supuestos deberían cubrir incógnitas tanto nacionales como internacionales, a fin de definir mejor el ambiente operacional (OE), donde se espera que opere el comandante. De manera similar, el comandante debe identificar y cuestionar los supuestos estratégicos, para determinar si son razonables y ofrecer sugerencias para mejoras y aclaraciones.

FF. MM.
Fuerzas Militares

- **Política y limitaciones políticas:** El presidente y el ministro de Defensa (o sus representantes) proporcionan al comandante y al equipo de planeamiento de comando las limitaciones (restricciones e imposiciones) que esperan que se apliquen en el problema de planeamiento. Estos podrían ser mandatos para la participación de asociados (o aliados), restricciones en los niveles de personal militar o limitaciones de bases.

(2-30) **Estrategia militar nacional (EMN):** La estrategia militar nacional, derivada de la estrategia de seguridad nacional (ESN) y de la revisión de la estrategia de defensa, prioriza y enfoca los esfuerzos de las FF. MM. de Colombia, mientras transmite la guía del CDT-GFM con respecto al ambiente operacional (OE) y las acciones militares necesarias para proteger los intereses de seguridad nacional. La EMN define los objetivos militares nacionales (fines) y cómo lograrlos (formas), y aborda las capacidades militares requeridas para ejecutar la estrategia (medios). Además, proporciona enfoque para

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

FF. MM.
Fuerzas Militares

CCON
Comando conjunto

las actividades militares, al definir un conjunto de objetivos militares interrelacionados y conceptos operacionales conjuntos, de los cuales los comandantes de fuerza y los CDT-CCON identifican las capacidades deseadas, y contra las cuales el CDT-GFM evalúa el riesgo.

(2-31) **Plan de Campaña Estratégico Conjunto:** Es el documento principal en el que el CDT-GFM conduce su responsabilidad legal de proporcionar una guía estratégica unificada para las FF. MM. El plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) proporciona guía estratégica y operacional militar a CDT-CCON, a los comandantes de Fuerza y a las agencias de apoyo de combate (CSA) aplicables a la preparación de planes basados en las capacidades militares actuales. Así mismo, implementa la guía de planeamiento proporcionada en la guía para el empleo de la fuerza (GEF), las actividades de planeamiento conjunto y los productos que cumplen esa guía. Además de comunicarse con la guía de planeamiento específica de CCON, el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) opera la visión estratégica descrita en la estrategia militar nacional (EMN) y jerarquiza, con la dirección estratégica delineada por el estrategia de seguridad nacional (ESN), la revisión de la estrategia de defensa y la guía de planeamiento y recursos del Ministerio de Defensa Nacional, proporcionada en la guía para el empleo de la fuerza (GEF). El plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) también proporciona guía y dirección de planeamiento integrado para equipos de planeamiento.

(2-32) **Guía de implementación de la gestión de la fuerza regional (GIGFR):** Este documento es la guía de planeamiento y ejecución para asignar fuerzas en apoyo del plan unificado de comandos conjuntos (PUCC). La gestión de fuerza operacional alinea las metodologías de asignación de fuerza, distribución y asignación en apoyo de la revisión de la estrategia de defensa y la guía para el empleo de la fuerza (GEF), los requerimientos de disponibilidad conjunta de fuerzas y las evaluaciones de fuerzas conjuntas. Así mismo, proporciona información

exhaustiva sobre la disponibilidad regional de recursos militares nacionales y da a los responsables de la toma de decisiones un proceso para evaluar, de forma rápida y precisa, el impacto y el riesgo de los cambios propuestos en la asignación, el reparto y la asignación de la fuerza. El estado mayor conjunto (EMC) prepara el documento para la aprobación del CDT-GFM, con el estado mayor conjunto (EMC) J-8 (director de estructura de fuerzas, recursos y evaluación) que supervisa la asignación y la distribución de fuerzas y el estado mayor conjunto (EMC) J-3 (sección de operaciones) que supervisa la asignación de fuerzas. Este documento se actualiza cada dos años, y es aprobado por el CDT-GFM. La guía de implementación de la gestión de la fuerza regional (GIGFR) informa a los equipos de planeamiento de los procesos de distribución de fuerzas en el ámbito regional, y proporciona la guía del CDT-GFM a los comandantes de fuerza para asignar fuerzas al CDT-CCON, con el fin de cumplir sus misiones asignadas, especifica el proceso de asignación que proporciona acceso a fuerzas y capacidades cuando los requerimientos asignados de la misión exceden la capacidad del asignado y cuando las fuerzas actualmente asignadas incluyen una guía de distribución para facilitar el planeamiento, e informa la estructura de fuerza conjunta y los procesos de evaluación de la capacidad. Las tablas de asignación en el memorándum de la guía de implementación de la gestión de la fuerza regional (GIGFR) sirven como registro de las asignaciones de fuerza. La decisión del comandante General de las FF. MM. de asignar fuerzas se ordena en el plan de asignación de la administración de la fuerza operacional (PGUOF).

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

FF. MM.
Fuerzas Militares

2.1.9. Comandantes de comandos conjuntos

(2-33) Las principales actividades y los documentos emitidos por el comandante del comando conjunto (CDT-CCON) en el desarrollo de la guía en el planeamiento conjunto son como se detalla seguidamente.

CCON
Comando conjunto

(2-34) **Organización del planeamiento:** A nivel del CCON, generalmente se establece un grupo de planeamiento conjunto (JPG), que es un grupo de planeamiento operacional o un equipo de planeamiento operacional (OPT) para dirigir los esfuerzos de planeamiento del comando, incluida la implementación de planes y órdenes.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(2-35) **Apreciación operacional:** El CDT-CCON y el estado mayor, con aportes de comandos subordinados, comandos y agencias de apoyo, preparan una apreciación operacional mediante el análisis y la descripción de los factores y de las tendencias políticas, militares, económicas, sociales, de información y de infraestructura (PMESII), y las amenazas y las oportunidades que facilitan u obstaculizan el logro de los objetivos durante el espacio de tiempo de la estrategia.

- La apreciación operacional es una herramienta disponible para los comandantes a medida que desarrollan planes. Los CDT-CCON usan apreciaciones operacionales desarrolladas en tiempo de paz para facilitar el empleo de FF. MM. en todo el rango de operaciones militares. La apreciación operacional tiene un alcance más amplio que las apreciaciones de los comandantes subordinados; abarca todos los aspectos del ambiente operacional (OE) del CDT-CCON, y es la base para el desarrollo de la estrategia de teatro del CDT-CCON.

FF. MM.
Fuerzas Militares

- El comandante de comando conjunto (CDT-CCON), su estado mayor y los comandos y las agencias de apoyo evalúan los amplios factores del nivel operacional que influyen en la estrategia de teatro.

- La apreciación debe incluir: un análisis de la guía estratégica recibida del CDT-FM o el cuerpo autorizado de una fuerza multinacional; un análisis de los grupos o las organizaciones en el ambiente operacional (OE) que puedan amenazar o desafiar la capacidad del CCON para avanzar y defender los intereses propios en la región; una visualización de los factores geopolíticos, geoeconómicos y

culturales relevantes; una evaluación de los principales desafíos estratégicos y operacionales que enfrenta el CCON; un análisis de oportunidades conocidas o anticipadas que el CCON puede aprovechar, y una evaluación de los riesgos inherentes al OE.

CCON
Comando conjunto

OE
Ambiente operacional

- Los resultados de la apreciación operacional son una mejor visualización y un mejor entendimiento del ambiente operacional (OE), incluyendo aliados, asociados, neutrales, actores hostiles, enemigos y adversarios. El proceso de apreciación operacional es continuo, y proporciona información utilizada para desarrollar guías e implementar planes. La apreciación estratégica operacional también es el punto de partida para conducir la apreciación del comandante de la situación para una operación específica.

- Los CDT-CCON apoyados y de apoyo, así como los comandantes subordinados, preparan apreciaciones operacionales con base en las tareas asignadas. Los CDT-CCON que cuentan con varios CDT-FC preparan apreciaciones para cada operación de apoyo.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(2-36) **Guía operacional de los CCON:** Una guía operacional es un enunciado amplio de la visión a largo plazo del comandante. Para el CCON, es el puente entre el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) y el planeamiento conjunto requerido para cumplir los objetivos impuestos y de mando, y para alcanzar los estados finales. Específicamente, vincula las actividades, las operaciones y los recursos del CCON, la estrategia del CGFM y, por consiguiente, las políticas y la guía estratégica del Gobierno. La guía operacional debe describir los fines como se indica en la guía estratégica, y las formas y los medios para cumplirlos; además, debe comenzar con la apreciación operacional. Aunque no existe un formato prescrito para una guía, este puede incluir la intención uno y dos niveles arriba, la descripción del ambiente operacional (OE), el enunciado del problema militar y el

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

enfoque operacional. Los CDT-CCON emplean guías para alinear y enfocar esfuerzos y recursos, a fin de mitigar conflictos, contingencias y guerras; también, prepararse para estos y apoyar en el avance de los intereses. Buscando cumplir lo anterior, la guía normalmente enfatiza las actividades de cooperación en seguridad, la postura de fuerza y la preparación para contingencias. Generalmente, emplean el encuentro militar, la estrecha cooperación con las embajadas y otros ministerios y agencias del Gobierno. Esta debe ser informada por los medios o los recursos disponibles para apoyar el cumplimiento de los estados finales designados, y puede incluir recursos militares, programas, políticas y fondos disponibles. Los CDT-CCON publican su guía para proporcionar orientación a los comandos subordinados y a los comandos o las agencias de apoyo, para mejorar la coordinación con otros ministerios y agencias del Gobierno y asociados regionales.

2.1.10. Sincronización de comunicación del comandante

(2-37) La *sincronización de comunicaciones del comandante* (SCC) es el proceso para coordinar y sincronizar narrativas, temas, mensajes, imágenes, operaciones y acciones para garantizar su integridad y consistencia hasta el mínimo escalón táctico en todas las actividades de comunicación relevantes (MFC 3-0).

SINCRONIZACIÓN DE COMUNICACIONES DEL COMANDANTE

Proceso para coordinar y sincronizar narrativas, temas, mensajes, imágenes, operaciones y acciones para garantizar su integridad y consistencia hasta el mínimo escalón táctico en todas las actividades de comunicación relevantes.

MFC 3-0 §3-60

SCC

(2-38) Dentro del Gobierno, la presidencia tiene la responsabilidad principal de supervisar la sincronización de la comunicación. El mecanismo general por el que el Gobierno coordina la diplomacia pública en toda la comunidad interagencial es la Comisión Asesora de Relaciones Exteriores. Un producto clave de este comité es la Estrategia Nacional para la Diplomacia Pública y la Comunicación Estratégica, la cual proporciona guía, intención, imperativos estratégicos y mensajes centrales en el contexto del Gobierno, y que siguiendo el Ministerio de Defensa Nacional puede anidar sus temas, sus mensajes, sus imágenes y sus actividades.

(2-39) Las FF. MM. de Colombia desempeñan un importante papel de apoyo en la sincronización de las comunicaciones; principalmente, a través de las comunicaciones del comandante, los asuntos públicos y el apoyo de la defensa a la diplomacia pública. Las consideraciones de sincronización de la comunicación deben incluirse en todo el planeamiento conjunto para las operaciones militares rutinarias en tiempos de paz, incluso operaciones de alto nivel. Cada CDT-FC tiene la responsabilidad de coordinar, integrar y sincronizar las comunicaciones para apoyar el planeamiento y la ejecución de un esfuerzo nacional coherente.

FF. MM.
Fuerzas Militares

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(2-40) Además de sincronizar las actividades de comunicación dentro de la fuerza conjunta, se desarrolla un esfuerzo efectivo de sincronización de la comunicación con otros ministerios y agencias del Gobierno, de naciones socias y de ONG, según como corresponda. Los CDT-CCON deben desarrollar procedimientos de estado mayor para implementar la guía de sincronización de comunicación en todos los procesos de planeamiento y focalización conjunta, así como en los procesos de sincronización de comunicación. El *MFC 1.0 Doctrina conjunta* y el *MFC 3-0 Operaciones conjuntas* ofrecen información adicional a ese respecto.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(2-41) La introducción de la información como función de conducción de la guerra comenzaría con la comprensión del propósito distintivo de una función. Todas las funciones de conducción de la guerra son distintas y se apoyan mutuamente. El propósito de distinguir la información como función de conducción de la guerra (FCG) es crear y explotar tres tipos de ventajas de la información como medio para lograr los objetivos de la manera más efectiva posible. Estas ventajas son: superación de los sistemas, narrativa predominante y resiliencia de la fuerza. Esta distinción surge de la teoría de la información, que se centra en aprovechar el poder de la información para influir en el comportamiento de los demás, su voluntad o el curso de los acontecimientos en cualquier situación. Deben aplicarse otras funciones

de conducción de la guerra para apoyar la creación o explotación de ventajas de la información. Cuando esto ocurre, las otras funciones se apoyan mutuamente.

(2-42) Además, la información podría establecerse como FCG a fin de proporcionar a los comandantes y al estado mayor un marco para pensar, comprender y aprovechar la naturaleza omnipresente de la información, su utilidad militar y su aplicación en todo el rango de las operaciones militares (ROM). Esta función proporcionaría a las fuerzas conjuntas la capacidad para integrar la generación, preservación, negación y proyección de información, mientras aprovecha los aspectos informativos inherentes a todas las actividades militares para lograr objetivos y alcanzar los estados finales deseados.

(2-43) La función de conducción de la guerra Información permitiría la integración deliberada de información en todas las demás funciones durante todas las fases de campañas y operaciones. Debido a que la información es omnipresente en todos los dominios, es asunto de los comandantes, y es una fuente esencial de ventajas o desventajas, que las fuerzas conjuntas comprendan cómo la información se relaciona con todas las demás funciones de la guerra.

COMUNIDAD CONJUNTA DE PLANEAMIENTO Y EJECUCIÓN

Organizaciones, comandos y dependencias involucradas en la capacitación, preparación, movilización, despliegue, empleo, apoyo, mantenimiento, redespliegue y desmovilización de Fuerzas Militares asignadas o comprometidas a una operación conjunta.

MFC 1.0 §1-105

CCPE

2.2. APLICACIÓN DE LA GUÍA

(2-44) La aplicación de la guía estratégica es un proceso complejo, pues requiere que exista un entendimiento común sobre la visión planteada, así como un claro entendimiento del propósito.

2.2.1. Comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE)

(2-45) La *comunidad conjunta de planeamiento y ejecución* (CCPE) son organizaciones, comandos y dependencias involucradas en la capacitación, preparación, movilización, despliegue, empleo, apoyo, mantenimiento,

redespliegue y desmovilización de Fuerzas Militares asignadas o comprometidas a una operación conjunta (MFC 1.0). Aunque no es una entidad permanente ni se reúne con regularidad, la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) se compone de integrantes que tienen un rol de máxima importancia en el planeamiento conjunto, y cuya actividad debe ser muy bien sincronizada. Los integrantes de dicha entidad se muestran en la figura 2-3.

Figura 2-3. Comunidad Conjunta de Planeamiento y Ejecución.



(2-46) El CDT-CCON apoyado es el principal responsable de todos los aspectos de una tarea asignada por la guía para el empleo de la fuerza (GEF), el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) u otras directivas de planeamiento conjunto. En el contexto del planeamiento conjunto, el comandante apoyado puede iniciar el planeamiento en cualquier momento, en función de la autoridad de mando o en respuesta a la guía o las órdenes del presidente, o el CDT-GFM. Los comandantes de apoyo designados brindan asistencia de planeamiento, fuerzas u otros recursos a un comandante con apoyo, según las instrucciones.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(2-47) Los comandantes de apoyo proporcionan fuerzas, asistencia u otros recursos a un comandante apoyado, de acuerdo con los principios establecidos en el MFC 1-0 Doctrina conjunta. Los comandantes de apoyo preparan planes de apoyo según como sea necesario; un comandante puede ser un comandante de apoyo para una operación y, a la vez, un comandante apoyado para otra.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(2-48) El presidente, con el asesoramiento y la asistencia del Consejo de Seguridad Nacional y del CDT-GFM, emite políticas y orientaciones estratégicas para guiar los esfuerzos de planeamiento del Ministerio de Defensa Nacional y otros ministerios y agencias del Gobierno que representan todos los instrumentos del poder nacional. El CDT-GFM organiza la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) estableciendo relaciones de mando apropiadas entre las fuerzas y los CDT-CCON, y relaciones de apoyo apropiadas entre los CDT-CCON y las agencias de apoyo de combate (CSA), en la parte de sus misiones que implica apoyo a las fuerzas operacionales. Se identifica a un comandante apoyado para tareas de planeamiento impuestas y se designa a otras partes interesadas de la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE), según como corresponda. Dicho proceso proporciona una mayor unidad de mando en el planeamiento y la ejecución de operaciones conjuntas, y facilita la unidad de esfuerzo. El *MFC 3-0 Operaciones conjuntas* ofrece una descripción más completa de las relaciones de mando.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

2.2.2. Sistema de planeamiento y ejecución adaptativa

(2-49) El sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA) integra las actividades de planeamiento de la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) y facilita la transición del planeamiento a la ejecución. El planeamiento adaptativo y su ejecución operan en un ambiente de colaboración y en red, lo que facilita el diálogo entre los líderes principales, el desarrollo de planes

simultáneos y paralelos y la colaboración en múltiples niveles de planeamiento. La guía estratégica y el diálogo continuo entre los líderes principales y los equipos de planeamiento facilitan un entendimiento temprano de la situación, de los problemas y de los objetivos. La intención es desarrollar planes que contengan opciones militares que buscan moldear el ambiente y responder a las contingencias. Esto facilita el desarrollo de un plan receptivo, que brinda planeamiento y planes actualizados para el conductor político. El planeamiento y ejecución adaptativa también promueve la participación con otros ministerios y agencias del Gobierno, y la de asociados multinacionales.

(2-50) Si bien el planeamiento conjunto tiene la flexibilidad inherente para adaptarse a los requerimientos cambiantes, el planeamiento y ejecución adaptativa incorpora políticas y procedimientos para facilitar un proceso de planeamiento más receptivo. Además, el planeamiento y ejecución adaptativa fomenta un entendimiento compartido del ambiente operacional (OE) actual y el planeamiento mediante el diálogo frecuente entre los líderes civiles y militares, para proporcionar opciones militares viables para el conductor político. La evaluación continua y la tecnología colaborativa brindan mayores oportunidades de consulta y guía actualizada durante los procesos de planeamiento y ejecución.

(2-51) Las revisiones en progreso son un diálogo reiterativo entre los líderes civiles y militares en el nivel estratégico, para obtener un entendimiento compartido de la situación, informar al liderazgo e influir en el planeamiento. Temas como supuestos de planeamiento, guía de participación interagencial y multinacional, requerimientos de actividades apoyadas, objetivos deseados, deficiencias de capacidad clave, niveles de riesgo aceptables y decisiones del ministro de Defensa son típicamente discutidas en las revisiones en progreso. Además, las revisiones en progreso aceleran el planeamiento al garantizar que el plan aborde las evaluaciones y los objetivos estratégicos más recientes.

2.2.3. Actividades operacionales

(2-52) Las actividades operacionales se componen de un ciclo sostenido de actividades de conciencia situacional, planeamiento, ejecución y evaluación, que se conducen continuamente para apoyar los ciclos de toma de decisiones de los comandantes en todos los niveles de mando.

2.2.3.1. Conciencia situacional

(2-53) La conciencia situacional aborda los procedimientos para describir el ambiente operacional (OE), incluidas las amenazas a la seguridad nacional. Esto ocurre durante el monitoreo continuo de las situaciones políticas y militares nacionales e internacionales, para que los CDT-CCON, los CDT-FC y su estado mayor puedan determinar y analizar las crisis emergentes, notificar a los responsables de la toma de decisiones y determinar la naturaleza específica de la amenaza. Las actividades persistentes o recurrentes de participación militar en el teatro contribuyen a mantener la conciencia situacional.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

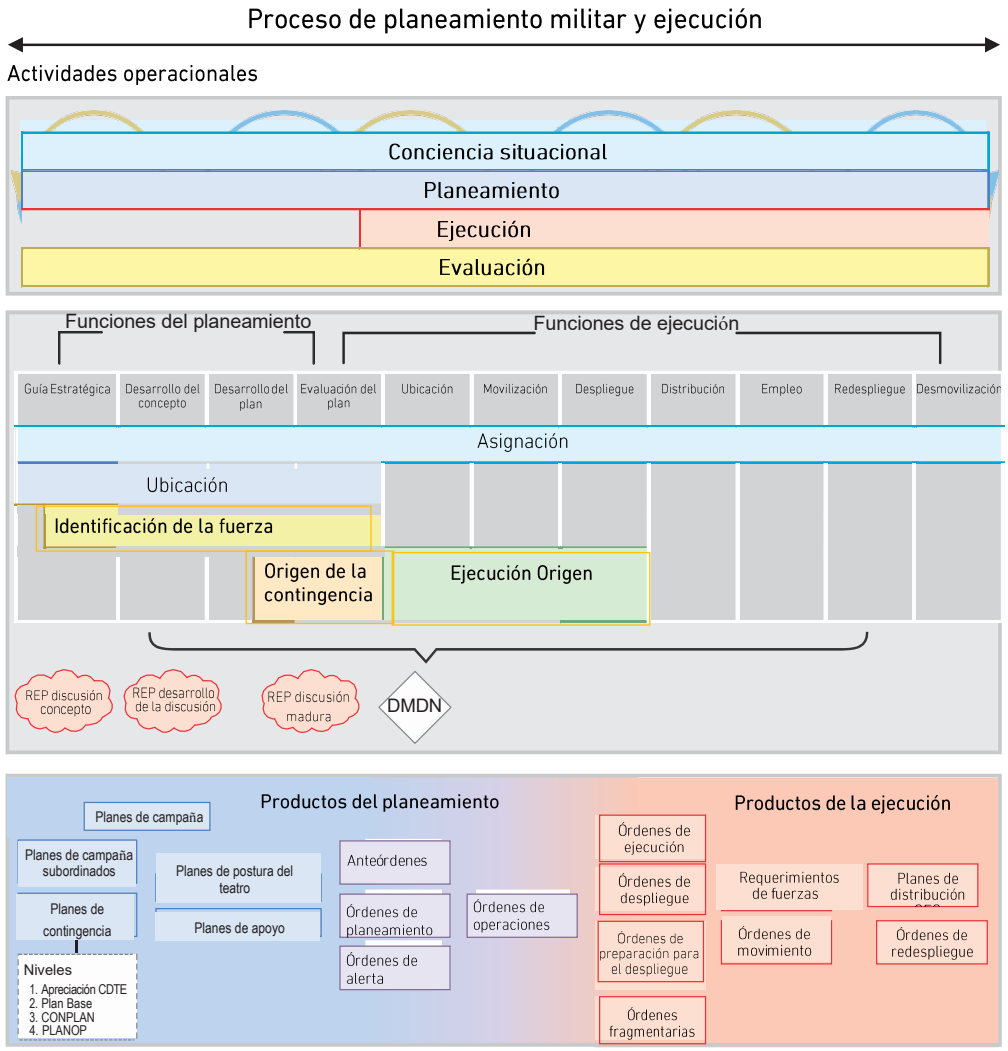
(2-54) La conciencia situacional abarca actividades tales como monitorear la situación operacional, identificar que un evento ha ocurrido, reconocer que el evento es un problema o un problema potencial, reportar el evento y revisar las preocupaciones de alerta emergentes y permanentes y el cálculo de la inteligencia de ejecución del CCON (basado en una continua preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional [JIPOE]). Un evento es un hecho nacional o internacional evaluado como inusual, y del que se considera que puede tener un impacto adverso en los intereses nacionales de Colombia y en la seguridad del país. Reconocer dicho evento como un problema o un problema potencial surge de la observación.

CCON
Comando conjunto

ACTIVIDADES OPERACIONALES

- Conciencia situacional
- Planeamiento
- Ejecución
- Evaluación de la operación

Figura 2-4. Actividades, funciones y productos del planeamiento conjunto.



CONPLAN plan conceptual
CDTE comandante

GFO Gestión de la Fuerza Operacional
REP Revisión en progreso
PLANOP Plan de operaciones
DMDN Directivas Ministerio de Defensa Nacional

2.2.3.2. Planeamiento

(2-55) El planeamiento traduce la guía estratégica y la dirección en planes de campaña, planes de contingencia y órdenes de operaciones. El planeamiento conjunto puede basarse en tareas definidas, identificadas en la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña

estratégico conjunto (PCEC). Alternativamente, el planeamiento conjunto puede basarse en la necesidad de una respuesta militar ante un evento actual imprevisto, una emergencia o una crisis sensible al tiempo.

(2-56) El planeamiento de contingencias normalmente se asigna al plan de campaña estratégico conjunto (PCEC), según la guía para el empleo de la fuerza (GEF) u otra directiva. Los equipos de planeamiento derivan supuestos necesarios para continuar el planeamiento y hacer referencia a las tablas de distribución de la fuerza a fin de proporcionar el número de fuerzas de las cuales, razonablemente, se espera que estén disponibles.

(2-57) El planeamiento de crisis se inicia para responder a un evento actual imprevisto, una emergencia o una crisis sensible al tiempo. Se basa en la guía de planeamiento; normalmente, se comunica en órdenes (por ejemplo: orden de alerta [ALERTORD]), anteorden [WARNORD]), orden de planeamiento [PLANORD]) y circunstancias reales. Los comandantes asignados deben evaluar la disponibilidad de las fuerzas asignadas y actuales para responder al evento, así como determinar qué otros requerimientos de fuerza se necesitan y comenzar a armar una lista aproximada de la magnitud de las fuerzas.

2.2.3.3. Ejecución

(2-58) La ejecución comienza cuando el presidente de la República autoriza el inicio de una operación militar u otra actividad. El CDT-GFM emite una orden de ejecución (EXORD) u otra directiva de autorización bajo la dirección del presidente de la República para iniciar o ejecutar las operaciones militares. La EXORD se refiere al mandato del superior, expresado en este caso por el conductor político, y no a un documento o formato prestablecido. Dependiendo de las limitaciones de tiempo, una EXORD puede ser la única orden que reciban el CDT-GFM, un CDT- CCON o un comandante subordinado. La EXORD define el tiempo para iniciar operaciones y transmite una guía que no se había proporcionado.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(2-59) El CDT-GFM monitorea el despliegue y el empleo de las fuerzas, y hace recomendaciones al escalón político para resolver las deficiencias y las tareas para apoyar la ejecución exitosa de las operaciones militares. La ejecución continúa hasta cuando finaliza la operación o se cumple la misión. En la ejecución basada en actividades de evaluación continua, el proceso de planeamiento se repite a medida que cambian las circunstancias y las misiones.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(2-60) El CDT-FC apoyado supervisa el despliegue, la distribución y el empleo de fuerzas, mide el rendimiento de la tarea y el progreso hacia el cumplimiento de la misión, y adapta y ajusta las operaciones según como sea necesario para lograr los objetivos y alcanzar el estado final. Esa evaluación y ese ajuste continuo de las operaciones crean un ambiente operacional (OE) de aprendizaje y adaptación. Dicha adaptación puede variar desde ajustes operacionales menores hasta un cambio radical de enfoque. Cuando se han producido cambios fundamentales que desafían el entendimiento existente o indican un cambio en el OE o en el problema, los comandantes y el estado mayor pueden desarrollar un nuevo enfoque operacional que reconozca que el problema inicial ha cambiado, y requiere, por ello, un enfoque diferente para resolver el problema. El cambio en el OE podría ser tan importante que requeriría una revisión de los estados finales operacionales estratégicos, del teatro, estratégicos y militares, y discusiones con la autoridad superior para determinar si los estados finales siguen siendo viables.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

OE
Ambiente operacional

(2-61) Los cambios en el plan original pueden ser necesarios debido a consideraciones tácticas, de inteligencia o ambientales; también, por disponibilidad de carga y de fuerza, o por disponibilidad de activos estratégicos y capacidades de puerto. Por lo tanto, se requieren un refinamiento y un ajuste continuos de los requerimientos y las líneas de tiempo de implementación, así como una coordinación y un monitoreo estrechos de las actividades de despliegue.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(2-62) La orden de ejecución (EXORD) emitida por el CDT-GFM define el día D (día sin nombre en el que comienzan las operaciones o están programadas para comenzar) y la hora H (momento específico en que comienza una operación) y dirige la ejecución de la orden de operaciones (ORDOP). Los grupos de fecha y hora se expresan en tiempo universal. Mientras que las operaciones de ORDOP comienzan en el día D especificado y en la hora H, las implementaciones que proporcionan fuerzas, equipos y apoyo para apoyarlas se definen por día C (día sin nombre en el que comienza una operación de despliegue) y hora L (hora específica del día C en que comienza una operación de despliegue). La orden de ejecución del CDT-GFM es un registro de la comunicación que autoriza la ejecución del COA aprobado por el presidente, y detallado en la ORDOP del comandante. Puede incluir más guía, instrucciones u órdenes de ampliación. En una crisis de rápido desarrollo, la EXORD puede ser la primera comunicación generada por el CDT-GFM. La comunicación puede ser precedida por una autorización de voz. La emisión de la EXORD es sensible al tiempo. El formato puede diferir dependiendo de la cantidad de correspondencia anterior y la aplicabilidad de la guía anterior. La información ya comunicada en órdenes anteriores no debe repetirse, a menos que las órdenes anteriores no estén disponibles para todos los interesados. La EXORD solo necesita contener la autoridad para ejecutar la operación y cualquier guía esencial adicional, como el día D y la hora H.

COA
Curso de acción

ORDOP
Orden de operaciones

EXORD
Orden de ejecución

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(2-63) A lo largo de la ejecución, el estado mayor conjunto (EMC), el plan funcional conjunto, las fuerzas, el CDT-CCON y las agencias de apoyo de combate (CSA) monitorean los movimientos, evalúan la conducción de las tareas y resuelven los fallos según como sea necesario. Esto permite cambiar la guía y modificar el plan, si se necesita hacerlo.

(2-64) El comandante apoyado emite una orden de operaciones (ORDOP), según como corresponda, para subordinar y apoyar a los comandantes antes o después

de recibir una orden de ejecución (EXORD) emitida por el CDT-GFM bajo la dirección del presidente. Puede proporcionar una guía de planeamiento detallado resultante de órdenes actualizadas o ampliadas, instrucciones o guía que la orden de ejecución no cubre. Los comandantes de apoyo pueden desarrollar la ORDOP en apoyo de la del comandante apoyado. El comandante apoyado también implementa una evaluación de la operación, que evalúa el progreso o el logro de los objetivos militares. Esta evaluación informa la recomendación de los comandantes al presidente de cuándo finalizar una operación militar. Si se identifican cambios significativos en el ambiente operacional (OE) o problemas que ponen en tela de juicio la viabilidad del enfoque o los objetivos operacionales actuales, el comandante apoyado debe consultar con los comandantes subordinados y de apoyo, y con la autoridad superior.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

ORDOP
Orden de operaciones

(2-65) Siguiendo el proceso de asignación de gestión de fuerza operacional, las solicitudes de fuerza aprobadas y validadas del CDT-CCON que han sido asignadas por la decisión del CDT-GFM se ingresan en los anexos del plan de asignación de la administración de la fuerza operacional (PGUOF). Posteriormente, los planes funcionales conjuntos (PFCON) publican dichos anexos que reflejan direcciones de despliegue específicas. Los anexos A, B, C y D del plan de gestión de ubicación operacional de las fuerzas sirven como orden de despliegue para que los proveedores de fuerza específicos asignen los recursos necesarios.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(2-66) Los CDT-CCON se coordinan con el Comando Funcional de Transportes, otros CDT-CCON, el estado mayor conjunto (EMC) y las unidades que asignan las fuerzas de apoyo para proporcionar un plan de transporte integrado desde el origen hasta el destino. Los comandos de componentes de transporte de los comando funcionales de transportes (Ejército y Armada) coordinan los movimientos terrestres y marítimos de los usuarios comunes, mientras que la Fuerza Aérea coordina los movimientos aéreos de los usuarios comunes para las

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CCON
Comando conjunto

unidades, de acuerdo con los datos de despliegue de la fuerza por fases. Los CDT-CCON controlan el flujo de requerimientos dentro y fuera de su teatro usando el proceso de validación del dato de despliegue de la fuerza por fases apropiado, en el que tanto el estado mayor de apoyo como los componentes de fuerza del CCON apoyan y validan la línea de la unidad a lo largo del flujo.

2.2.3.4. Evaluación de la operación

(2-67) La evaluación determina el progreso de la fuerza conjunta hacia el cumplimiento de la misión. A lo largo de las cuatro funciones de planeamiento (guía estratégica, desarrollo de conceptos, desarrollo de planes y evaluación de planes), la evaluación implica comparar las condiciones deseadas del ambiente operacional (OE) con las condiciones reales, para determinar la efectividad general de la campaña o la operación; más específicamente, la evaluación ayuda al comandante a medir el desempeño de la tarea, determinar el progreso o la regresión desde el cumplimiento de una tarea, crear un efecto, lograr un objetivo o alcanzar un estado final y emitir la guía necesaria para cumplir la misión.

(2-68) La evaluación es una actividad operacional continua en las funciones de planeamiento y ejecución, e informa la toma de decisiones del comandante. Determina, además, si las acciones y las condiciones actuales crean los efectos deseados y los cambios en el ambiente operacional (OE) hacia los objetivos deseados. Antes de que puedan observarse cambios en el OE, se requiere una evaluación inicial. A medida que ocurren las evaluaciones de seguimiento, las tendencias históricas pueden ayudar al análisis y proporcionar medidas e indicadores de cambio más definitivos y confiables. La evaluación ayuda a los comandos a analizar los cambios en el OE, la guía estratégica o los desafíos que enfrenta la fuerza conjunta para adaptar y actualizar los planes y las órdenes para lograr efectivamente los objetivos deseados.

OE
Ambiente operacional

(2-69) Durante el planeamiento, el análisis asociado a la evaluación ayuda a facilitar un mayor entendimiento de las condiciones actuales del ambiente operacional (OE), al igual que a identificar la forma como el comando determinará el logro de los objetivos si se ejecuta el plan.

(2-70) Durante la ejecución, la evaluación ayuda al comando a evaluar el progreso o la regresión hacia el cumplimiento de la misión, y luego adapta y ajusta las operaciones según como sea necesario para alcanzar el estado final deseado (o lograr los objetivos estratégicos). Este análisis y este ajuste de operaciones crean un ambiente organizacional de aprendizaje y adaptación. La adaptación puede variar desde ajustes operacionales menores hasta un cambio radical de enfoque, incluida la terminación de la operación. Cuando se han producido cambios fundamentales que desafían el entendimiento existente o indican un cambio en el ambiente operacional (OE), los comandantes y el estado mayor pueden desarrollar un nuevo enfoque operacional que reconozca que el problema inicial ha cambiado, y que, por lo tanto, requiere un enfoque diferente hacia la solución. El cambio en el OE puede ser tan significativo que podría requerir una revisión de los objetivos estratégicos, del teatro, militares y nacionales, así como discusiones con la autoridad superior, para determinar si los objetivos militares o los estados finales estratégicos nacionales siguen siendo viables. En este manual, el capítulo 4 "Evaluación de la operación" ofrece más información al respecto.

OE
Ambiente operacional

2.2.4. Funciones de planeamiento

(2-71) Las cuatro funciones de planeamiento —guía estratégica, desarrollo de conceptos, desarrollo de planes y evaluación de planes— suelen ser secuenciales, aunque a menudo se ejecutan simultáneamente, para profundizar el diálogo entre líderes civiles y militares y acelerar el proceso general de planeamiento. El CDT-GFM o el CDT-CCON pueden indicar al estado mayor de planeamiento que refine o adapte un plan al reingresar

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

al proceso de planeamiento en cualquiera de las funciones anteriores. El tiempo dedicado a desarrollar cada actividad y cada función depende de las circunstancias. En casos de tiempo limitado, las funciones de planeamiento pueden comprimirse, y las decisiones se toman en el marco de una reunión o *brief* operacional. Las órdenes pueden combinarse y comunicarse inicialmente de forma oral (figura 2-5).

Figura 2-5. Funciones del planeamiento.



2.2.4.1. Guía estratégica

(2-72) Esta guía inicia el planeamiento, proporciona la base para el análisis de la misión y permite a la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) desarrollar un entendimiento compartido de los problemas, el ambiente operacional (OE), los objetivos y las responsabilidades. Para ello, el comandante y su estado mayor

desarrollan el planeamiento conceptual, antes de enfocarse en el planeamiento detallado y en el establecimiento de cursos de acción. En este manual, el capítulo 4 "Arte operacional y diseño operacional" ofrece más detalles sobre el desarrollo del enfoque y el concepto operacional del comandante.

(2-73) El CDT-CCON proporciona información a través de un diálogo cívico-militar sostenido que puede incluir revisiones en curso. El CDT-CCON elabora objetivos que apoyan los objetivos estratégicos nacionales, con la guía y el consentimiento del CDT-GFM; si es necesario, el CDT-GFM ofrece asesoramiento al ministro de Defensa. El proceso comienza con un análisis de la guía estratégica existente, como la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC), o una anteorden (WARNORD), una orden de planeamiento (PLANORD) o una orden de alerta (ALERTORD) del CDT-GFM emitida en una crisis. Incluye el análisis de la misión, la evaluación de amenazas y el desarrollo de supuestos.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(2-74) Algunos de los productos finales primarios de la función de planeamiento de la guía estratégica son: supuestos, identificación de recursos disponibles o aceptables, conclusiones sobre la estrategia y ambiente operacional (OE) (naturaleza del problema), objetivos estratégicos y militares, y la misión del comandante apoyado.

(2-75) El CDT-CCON mantendrá el diálogo con el CDT-GFM para garantizar un entendimiento común de los temas anteriores y la alineación del planeamiento hasta la fecha. Este paso puede ser reiterativo, ya que el CDT-CCON consulta con el estado mayor para identificar preocupaciones o vacíos de información en la guía.

2.2.4.2. Desarrollo del concepto

(2-76) Durante el planeamiento, el comandante desarrolla varios COA; cada uno de ellos contiene un concepto

COA
Curso de acción

de la operación (CONOPS) inicial, que debe identificar las principales capacidades y las autoridades, así como la organización por tareas requeridas, las principales tareas operacionales que se conducirán por componentes, un concepto de empleo y sostenimiento y la evaluación de riesgo. Cada COA puede contener múltiples alternativas integradas para el logro de objetivos designados como las condiciones de cambio (por ejemplo: OE, problema, guía estratégica). En situaciones de tiempo reducido, una anteorden (WARNORD) no se puede emitir, y una orden de planeamiento (PLANORD), una orden de alerta (ALERTORD) o una orden de ejecución (EXORD) podrían ser la primera directiva que el comandante apoyado reciba, y con lo cual iniciará el planeamiento. Usando la guía incluida en la directiva y en el enunciado de la misión del CDT-CCON, los equipos de planeamiento solicitan información de comandos de apoyo y subordinados para desarrollar COA basados en los resultados de la función de planeamiento de la guía estratégica. En este manual, el capítulo 5 "Proceso de planeamiento de conjunto (PPCO)" ofrece más detalles sobre el desarrollo de COA.

COA
Curso de acción

OE
Ambiente operacional

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(2-77) Durante el desarrollo del concepto, si se requiere una revisión en curso, el comandante delinea el COA y hace una recomendación a la autoridad superior para su aprobación y su desarrollo.

- El comandante recomienda un COA que sea más apropiado para la situación.
- El desarrollo de conceptos debe considerar un rango de COA que integre opciones sólidas para proporcionar una mayor flexibilidad y agilizar la transición durante una crisis. Los CDT-CCON deben estar preparados para continuar desarrollando múltiples COA que den opciones de liderazgo a escala nacional, en caso de que se desarrolle la crisis.
- Para los planes de campaña del CCON, sus comandantes deben abordar los requerimientos de

CCON
Comando conjunto

recursos, los cambios previstos en el ambiente y la forma como cada COA apoya el logro de los objetivos nacionales.

- El comandante también solicita la guía del CDT-GFM sobre planeamiento y coordinación interagenciales, y hace las recomendaciones apropiadas, con base en los requerimientos interagenciales identificados durante el análisis de la misión y el desarrollo del COA.

COA
Curso de acción

(2-78) Uno de los principales productos de la función de planeamiento "desarrollo de conceptos" es la aprobación para el desarrollo continuo de uno o más COA. El planeamiento detallado comienza con la aprobación del COA en esta función.

2.2.4.3. Desarrollo del plan

(2-79) Esta función se usa para desarrollar un plan o una orden factible que esté lista para su transición a la ejecución. El desarrollo del plan integra completamente las actividades de movilización, despliegue, empleo, sostenimiento, terminación de conflictos armados y transición a la cooperación, redespliegue y desmovilización a través de todas las fases del plan. Cuando el comandante CDT-FC crea que el plan está lo suficientemente desarrollado para convertirse en un plan de registro, el CDT-CCON informa el plan final al CDT-GFM para su aprobación. En este manual, el capítulo 5 "Proceso de planeamiento conjunto" ofrece más información sobre cómo completar el plan.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

2.2.4.4. Evaluación del plan: refinar, adaptar, terminar, ejecutar

(2-80) Los comandantes revisan y evalúan continuamente el plan. Determinan uno de los cuatro posibles resultados —refinar, adaptar, terminar o ejecutar (RATE)—, y luego actúan en consecuencia. Los comandantes y la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE)

siguen evaluando la situación para detectar cualquier cambio que requiera modificaciones en el plan. El CDT-CCON informará al CDT-GFM durante la actualización del plan de rutina de las revisiones en curso sobre las modificaciones y las actualizaciones del plan según la evaluación del CDT-CCON de la situación, los cambios en los recursos o la guía y la capacidad del plan para lograr los objetivos y alcanzar los estados finales.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(2-81) **Refinar:** Durante todos los esfuerzos de planeamiento, el refinamiento del plan, generalmente, es un proceso ordenado que sigue al desarrollo del plan y hace parte de la función de evaluación. El refinamiento es facilitado por la evaluación continua de la operación para confirmar las cambiantes condiciones del ambiente operacional (OE) relacionadas con el plan o la contingencia potencial. En una crisis, la evaluación continua de la operación acomoda la fluidez de la crisis y facilita el refinamiento a lo largo de los planes o el desarrollo de la ORDOP. Los equipos de planeamiento ajustan con frecuencia el plan o el orden en función de la evolución de la guía del comandante, los resultados del planeamiento de fuerzas, el planeamiento de apoyo, el planeamiento de despliegue, la identificación de las necesidades, el adversario, las acciones de la fuerza multinacional (MNF), los cambios en el OE o los cambios en la guía estratégica. Con base en la evaluación continua de la operación, el refinamiento sigue durante toda la ejecución, con cambios generalmente transmitidos en forma de orden fragmentaria (FRAGORD), en vez de copias revisadas del plan o la orden.

ORDOP
Orden de operaciones

OE
Ambiente operacional

(2-82) **Adaptar:** Los equipos de planeamiento adaptan los planes cuando se requieren modificaciones importantes, y que pueden ser impulsadas por uno o más cambios en la guía estratégica, el ambiente operacional (OE) o el problema que enfrenta el CDT-FC. Los equipos de planeamiento monitorean continuamente la situación en busca de cambios que requerirían adaptar el plan, incluyendo la modificación del enfoque operacional del comandante y la revisión del concepto de la operación

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(CONOPS). Cuando esto ocurre, los comandantes quizá necesiten reiniciar el proceso de revisión en curso.

(2-83) **Terminar:** Los comandantes pueden recomendar la terminación de un plan cuando este ya no es relevante o la amenaza ya no existe. Para los planes asignados a la guía para el empleo de la fuerza (GEF) o al plan de campaña estratégico conjunto (PCEC), el presidente, con el asesoramiento del CDT-GFM, es la autoridad aprobatoria para finalizar un requerimiento de planeamiento.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(2-84) **Ejecutar:** La ejecución comienza cuando el presidente autoriza el inicio de una operación militar, lo cual lleva a que el CDT-GFM emita una orden de ejecución (EXORD) o una directiva que permita la ejecución de las operaciones militares, como fue desarrollado en el numeral 2.2.3.3 "Ejecución".

2.2.5. Productos del planeamiento: planes de campaña y planes de contingencia

(2-85) El planeamiento conjunto abarca la preparación de una serie de productos relacionados con el planeamiento y la ejecución. Si bien el proceso de planeamiento es el mismo para la campaña, la contingencia o el planeamiento de crisis, la producción o los productos pueden diferir.

(2-86) El planeamiento de campañas de contingencia y las fuerzas conjuntas abarca la preparación de planes que ocurren en situaciones que no son de crisis, con un cronograma generalmente no impulsado por eventos externos. Se utiliza para desarrollar planes para un amplio rango de actividades basadas en los requerimientos identificados en la guía para el empleo de la fuerza (GEF), en el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) o en otras directivas de planeamiento. Los planes de campaña del CCON son la pieza central de la construcción de planeamiento del CDT-GFM; además, proporcionan los medios para traducir la guía estratégica en guías del CCON y, posteriormente, en actividades

CCON
Comando conjunto

CCON
Comando conjunto

ejecutables. Los planes de campaña del CCON son el vehículo para vincular las operaciones actuales con los planes de contingencia.

2.2.5.1. Planes de campaña

(2-87) Una *campaña* es una serie de operaciones mayores relacionadas, dirigidas a lograr objetivos estratégicos y operacionales dentro de un tiempo y un espacio determinados (MFC 1.0). El planeamiento de una campaña es apropiado cuando las operaciones militares contempladas exceden el alcance de una sola operación. Por lo anterior, las campañas son a menudo las operaciones conjuntas más extensas en términos de tiempo y otros recursos. Los CDT-CCON documentan el alcance completo de sus campañas en el conjunto de planes, el cual incluye el plan de campaña y todos sus planes subordinados y de apoyo.

(2-88) Los CDT-CCON planean y conducen campañas y operaciones, mientras que los componentes de Fuerza y los comandos funcionales conducen operaciones subordinadas, actividades, batallas y combates, y no campañas independientes. Los CDT-CCON o los comandantes de comando funcional (CDT-CF) pueden planear y ejecutar campañas u operaciones subordinadas en apoyo de otra campaña del CCON. Si bien su objetivo principal es orientar el uso del poder militar, las discusiones y las decisiones en el nivel estratégico nacional brindan guía para el empleo de los distintos instrumentos del poder nacional, y deberían incluirse en el plan de campaña, al igual que los esfuerzos de diversos asociados interagenciales, para lograr objetivos estratégicos nacionales.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CAMPAÑA

Serie de operaciones mayores relacionadas, dirigidas a lograr objetivos estratégicos y operacionales dentro de un tiempo y un espacio determinados.
MFC 1.0 §1-53

(2-89) Los planes de campaña implementan una guía del CDT-CCON integrando coherentemente todas sus actividades (reales) y las operaciones de contingencia (potenciales). La guía de un CDT-CCON y el plan de campaña resultante deben diseñarse para lograr los objetivos de campaña priorizados y servir como el marco integrador

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

que informa y sincroniza todas las operaciones y el planeamiento subordinados y de apoyo. Los planes de campaña también ayudan al CDT-CCON a identificar los recursos necesarios para lograr los objetivos y las tareas dirigidas en la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) para su aporte al presupuesto, y para forzar las solicitudes de asignación.

(2-90) Las operaciones y las actividades diarias deben diseñarse para lograr los objetivos estratégicos nacionales, así como para disuadir y prepararse para las crisis identificadas en la guía para el empleo de la fuerza (GEF), el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) y otros documentos de guía, y para mitigar los impactos potenciales de una contingencia. El plan de campaña es el vehículo principal para organizar, integrar y ejecutar actividades de cooperación de seguridad.

(2-91) Como tales, los planes desarrollados para responder a las contingencias se entienden mejor como secuelas del plan de campaña general (funcional o del teatro). Abordan escenarios que ponen en peligro a uno o más estados finales estratégicos, y no dejan más recursos que abordar el problema mediante acciones militares. Las acciones militares pueden darse en respuesta a muchos escenarios, incluyendo la agresión armada, la inestabilidad regional, una crisis humanitaria o un desastre natural. Los planes de contingencia deben proporcionar un rango de opciones militares, incluyendo opciones de disuasión flexible (FDO) u opciones de respuesta flexible (FRO), y deben coordinarse con la respuesta total del Gobierno.

(2-92) El Comando Funcional de Transporte (CF-TRANS) sincroniza las operaciones de distribución operacional; principalmente, guiando a los CDT-CCON en el desarrollo de sus planes de distribución del teatro que apoyan el plan de campaña y otros planes de operaciones.

PRODUCTOS DEL PLANEAMIENTO

- Planes de campaña
- Planes de contingencia

2.2.5.2. Planes de contingencia

(2-93) Tomando en cuenta que durante el planeamiento de la campaña los equipos de planeamiento identifican posibles situaciones que pueden afectar decisivamente el empleo de la fuerza conjunta, se diseñan planes de contingencia. Estos son derivaciones de los planes de campaña que se desarrollan para hacer frente a amenazas potenciales, eventos catastróficos y misiones de contingencia, de conformidad con la guía estratégica del CDT-CCON en el plan unificado de comandos conjuntos (PUCC), la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC). Una contingencia es una situación que probablemente involucre operaciones militares en respuesta a desastres naturales y provocados por el ser humano, terrorismo, operaciones militares por parte de potencias extranjeras u otras situaciones, según como lo indiquen el presidente o el CDT-GFM.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(2-94) Los equipos de planeamiento desarrollan planes a partir de la mejor información disponible, utilizando las fuerzas y las capacidades disponibles según la guía de implementación de la gestión de la fuerza regional (GIGFR), así como tablas trimestrales de distribución de gestión de fuerza operacional, contratos existentes y órdenes de tareas. El planeamiento de contingencias se basa en situaciones hipotéticas y, por lo tanto, en supuestos sobre las circunstancias que existirán cuando surja una crisis. El planeamiento de una contingencia abarca las actividades asociadas al desarrollo de planes para el despliegue, el empleo, el mantenimiento y el redespliegue de fuerzas y recursos en respuesta a posibles crisis identificadas en los documentos de planeamiento conjunto estratégico. Un plan existente con un escenario similar puede usarse para iniciar el planeamiento en una situación de crisis emergente. A fin de lograr esto, los equipos de planeamiento desarrollan un concepto de la operación (CONOPS) que detalla los supuestos, las fuerzas adversarias, las fases de operación, las misiones priorizadas y los requerimientos de

fuerza, despliegue y posicionamiento. El planeamiento detallado del juego de guerra empleado admite requerimientos de fuerza y entrenamiento en preparación para los requerimientos operacionales más probables. También permite comparar con rapidez las condiciones hipotéticas, las fases de operación, las misiones y los requerimientos de fuerza de los planes de contingencia existentes con los requerimientos reales de una crisis emergente. El planeamiento de contingencia le permite a la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) desarrollar el entendimiento, así como la experiencia analítica y de planeamiento que puede ser útil durante una crisis.

(2-95) Si una situación se desarrolla fuera del ciclo de desarrollo de la guía estratégica de la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) que justifica un nuevo plan que no se anticipó, el presidente puede emitir instrucciones a través de un enunciado de guía estratégica en respuesta a la nueva situación. El CDT-GFM implementa la guía de planeamiento del presidente en las órdenes o las políticas apropiadas para dirigir el inicio del planeamiento.

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

(2-96) Los planes de contingencia se producen, se revisan y se actualizan periódicamente para garantizar la relevancia. Por lo general, este planeamiento aborda las contingencias donde las opciones militares se centran en las operaciones de combate; sin embargo, dichos planes también representan otros tipos de operaciones militares conjuntas. Además de los planes que abordan todas las fases, incluidas aquellas en las cuales la acción militar puede apoyar a otras agencias, el planeamiento se ocupa de las contingencias donde las Fuerzas Militares hacen parte desde el comienzo. Estas incluyen apoyo de defensa de las autoridades civiles, apoyo a los esfuerzos de estabilización y asistencia humanitaria.

NIVELES DE PLANEAMIENTO DETALLADO

- Planeamiento detallado de nivel 1: Apreciación del comandante
- Planeamiento detallado de nivel 2: Plan base (BPLAN)
- Planeamiento detallado de nivel 3: Plan conceptual (CONPLAN)
- Planeamiento detallado de nivel 4: Plan de operaciones (PLANOP)

(2-97) Hay cuatro niveles de planeamiento detallado para planes de contingencia, con un producto de planeamiento asociado para cada nivel.

COA
Curso de acción

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

- **Planeamiento detallado de nivel 1: Apreciación del comandante.** Este nivel de planeamiento implica la menor cantidad de detalles y se centra en producir múltiples COA para abordar una contingencia. El producto para este nivel puede ser un *brief* de COA, una orden de mando, un cálculo del comandante o un memorando con una lista de fuerzas requeridas. La apreciación del comandante proporciona al CDT-GFM y al conductor político COA militares para cumplir ante una posible contingencia. La apreciación refleja el análisis del comandante de los diversos COA disponibles para cumplir una misión asignada, y contiene un COA recomendado.

- **Planeamiento detallado de nivel 2: Plan base (BPLAN).** Un plan base describe el concepto de la operación (CONOPS), las fuerzas principales, los conceptos de apoyo y los plazos previstos para cumplir la misión. El *concepto de la operación* (CONOPS) es un enunciado verbal o gráfico que expresa clara y concisamente lo que el comandante pretende lograr y cómo lo hará, usando los recursos disponibles (MFC 3-0); normalmente, no incluye anexos. Un plan base (BPLAN) puede contener alternativas, incluidas las FDO, para proporcionar flexibilidad al abordar una contingencia a medida que se desarrolla, o para ayudar a desarrollar la situación.

- **Planeamiento detallado de nivel 3: Plan conceptual (CONPLAN).** Es un plan de operaciones en un formato abreviado, y que puede requerir una expansión o una alteración considerables para convertirlo en un plan completo y detallado de nivel 4 o una orden de operaciones. Incluye un *brief* del plan, un plan base (BPLAN) y, por lo general, los siguientes anexos:
  - A (organización para el combate).
  - B (inteligencia).

CONCEPTO DE LA OPERACIÓN

Enunciado verbal o gráfico que expresa clara y concisamente lo que el comandante pretende lograr y cómo lo hará, usando los recursos disponibles.

MFC 3-0 §2-30

CONOPS

- C (operaciones).
- D (logística).
- J (relaciones de mando).
- K (guía estratégica y coordinación [comunicaciones]).
- S (operaciones técnicas especiales).
- V (coordinación interagencial).
- Z (distribución).

Si el desarrollo de un dato de despliegue de la fuerza por fases (TPFDD) se dirige al plan conceptual (CONPLAN), el nivel de planeamiento se designa como 3T. Un listado de unidades y un dato de despliegue de la fuerza por fases también requieren que se prepare un anexo E (personal) y un anexo W (apoyo de contratos operacionales).

- **Planeamiento detallado de nivel 4:** Plan de operaciones (PLANOP). Es un plan completo y detallado que contiene una descripción completa del concepto de la operación (CONOPS) y todos los anexos aplicables al plan, incluida una lista de despliegue de la fuerza por fases y un dato de despliegue de la fuerza por fases para el transporte. La lista de despliegue de la fuerza por fases de ejemplo establece las fases de los requerimientos de la unidad en el teatro de operaciones en los momentos y los lugares necesarios para apoyar el CONOPS. El PLANOP identifica los requerimientos de fuerza, el apoyo funcional y los recursos necesarios para ejecutar el plan y proporcionar apreciaciones de cierre para su flujo al teatro. Un PLANOP normalmente se prepara cuando:

CONOPS
Concepto de la operación

PLANOP
Plan de operaciones

  - La contingencia es crítica para la seguridad nacional y requiere un detallado planeamiento previo.
  - La magnitud o el momento de la contingencia requieren un planeamiento detallado.

- Se requiere un planeamiento detallado para apoyar el planeamiento multinacional.
- El planeamiento detallado es necesario para determinar los requerimientos de implementación, empleo, mantenimiento y redespliegue de la fuerza; también, para determinar los recursos disponibles a fin de llenar los requerimientos identificados, y validar las deficiencias.
- Los planes de contingencia se crean como parte de un proceso colaborativo entre el CDT-GFM, el estado mayor conjunto (EMC), el CDT-CCON, las Fuerzas y el personal de toda la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) para todas las contingencias identificadas en la guía para el empleo de la fuerza (GEF), el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) y otras directivas de planeamiento. El planeamiento incluye actividades de planeamiento conjunto y de colaboración de la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE), la cual revisa los planes asignados en el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) para su aprobación por parte del CDT-GFM. También revisa esos planes para consideraciones de políticas en paralelo con su revisión por el CDT-GFM. Los CDT-CCON pueden solicitar una revisión de la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) para cualquier plan asignado o no asignado que pertenezca a su área de responsabilidad (AOR). Los CDT-CCON pueden dirigir el desarrollo de planes adicionales mediante sus comandos para ejecutar misiones asignadas o deducidas.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

- Los CDT-CCON convertirán los planes de nivel 1, 2 y 3 en PLANOP de nivel 4 o en ORDOP totalmente desarrollados para su ejecución.

PLANOP
Plan de operaciones

ORDOP
Orden de operaciones

2.2.5.3. Planeamiento a lo largo del área de responsabilidad

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(2-98) Cuando el alcance de las operaciones militares contempladas exceda la autoridad o las capacidades de un solo CDT-CCON para planear y ejecutar, el CDT-GFM identifica un CDT-CCON para dirigir el planeamiento del desafío o la amenaza estratégica identificados. La evaluación del comandante que apoya esta decisión podría ser la evaluación de múltiples CDT-CCON que abordan una amenaza similar en sus áreas de responsabilidad o una única evaluación de amenazas de un CDT-CCON que aborden la amenaza desde una perspectiva operacional, transversal de área de responsabilidad (AOR) o funcional. Las situaciones que puede desencadenar esta evaluación van desde operaciones de combate que abarcan límites designados por el plan unificado de comandos conjuntos (PUCC) hasta la amenaza de ataque asimétrico que transita los límites y las funciones de CCON y requiere la integración estratégica de las campañas y las operaciones de dos o más CDT-CCON.

CCON
Comando conjunto

(2-99) El ministro de Defensa puede monitorear las actividades de los CCON a través del CDT-GFM. Dicha asignación por el presidente, a través del ministro de Defensa, no confiere ninguna autoridad de mando, y no altera las responsabilidades de los CDT-CCON.

(2-100) Cuando se designa, el CDT-GFM o el CDT-CCON delegado, con la autoridad del presidente, emite una directiva de planeamiento (guía, plan u orden) para la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE), y se le puede asignar la tarea de dirigir el esfuerzo de planeamiento. El CDT-GFM o el CDT-CCON delegado conduce un análisis de misión, emite una guía de planeamiento operacional inicial basada en objetivos y prioridades estratégicas nacionales y desarrolla COA en coordinación con los CCON, las fuerzas y las agencias de apoyo de combate (CSA) afectados. Este COA mitiga los vacíos operacionales y las vulnerabilidades desde una perspectiva operacional, y desarrolla un mejor entendimiento de cómo las acciones en un AOR impactan

COA
Curso de acción

los planes y las operaciones en curso o potenciales en otras áreas de responsabilidad. Esto se logrará mediante una recomendación para la asignación, la priorización o la reasignación óptimas de las fuerzas y las capacidades necesarias para desarrollar un concepto de la operación cohesivo. Estos procedimientos de planeamiento detallarán cómo los CDT-CCON emplearán fuerzas y capacidades en apoyo de otro CDT-CCON. El COA se basará, principalmente, en las recomendaciones de los CDT-CCON afectados; sin embargo, también debe evaluar el riesgo acumulativo más allá de un horizonte de tiempo limitado desde una perspectiva operacional. Estos COA pueden requerir refinamiento a medida que las distribuciones de planeamiento inicial se ajustan a través del CONOPS. Los equipos de planeamiento deben estar atentos a los requerimientos que compiten por los recursos estratégicos potencialmente escasos, como las capacidades de inteligencia, vigilancia y reconocimiento (ISR) y el transporte, y deben garantizar que el planeamiento operacional se coordine con los procedimientos de gestión de fuerza operacional.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

COA
Curso de acción

CONOPS
Concepto de la operación

(2-101) **Todo el planeamiento debe ser colaborativo e integrado.** El planeamiento integrado aborda amenazas complejas que abarcan múltiples áreas de responsabilidad y responsabilidades funcionales, y proporciona una idea clara de cómo responderán todas las FF. MM. a dichas amenazas. La decisión del CDT-GFM o el CDT-CCON, según como corresponda, es necesaria para mitigar los vacíos operacionales, las fisuras y las vulnerabilidades, y para resolver el conflicto sobre las fuerzas, los recursos, las capacidades o las prioridades desde una perspectiva operacional. El empleo del espacio, el ciberespacio y las capacidades especiales debe ser informado por el intercambio de riesgos, beneficios y consideraciones. La identificación temprana y la presentación de solicitudes de fuerzas y autoridades y una clara articulación de intención y riesgo pueden acelerar la toma de decisiones asociadas al empleo de estas capacidades.

FF. MM.
Fuerzas Militares

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(2-102) Al dirigir la ejecución de un plan de contingencia u orden de operaciones (ORDOP), el presidente seleccionará un CDT-CCON como comandante apoyado para la implementación del plan. El comandante apoyado designado es el principal responsable de todos los aspectos de una misión. En el contexto del planeamiento, el comandante apoyado lidera el planeamiento integrado con CDT-CCON de apoyo para preparar planes u órdenes en respuesta a los requerimientos de más alto nivel.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

2.2.5.4. Planes de apoyo

(2-103) El CDT-CCON de apoyo, los CDT-FC subordinados, los comandantes de componentes y las agencias de apoyo de combate (CSA) preparan los planes de apoyo según las tareas del plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) u otras guías de planeamiento. Los comandantes y el estado mayor preparan planes de apoyo en formato CONPLAN/PLANOP que siguen el concepto del comandante apoyado y describen cómo los comandantes de apoyo tienen la intención de lograr sus objetivos y cumplir sus tareas asignadas. Los comandantes y el estado mayor de apoyo desarrollan estos planes en colaboración con los equipos de planeamiento del comandante apoyado.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CONPLAN
Plan conceptual

PLANOP
Plan de operaciones

2.2.6. Productos del planeamiento en situaciones de crisis

(2-104) Una crisis es un incidente o una situación que suele desarrollarse rápidamente, y que crea una condición de tal importancia diplomática, económica o militar que el presidente considera comprometer las fuerzas y los recursos militares del país para defender objetivos nacionales. Puede ocurrir con poca o ninguna advertencia. Es rápida y requiere una acelerada toma de decisiones. A veces, una sola crisis puede engendrar otra crisis en otro lugar, o puede haber múltiples crisis que afectan simultáneamente a dos o más CDT-CCON; además, puede haber una sola amenaza con implicaciones cruzadas de áreas de responsabilidad que amenacen

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

simultáneamente dos o más CDT-CCON. En esta situación, las relaciones de mando apoyado y de apoyo pueden ser fluidas.

(2-105) Las fuerzas y las capacidades comprometidas para mitigar la amenaza emergente requerirán una reasignación dinámica. Estas situaciones resaltan aún más el papel clave del planeamiento integrado. Si bien el proceso de planeamiento y pensamiento es el mismo, el planeamiento en respuesta a una crisis generalmente da como resultado la publicación de una orden y la ejecución de una operación.

PLANOP
Plan de operaciones

ORDOP
Orden de operaciones

(2-106) El planeamiento iniciado en respuesta a un evento mayor, o crisis, es la misma construcción que el resto del planeamiento; sin embargo, los pasos pueden comprimirse para permitir el desarrollo de un PLANOP o una ORDOP en función del tiempo para el despliegue, el empleo y el mantenimiento de las fuerzas y las capacidades en respuesta a una situación que puede dar pie a operaciones militares reales. Mientras el planeamiento de contingencias se basa en situaciones hipotéticas y normalmente se conduce en anticipación de eventos futuros, el planeamiento en una crisis se basa en las circunstancias que existen en el momento en que se produce el planeamiento.

(2-107) Si es posible, los equipos de planeamiento deben usar planes previamente preparados cuando la crisis emergente sea similar. Si se producen circunstancias imprevistas, y ningún plan previamente desarrollado resulta adecuado para las circunstancias operacionales, entonces el planeamiento comienza de cero. Independientemente de si ya existe un plan, se modificará un plan similar o el planeamiento de la crisis emergente comenzará desde cero en aquellas situaciones de crisis en las cuales el problema o la amenaza afectan a más de un CDT-CCON; los principios básicos del planeamiento integrado seguirían vigentes.

(2-108) Siempre surgen situaciones en el presente que podrían requerir una respuesta militar por parte de

Colombia. Estas situaciones pueden aproximarse a las ya planeadas, si bien es poco probable que sean idénticas, en ocasiones serán por completo imprevistas. El tiempo disponible para planear respuestas a dichos eventos en tiempo real puede ser corto.

(2-109) En tan solo unos pocos días, los comandantes y el estado mayor pueden necesitar el desarrollo y la aprobación de un COA factible con datos de despliegue de la fuerza por fases de ejemplo; también pueden publicar el plan o un orden, preparar fuerzas, asegurarse de que los activos (por ejemplo, sistemas de comunicaciones, cargas, municiones y el plan de inteligencia, vigilancia y reconocimiento) sean suficientes, desarrollar y ejecutar un plan de inteligencia integrado (anexo B "Inteligencia") y organizar el sostenimiento para el empleo de las FF. MM.

COA
Curso de acción

FF. MM.
Fuerzas Militares

(2-110) En una crisis, el conocimiento de la situación se nutre continuamente de los últimos informes de inteligencia y de operaciones de todas las fuentes, como parte de la evaluación continua de las actividades operacionales. Una respuesta militar adecuada y factible en una crisis exige procedimientos flexibles que consideren el tiempo disponible, las comunicaciones rápidas y efectivas y los productos de planeamiento previos relevantes, siempre que sea posible.

(2-111) En una situación de crisis o temporal, el CDT-CCON revisa los planes previamente preparados para determinar su idoneidad. El CDT-CCON puede refinar o adaptar estos planes en una orden de operaciones (OR-DOP) ejecutable, o desarrollar una desde cero cuando no exista un plan de contingencia útil.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(2-112) Las funciones de planeamiento del sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA), ya sean cumplidas deliberadamente o en respuesta a una crisis, utilizan el mismo constructo para facilitar la unidad de esfuerzo y la transición del planeamiento a la ejecución. Estas funciones de planeamiento pueden comprimirse o truncarse en condiciones temporales, para

COA
Curso de acción

ORDOP
Orden de operaciones

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

permitir el intercambio rápido de información y análisis, la preparación oportuna de COA militares para la consideración del presidente y la pronta transmisión de sus decisiones a la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE). Las actividades de planeamiento se pueden conducir de forma secuencial o simultánea, con planes de apoyo y subordinados u ORDOP que se estén desarrollando al mismo tiempo. El flujo exacto de actividades está determinado, en gran medida, por el tiempo disponible para completar el planeamiento y por la importancia de la crisis. Los siguientes puntos resumen las actividades y la interacción que ocurren en un proceso de planeamiento comprimido, como una crisis:

- Cuando el presidente o el CDT-GFM deciden desarrollar opciones militares, el CDT-GFM emite una directiva de planeamiento (guía, plan u orden) a la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) iniciando el desarrollo de COA y solicitando que el comandante apoyado presente una apreciación al comandante de la situación con un COA recomendado para resolver la situación. Normalmente, la directiva será una anteorden, pero se puede usar una orden de planeamiento o una orden de alerta si la naturaleza y el momento de la crisis justifican un planeamiento acelerado. En una crisis en rápida evolución, la anteorden inicial puede comunicarse verbalmente con una copia de registro de seguimiento para garantizar que la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) se mantenga informada.

- La cantidad de detalles incluidos en la anteorden depende de los hechos conocidos y del tiempo disponible cuando se emite. Esta debe describir la situación, establecer relaciones de mando e identificar la misión y las restricciones de planeamiento; así mismo, puede identificar fuerzas y recursos de movilidad estratégica, o puede solicitar que el comandante apoyado desarrolle estos factores. Además, puede establecer fechas y horas tentativas

para comenzar la movilización, el despliegue o el empleo, o puede solicitar las recomendaciones del comandante apoyado con respecto a esas fechas y horas. La anteorden también debe identificar cualquier supuesto de planeamiento o restricciones que el presidente haya identificado para configurar la respuesta. Si el presidente o el CDT-GFM dirige el desarrollo de una opción específica o especialmente un COA, la anteorden describirá el COA y solicitará la evaluación del comandante apoyado.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

COA
Curso de acción

- En respuesta a la anteorden, el comandante apoyado, en colaboración con los comandantes subordinados y de apoyo y el resto de la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE), revisa los planes de contingencia conjuntos existentes para su aplicabilidad; desarrolla, analiza y compara los COA, y prepara una apreciación del comandante que proporciona recomendaciones y asesoría al presidente o el comando superior para la selección del COA. Con base en la guía del comandante apoyado, los comandantes de apoyo comienzan sus actividades de planeamiento.

- Aunque un plan existente casi nunca se alinea por completo con una crisis emergente, puede usarse para facilitar el desarrollo rápido del COA y ser modificado para adaptarlo a la situación específica. Los datos de despliegue de la fuerza por fases desarrollados para planes específicos se almacenan en la base de datos del Sistema de Planeamiento y Ejecución de Operaciones Conjuntas (JOPES) y se dejan a disposición de la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) para su revisión.

- El CDT-GFM, en consulta con otros miembros del estado mayor conjunto (EMC) y de la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE), revisa y evalúa la apreciación del CDT-CCON apoyado y proporciona recomendaciones y consejos al presidente para la selección del COA. Los COA apoyados del CDT-CCON pueden aceptarse, perfeccionarse o

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

COA
Curso de acción

revisarse, o podría ser necesario que se desarrollen nuevos COA. El CDT-GFM selecciona un COA y ordena que se inicie el planeamiento detallado.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

- Al recibir instrucciones del presidente, el CDT-GFM emite una orden de alerta a la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE). La orden es una comunicación que establece que el presidente en persona, o a través del ministro de Defensa, aprobó el desarrollo detallado de un plan militar para ayudar a resolver la crisis. El contenido de una orden de alerta (ALERTORD) puede variar según la crisis y la cantidad de planeamiento previo conducido, pero siempre debe describir con suficiente detalle el COA seleccionado, para permitir que el comandante apoyado, en colaboración con otros miembros de la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE), ejecute el planeamiento detallado requerido para desplegar, emplear y sostener fuerzas; sin embargo, la ALERTORD no autoriza la ejecución del COA aprobado.

ORDOP
Orden de operaciones

- El comandante apoyado, entonces, desarrolla una orden de operaciones (ORDOP) usando el COA aprobado. La velocidad a la que se desarrolla la ORDOP depende de la cantidad de planeamiento previa y del tiempo de planeamiento disponible. El comandante apoyado y los comandantes subordinados identifican los requerimientos de fuerza, los requerimientos de apoyo contratados y la administración, los contratos existentes, las órdenes de tareas y los recursos de movilidad, y describen el concepto de la operación (CONOPS) en el formato de la ORDOP. El comandante apoyado revisa las fuerzas asignadas y disponibles que pueden usarse para responder a la situación, y si existe una brecha, envía un requerimiento de fuerzas (RFF) al estado mayor, para que se asignen las fuerzas.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

- A través del CDT-GFM, el CDT-CCON apoyado presenta la orden de operaciones (ORDOP) completa, para su aprobación. El presidente puede decidir

que comience un despliegue antes de ejecutar la operación o, efectivamente, ejecutar la operación, poner el planeamiento en espera o cancelar el planeamiento, para que sea resuelto por otros medios. El planeamiento detallado puede pasar a la ejecución según las instrucciones o realinearse con la conciencia situacional, lo que puede provocar ajustes para actualizaciones.

- El desarrollo del plan continúa tras la decisión de ejecución del presidente. Cuando la crisis no conduce a la ejecución, el CDT-GFM brinda guía con respecto a la continuación del planeamiento.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(2-113) **Procedimientos abreviados:** La discusión precedente describe de manera secuencial las actividades; en medio de una crisis, estas pueden conducirse al mismo tiempo o comprimirse, dependiendo de las condiciones imperantes. También es posible que el presidente o el ministro de Defensa decidan comprometer fuerzas poco después de que ocurra un evento, lo cual comprime significativamente las actividades de planeamiento. Aunque el proceso de asignación tiene líneas de tiempo estándar, ellas pueden acelerarse. No se puede asociar un periodo específico a ninguna actividad de planeamiento particular. Las limitaciones de tiempo pueden requerir que los participantes en una crisis transmitan información verbalmente, incluida la decisión de comprometer fuerzas. Las órdenes verbales son seguidas, tan pronto como sea posible, de órdenes escritas.

2.2.6.1. Órdenes conjuntas

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(2-114) Con la respectiva aprobación, los CDT-CCON y las fuerzas subordinadas emiten órdenes para conducir la acción. Bajo la conducción del CDT-GFM, el J-3 desarrolla, coordina y prepara órdenes de acuerdo con lo establecido en el sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA). Posteriormente, el J-3 es responsable de preparar y coordinar los requerimientos de decisiones para presentar recomendaciones al escalón

político. Las órdenes conjuntas se difunden en cualquiera de los siguientes documentos empleando el mismo formato de los cinco parágrafos (situación, misión, ejecución, apoyo y sostenimiento para el combate, [ASPC], mando y comunicaciones. Ver anexo A)

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

COA
Curso de acción

- **Anteorden:** Una anteorden (WARNORD), emitida por el CDT-GFM (o el CDT-FC), es una directiva de planeamiento (guía, plan u orden) que inicia el desarrollo y la evaluación de COA militares por parte de un comandante apoyado, y requiere de este la elaboración de su propia apreciación del comandante.

- **Orden de planeamiento:** Una orden de planeamiento (PLANORD) es una directriz de planeamiento que proporciona una guía de planeamiento esencial y dirige el inicio del desarrollo del plan antes de que la autoridad directiva apruebe un COA militar.

- **Orden de alerta:** Una orden de alerta (ALERTORD) es una directriz de planeamiento que proporciona una guía de planeamiento esencial y dirige el inicio del desarrollo del plan una vez la autoridad directiva aprueba un COA militar. Una ALERTORD no autoriza la ejecución del COA aprobado.

- **Orden de preparación para el despliegue:** La orden de preparación para el despliegue (PTDO) es aprobada para las fuerzas asignadas y contenidas en el Plan de Asignación de la Administración de la Fuerza Operacional (PGUOF). El CDT-CCON apoyado puede ordenar a sus fuerzas asignadas que se desplieguen, u ordenar que estén preparadas para desplegarse, a través de una orden de despliegue (DEPORD). Una orden de preparación para el despliegue (PTDO) es una orden para preparar una unidad a fin de aumentar la posición de despliegue de unidades en una línea de tiempo específica.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

- **Orden de despliegue:** una orden de despliegue (DEPORD) es una directiva de planeamiento, emitida por el CDT-GFM, y que autoriza la transferencia y la asignación de todas las fuerzas entre los CCON y las fuerzas. Así mismo, especifica la autoridad que el CDT-CCON ejercerá sobre las fuerzas especificadas para ser transferidas. El Plan de Asignación de la Administración de la Fuerza Operacional es una orden de despliegue operacional para todas las fuerzas asignadas. Los comandantes despliegan o preparan fuerzas para implementar en un marco de tiempo específico, según lo indicado en el Plan de Asignación de la Administración de la Fuerza Operacional.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CCON
Comando conjunto

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

- **Orden de ejecución:** Una orden de ejecución (EXORD) es una directiva para implementar un concepto de la operación (CONOPS) militar aprobado. El CDT-GFM, por la autoridad del presidente y bajo su dirección, puede emitir posteriormente una EXORD para iniciar operaciones militares. Los comandantes apoyados y de apoyo y los CDT-FC subordinados usan una EXORD para implementar el concepto de la operación aprobado.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- **Orden de operaciones:** Una orden de operaciones (ORDOP) es una directriz emitida por un comandante a sus comandantes subordinados, con el propósito de efectuar la ejecución coordinada de una operación. Las órdenes de operaciones conjuntas se preparan según procedimientos conjuntos en formatos prescritos durante una crisis.

- **Orden fragmentaria:** Una orden fragmentaria (FRAGORD) es una modificación a cualquier orden emitida anteriormente. Se emite, según como sea necesario, para cambiar una orden existente o para ejecutar una adición de una orden de operaciones (ORDOP) existente. Proporciona instrucciones breves y específicas que abordan solo aquellas partes de la orden original que han cambiado.

ÓRDENES CONJUNTAS

- Anteorden (WARNORD)
- Orden de planeamiento (PLANORD)
- Orden de alerta (ALERTORD)
- Orden de preparación para el despliegue
- Orden de despliegue (DEPORD)
- Orden de ejecución (EXORD)
- Orden de operaciones (ORDOP)
- Orden fragmentaria (FRAGORD)

Página dejada en blanco intencionalmente

"Para ganar cien victorias en cien batallas no es la cima de habilidad. Subyugar al enemigo sin luchar es la cima de la habilidad".

Sun Tzu, *El arte de la guerra*

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE LA CAMPAÑA

3.1. FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA Y DESARROLLO DE LA CAMPAÑA

(3-1) El Ministerio de Defensa Nacional formula y adopta de manera permanente políticas, planes generales, programas y proyectos del sector defensa para ayudar a lograr los objetivos establecidos en los diferentes niveles de la estrategia. A su vez, el CDT-GFM y los CDT-CCON tienen la tarea de desarrollar campañas para configurar al ambiente operacional (OE), de manera que este apoye dichos objetivos estratégicos. Ellos conducen sus campañas, principalmente, a través del encuentro militar, las operaciones, la postura y otras actividades que se buscan para lograr los objetivos nacionales y evitar la necesidad de recurrir al conflicto armado, mientras se establecen las condiciones para la transición a operaciones de contingencia, cuando sea necesario.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(3-2) Los planes de campaña deben estar alineados con el marco de la estrategia de seguridad nacional (ESN), la Estrategia de Defensa Nacional (EDN) y la Estrategia Militar Nacional (EMN), y se ejecutan en conjunto con los otros instrumentos del poder nacional. La guía específica para los comandantes se encuentra en el plan

unificado de comandos conjuntos (PUCC), la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC). Así mismo, la estrategia prioriza recursos y acciones para lograr las condiciones deseadas en el futuro y reconoce las condiciones actuales como su punto de partida, pero debe mirar más allá y visualizar un futuro, y luego, trazar el camino para llegar allí. Los planes abordan la ejecución detallada para implementar la estrategia.

(3-3) La estrategia militar nacional (EMN) prioriza los esfuerzos de los CCON —dentro y fuera de los teatros—, así como las responsabilidades funcionales y operacionales, y considera todos los medios y las capacidades disponibles en las operaciones, las actividades y las inversiones del CGFM, las fuerzas y los CCON para lograr los objetivos nacionales y complementar esfuerzos relacionados del Gobierno nacional durante un periodo específico (por lo general, cuatro años). En esta construcción, los CDT-CCON y sus equipos de planeamiento desarrollan y planean campañas para ayudar a integrar operaciones con el planeamiento de recursos en todo el teatro y la formulación de políticas, en conjunto con otros ministerios y agencias del Gobierno nacional.

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

CCON
Comando conjunto

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

3.1.1. Descripción

3.1.1.1. Visión

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(3-4) El CDT-GFM desarrolla una visión de largo alcance, consistente en la estrategia nacional, los objetivos y las políticas gubernamentales vigentes. Por lo general, la visión no está restringida por tiempo o unos recursos, pero sí está limitada por la política nacional.

3.1.1.2. Estrategia

(3-5) La estrategia es un enunciado amplio de la visión a largo plazo del CDT-GFM, guiado y preparado en el contexto de las prioridades del Ministerio de Defensa

Nacional y dentro de los recursos proyectados; además, vincula la guía estratégica nacional con el planeamiento conjunto:

- La estrategia del CDT-GFM prioriza los fines, las formas y los medios dentro de las limitaciones establecidas por el presupuesto, los procesos de gestión de fuerza operacional y la guía estratégica. La estrategia debe abordar el riesgo y destacar dónde, y qué nivel de riesgo se aceptará y dónde el riesgo no será aceptado. Los objetivos de la estrategia se hallan directamente relacionados con el logro de objetivos nacionales.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

- La estrategia incluye una descripción de los factores y las tendencias en el ambiente operacional (OE) clave, a fin de lograr los objetivos del CDT-GFM y el enfoque de las FF. MM. para aplicar el poder militar en concierto con los otros instrumentos del poder nacional, en pos de los objetivos y los riesgos inherentes a la implementación.

FF. MM.
Fuerzas Militares

- La estrategia debe ser flexible para responder a los cambios en el ambiente operacional (OE), en la política y en los recursos. Los comandantes y su estado mayor evalúan el OE, así como las formas, los medios y los riesgos para actualizar la estrategia, según como sea necesario. También reconoce cuándo los fines necesitan actualización, ya sea porque los originales se han alcanzado o porque ya no son aplicables.

OE
Ambiente operacional

3.1.2. Propósito de los planes de campaña de los comandantes de comando conjunto

(3-6) Las campañas de los CCON operacionalizan la estrategia militar nacional (EMN) organizando y alineando operaciones, actividades e inversiones de recursos para lograr los objetivos y llevar a cabo los esfuerzos del GN propios de los teatros o de las áreas funcionales.

CCON
Comando conjunto

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(3-7) Los CDT-CCON traducen la estrategia en acciones ejecutables para hacer progresos identificables y medibles hacia el logro de los objetivos de los CDT-CCON y, por lo tanto, de los objetivos nacionales. El logro de dichos objetivos se informa para el liderazgo del CDT-GFM a través de las revisiones en progreso y las evaluaciones de la operación, como la contribución del CDT-CCON a la evaluación anual conjunta.

CCON
Comando conjunto

(3-8) Los planes de campaña del CCON integran la postura, los recursos, los requerimientos, las campañas subordinadas, las operaciones, las actividades y las inversiones que preparan, disuaden o mitigan las contingencias identificadas en un plan de acción unificado.

(3-9) El propósito de las campañas del CCON es configurar al ambiente operacional (OE), disuadir a los agresores, mitigar los efectos de una contingencia o ejecutar operaciones de combate en apoyo de la estrategia nacional:

- La configuración del ambiente operacional (OE) está cambiando las condiciones actuales para generar condiciones más favorables a los intereses nacionales. Puede implicar operaciones de combate y de no combate, y actividades para establecer condiciones que apoyen futuras actividades u operaciones, o validar supuestos de planeamiento.

- Las actividades de disuasión, como parte de una campaña del CCON, son esas acciones u operaciones ejecutadas específicamente para alterar el cálculo de decisión de los adversarios. Estas acciones u operaciones pueden demostrar el compromiso de Colombia con una región, un aliado, un asociado o un principio. Los CCON también pueden demostrar la capacidad de Colombia para negarle a un adversario el beneficio de una acción no deseada. La ubicación del teatro y ciertos ejercicios son ejemplos de posibles elementos disuasorios de una campaña. Dichas acciones son los elementos más estrechamente vinculados de la campaña para planes de contingencia dirigidos en la guía

para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC). Las actividades adicionales de disuasión están asociadas a las primeras fases de un plan de contingencia, generalmente dirigido y ejecutado como respuesta a los cambios en la posición de la amenaza.

- Una campaña también puede establecer condiciones que mitiguen el impacto de una posible contingencia. Actividades conducidas como parte de la campaña, como postura y cooperación de seguridad (por ejemplo, encuentro militar con aliados y asociados), pueden establecer el escenario para una mayor velocidad y un mayor éxito en la ejecución de un plan de contingencia si se inicia el conflicto armado. Las actividades de la campaña también pueden validar supuestos de planeamiento utilizados en las contingencias.

- Una campaña puede apoyar la estabilización. Donde la seguridad nacional de Colombia depende de los objetivos de mantener o restablecer la estabilidad, la estabilización vincula la aplicación de capacidades conjuntas de poder de combate de fuerza y asistencia de seguridad con el logro de objetivos estratégicos y políticos. Los esfuerzos de estabilización se centran en la raíz que causa la inestabilidad y en la mitigación de los factores de conflicto para una nación anfitriona (HN) afectada, para así ayudarla a alcanzar un acuerdo político sostenible que permita la resolución pacífica de los conflictos sociales.

3.1.3. Diferencias entre los planes de campaña de los comandos conjuntos y los planes de contingencia

3.1.3.1. Planes de campaña

(3-10) Los planes de las campañas del CGFM y los CCON buscan configurar al ambiente operacional (OE) y lograr los objetivos nacionales. Establecen operaciones,

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

CCON
Comando conjunto

actividades y fundamentos que el comando conduce para lograr objetivos específicos (establecer condiciones) en apoyo de la política y los objetivos nacionales.

- Las campañas son proactivas, y rara vez presentan una medida sencilla de éxito militar que implique victoria en el sentido tradicional.

- La campaña puede incluir operaciones en todo el continuum del conflicto, incluyendo operaciones de combate en curso, tales como operaciones antiterroristas. En el evento de que se ejecute una operación de contingencia, esa operación se incluye en la campaña y se convierte en un elemento que el CDT-GFM o el CDT-CCON consideran para identificar el impacto de las operaciones sobre los ambiente operacional (OE), para reconocer las oportunidades de afectar favorablemente a los OE para lograr los objetivos en los niveles nacional y del teatro y para examinar medidas de eficacia (MEDEF) que pueden afectar los objetivos intermedios de la campaña.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

OE
Ambiente operacional

- Los objetivos de la campaña deben ser evaluados continuamente, para ver si se alcanzan las condiciones deseadas. A medida que se logran los objetivos (o se determina que son inviables), el CDT-FC y los equipos de planeamiento actualizan el plan de campaña con nuevos objetivos y desarrollan medidas de evaluación asociadas.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- A diferencia de los planes de contingencia, las campañas de los CCON dirigidas por la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) no terminan con el logro de objetivos militares, y no tienen estados finales para ayudar a determinar los criterios de terminación. Los objetivos del plan de campaña no afirman ni implican victorias militares, sino que centran las operaciones, las actividades y las inversiones de la fuerza conjunta para promover la seguridad nacional, al apoyar el logro de sus objetivos. Esto ayuda a

CCON
Comando conjunto

identificar las condiciones del ambiente operacional (OE) deseadas para enfocar el planeamiento de la campaña (el propósito de la visión del CDT-GFM), si se entiende que los objetivos de la campaña y los intereses del país pueden cambiar a medida que el OE evoluciona y las políticas cambian.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

OE
Ambiente operacional

- La creciente influencia operacional de entidades no estatales y actores hostiles no estatales desafía el proceso de identificación del adversario y los centros de gravedad (COG) de otros actores y sus vulnerabilidades; por lo tanto, un plan de campaña identifica, principalmente, medios no letales para influir favorablemente en el ambiente operacional (OE) para lograr objetivos intermedios específicos.

- Los planes de campaña buscan capitalizar el efecto acumulativo de múltiples operaciones coordinadas y sincronizadas, actividades e inversiones que no pueden ser logradas por una única operación importante.

3.1.3.2. Planes de contingencia

(3-11) Los planes de contingencia identifican cómo el comando podría responder en caso de una crisis o la incapacidad para lograr objetivos. Los planes de contingencia buscan resolver favorablemente una crisis que no pudo ser disuadida o evitada dirigiendo operaciones para lograr objetivos específicos:

- Los planes de contingencia especifican estados finales que buscan restablecer condiciones favorables para Colombia y reaccionan a condiciones más allá del alcance del plan de campaña conjunto.

- Los planes de contingencia tienen un objetivo militar identificado y un conjunto de criterios de terminación. Al finalizar un plan de contingencia, las operaciones militares vuelven a la ejecución del plan de campaña; sin embargo, la poscontingencia en un ambiente operacional (OE) puede requerir

actividades militares diferentes o adicionales, para mantener nuevas condiciones de seguridad.

- Aunque las operaciones, las actividades y las inversiones del plan de campaña pueden tener efectos disuasivos, las actividades de prevención del plan de contingencia se refieren específicamente a acciones para las cuales se requieren recursos y planeamiento separados y únicos. Estas acciones generalmente implican órdenes específicas para su ejecución y requieren recursos adicionales asignados a través de procesos de gestión de fuerza operacional.

3.2. PLANEAMIENTO DE CAMPAÑA

3.2.1. Principios del planeamiento de la campaña

(3-12) Las campañas y el planeamiento de campañas siguen los principios de la guerra y los preceptos operacionales comunes, lo que facilita la sincronización de esfuerzos en el ambiente operacional (OE) con todos los participantes.

3.2.1.1. Objetivo

(3-13) Los objetivos de la campaña deben ser articulados y entendidos por parte de la fuerza conjunta, y su enunciado debe hacerse de manera clara, para facilitar su entendimiento. Los objetivos se especifican para dirigir cada operación militar hacia una meta claramente definida, decisiva y alcanzable. Los objetivos pueden cambiar a nacionales porque los líderes militares tienen un mejor entendimiento de la situación o porque la situación misma cambia. El CDT-FC debe prever que ocurran cambios en los objetivos políticos y estar presto a ejecutar modificaciones en los objetivos militares, que conduzcan al cumplimiento del estado final estratégico y se adapten a dicho estado.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

PRINCIPIOS DEL PLANEAMIENTO DE LA CAMPAÑA

- Objetivo
- Unidad de mando
- Economía de la fuerza
- Legitimidad

3.2.1.2. Unidad de mando

(3-14) La *unidad de mando* es el empleo de todas las fuerzas bajo un solo comandante responsable, que tiene la autoridad requerida para dirigir y emplear esas fuerzas en la búsqueda de un propósito común (MFC 1.0). Durante las operaciones multinacionales y la coordinación interagencial, la unidad de mando no siempre es posible, pero la unidad de esfuerzo, la coordinación y la cooperación hacia el logro de objetivos comunes se vuelven fundamentales para una acción unificada exitosa.

(3-15) En línea con lo anterior, y para diferenciar adecuadamente la unidad de esfuerzo de la unidad de mando, es importante aclarar que la unidad de esfuerzo permite la coordinación y cooperación hacia objetivos comunes como producto de una acción unificada exitosa.

3.2.1.3. Economía de la fuerza

(3-16) La economía de la fuerza es el empleo juicioso y la distribución adecuada de fuerzas para lograr los objetivos de la campaña y para no utilizar más recursos que los necesarios para lograr un propósito.

3.2.1.4. Legitimidad

(3-17) La legitimidad mantiene la autoridad legal y la moral en la conducción de las operaciones. La legitimidad se basa en la legalidad real y percibida, en la moralidad y en las correctas acciones desde la perspectiva de las audiencias interesadas. El *MFC 3-0 Operaciones conjuntas* ofrece más información sobre los principios de la guerra y los preceptos operacionales comunes.

UNIDAD DE MANDO

Empleo de todas las fuerzas bajo un solo comandante responsable, que tiene la autoridad requerida para dirigir y emplear esas fuerzas en la búsqueda de un propósito común.

MFC 1.0 §5-2

3.2.2. EVALUACIONES OPERACIONALES A LOS PLANES DE CAMPAÑA

(3-18) Los planes de campaña son informados por evaluaciones operacionales que miden continuamente el progreso o la regresión con respecto a un producto

claramente definido, medible y alcanzable de los objetivos intermedios dentro de los objetivos de la campaña. Durante las funciones de planeamiento, los equipos de planeamiento pueden utilizar una combinación de diseño operacional y el proceso de planeamiento conjunto (PPCO) que responda cuatro preguntas:

1) ¿Cuáles son las condiciones actuales del ambiente operacional (OE)? (dónde está).

2) ¿Cuáles son las condiciones futuras que busca establecer? (adónde quiere ir, cuál es el objetivo).

3) ¿Cómo llegará allá? (recursos y autoridades).

4) ¿Cómo se sabrá que ha tenido éxito? (evaluación).

(3-19) La evaluación no es solo medir el logro de un objetivo intermedio o de campaña, pues también exige medir el rendimiento y los efectos de las actividades conjuntas, para determinar si pueden generarse los efectos deseados o si establecerán las condiciones deseadas.

3.2.3. Actualizaciones de los planes de campaña

(3-20) Las campañas se basan en la guía estratégica y en el requerimiento de estar preparados para ejecutar planes de contingencia. A lo largo de las cuatro funciones de planeamiento, comenzando con el análisis de la misión dentro del proceso de planeamiento conjunto, el CDT-FC) y el estado mayor desarrollan y actualizan los requerimientos de información crítica del comandante (RICC). Esto complementa, a su vez, la evaluación de actividades, al incluir requerimientos de información críticos para abordar la evaluación clave de indicadores, preparativos de contingencia requeridos, oportunidades de disuasión y vulnerabilidades de todos los actores dentro del ambiente operacional (OE).

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(3-21) A través del planeamiento inverso, los CCON identifican acciones anteriores, actividades de campaña y

CCON
Comando conjunto

órdenes necesarias que deben ejecutarse (o deben haberse previsto) como parte de la campaña para disuadir, prepararse o mitigar contingencias externas de las condiciones de crisis.

(3-22) Si se realizó con éxito, la campaña mitiga el riesgo de conflicto en el contexto del plan de contingencia dirigido, establece condiciones para una mayor rapidez y una transición exitosa del plan de contingencia a la ejecución, si el conflicto armado resulta inevitable, y establece las condiciones para prevenir futuras crisis.

3.2.4. Adaptación de las herramientas de planeamiento

(3-23) La misma construcción de las actividades operacionales y funciones de planeamiento del Sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA), los procesos, los procedimientos y las herramientas son utilizados por los equipos de planeamiento para desarrollar planes de contingencia y planes de campaña. Estas aplicaciones pueden adaptarse:

- Si no hay un estado final militar o criterios de terminación para una campaña dirigida por la guía para el empleo de la fuerza (GEF) o el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC), los objetivos establecidos en el plan son guías y una hoja de ruta en apoyo de los objetivos nacionales. Los planes de campaña orientados por la guía para el empleo de la fuerza y el plan de campaña estratégico conjunto no buscan derrotar a un enemigo en combate, sino mejorar el ambiente operacional (OE) en apoyo de los intereses nacionales. Cuando se logra un objetivo, se debe designar otro.

- El marco de referencia para el plan de campaña debe ser examinado con sentido crítico. Al tratar de mapear un sistema complejo, los equipos de planeamiento tienden a hacerlo desde su propio punto de vista. Las relaciones y las cadenas

lógicas desarrolladas durante el planeamiento reflejarán su propia perspectiva. Otros participantes en el sistema, que incluyen aliados, asociados y adversarios, a menudo son de distintos orígenes y con diferentes reglas y relaciones, por lo que los efectos en Colombia pueden distorsionarse o no ser los esperados. Las acciones pueden no dar como resultado las condiciones deseadas. Lo que puede ser una cooperación desde la perspectiva de Colombia puede parecer una coerción desde la perspectiva del asociado.

- En vez de tener un centro de gravedad (COG) enemigo, el plan de campaña puede identificar varios COG o áreas que el comando puede afectar para lograr sus objetivos. Desde la campaña se aborda un problema grande y complejo; puede que no sea un problema único, sino una confluencia de varios problemas que interactúan y afectan al ambiente operacional (OE).

COG
Centro de gravedad

En este manual, el capítulo 4 "Arte operacional y diseño operacional" ofrece más información al respecto.

3.2.4.1. Líneas de esfuerzo

(3-24) En las campañas orientadas por la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC), a menudo es más fácil organizarlas a lo largo de líneas de esfuerzo. Una línea de esfuerzo (LOE) vincula múltiples tareas y misiones mediante el uso de la lógica de propósito, causa y efecto, para orientar los esfuerzos hacia el establecimiento de estrategias operacionales y condiciones estratégicas. Las líneas de esfuerzo vinculan objetivos intermedios en un camino hacia lo militar y, por lo tanto, el objetivo de la campaña; además, se utilizan para visualizar las relaciones entre las condiciones, los objetivos de la campaña y, por inferencia, el estado final teórico. Debido a que una campaña se basa en las condiciones y debe ser adaptable a los eventos, las líneas de esfuerzo

indican una ruta, en vez de un calendario preciso de eventos, y muestran cómo, en qué orden y con qué dependencias se prevé que las actividades de la fuerza conjunta contribuyan al logro de los objetivos deseados.

- Las líneas de esfuerzo pueden cruzarse e interactuar. La campaña debe identificar cómo el éxito o el fracaso a lo largo de una LOE afectarán las líneas de operaciones y otras líneas de esfuerzo; si es necesario, debe identificar cómo pueden redirigirse los recursos para responder a los efectos inesperados (éxitos, fracasos o consecuencias involuntarias) de las operaciones tanto propias como de otro tipo de líneas de esfuerzo.

LOE
Linea de esfuerzo

- Todos los involucrados en la conducción de una campaña deben conocer los objetivos intermedios y los nacionales para el teatro. Cada actividad táctica debe estar relacionada con su objetivo militar y del teatro a través de la LOE o de la línea de operaciones (LOO) donde se ubica. El operador o el ejecutor de cada actividad de campaña debe conocer los criterios de éxito de la tarea específica asignada, al igual que la forma como esa tarea se relaciona con el objetivo del comando más grande y lo apoya. En este manual, en el capítulo 4 "Arte y diseño operacional" se hace una descripción detallada de las líneas de operaciones y las líneas de esfuerzo.

3.2.5. Similitudes entre los planes de campaña y los planes de contingencia

3.2.5.1. Medibles y limitados en el tiempo

(3-25) Tanto los planes de campaña, como los planes de contingencia, deben tener objetivos medibles y un proceso para asociar las acciones de la fuerza conjunta a los cambios en el ambiente operacional (OE). El comandante debe ser capaz de identificar, dentro de un lapso establecido, la capacidad para cambios de efectos, y si

las acciones dadas afectaron o no con éxito un cambio asociado.

3.2.5.2. Cambiables y flexibles

(3-26) Las campañas deben adaptarse a los cambios en el ambiente operacional (OE), a las acciones de otros actores y a los cambios en los recursos y las prioridades, con base en las prioridades nacionales y de defensa.

(3-27) Sin embargo, una campaña no necesariamente debe cambiar cada vez que haya cambios de comandante o del estado mayor. Las campañas bien diseñadas pueden soportar cambios en fluctuaciones previsibles del liderazgo nacional en Colombia y por los países incluidos en la campaña. La continuidad no implica que los cambios en el COA o el enfoque deban ser evitados; no adaptarse a los cambios en el ambiente operacional (OE) conducirá al fracaso.

COA
Curso de acción

(3-28) Cuando una campaña aborda una amenaza persistente que abarca varios comandos —tales como terrorismo o amenazas a los activos o a las capacidades espaciales y ciberespaciales u operaciones de distribución—, el CDT-GFM puede designar a la autoridad coordinadora de un CDT-CCON para dirigir el esfuerzo de planeamiento, con la ejecución conducida en múltiples CCON. Esos CCON pueden identificar las actividades que apoyan el plan general mediante el desarrollo de un plan de campaña subordinado por separado o mediante la inclusión en su plan de campaña general.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CCON
Comando conjunto

(3-29) El CDT-CCON, con la autoridad, coordina los esfuerzos de planeamiento de las fuerzas y las agencias del Ministerio de Defensa Nacional disponibles en apoyo del plan de campaña operacional. El término planeamiento coordinado se refiere específicamente a los esfuerzos de planeamiento para transmitir autoridad, con el fin de ejecutar operaciones. A menos que el CDT-GFM indique lo contrario, el CDT-CCON es responsable de dirigir el esfuerzo del planeamiento por alinear y armonizar los

planes de campaña del CCON. La ejecución de los planes individuales sigue siendo responsabilidad del CDT-CCON o del CDT-CF en cuyo plan unificado de comandos conjuntos (PUCC) recae la autoridad.

CCON
Comando conjunto

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(3-30) Los CDT-CCON desarrollan planes de campaña subordinados para satisfacer las políticas y las estrategias diseñadas por el CDT-GFM. Si bien dichos planes designan planes subordinados, esa designación no altera las relaciones de mando actuales. Los CDT-CCON siguen siendo comandantes apoyados para la ejecución de sus planes, a menos que se indique lo contrario por parte del CDT-GFM.

(3-31) Si se dirige a desarrollar o sincronizar un plan de campaña con otras estructuras del sector defensa, el comandante del CCON:

- Proporciona una estructura de plan común y un marco estratégico para orientar e informar el desarrollo de los planes de campaña subordinados de los CDT-CCON, las Fuerzas, las agencias de apoyo de combate (CSA) y otras agencias del Ministerio de Defensa Nacional que apoyan los planes y mitigan las fisuras y las vulnerabilidades desde una perspectiva operacional.

- Establece un proceso común para el desarrollo de planes subordinados y de apoyo.

- Organiza y ejecuta reuniones de coordinación y colaboración en apoyo de la campaña operacional, para mejorar el desarrollo de planes subordinados y de apoyo consistentes con el marco estratégico establecido, y para coordinar y conducir actividades de sincronización.

- Difunde las lecciones aprendidas a los CDT-CCON, las Fuerzas y las agencias. Esto incluye la consolidación y la estandarización de esfuerzos de planeamiento, productos y herramientas de colaboración.

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

- Revisa y coordina todos los planes subordinados y de apoyo, para alinearlos con el plan de campaña operacional del CDT-GFM.

- Evalúa y brinda recomendaciones a altos militares y civiles en la asignación de fuerzas para coordinar los planes apoyados y de apoyo, desde una perspectiva operacional.

- Evalúa los planes apoyados y de apoyo, y presenta las deficiencias de capacidad para una fuerza integrada con posibles opciones de abastecimiento. Estas necesidades y opciones se informan al CDT-GFM o CDT-GFM, así como los desafíos para ejecutar el plan y las decisiones que probablemente serán requeridas si el plan pasa a la ejecución.

CDT-CCON
Comandante de
comando conjunto

- Brinda asesoramiento y recomendaciones a los CDT-CCON, al estado mayor conjunto (EMC) y al CDT-GFM para mejorar la integración y la coordinación de los planes subordinados, y de apoyo con el plan de campaña operacional.

- Acompaña a los CDT-CCON a medida que informan sobre sus planes de apoyo por medio de la aprobación final, según como sea necesario. Para garantizar la coordinación, todos los planes deben ser informados al mismo tiempo.

- Desarrolla criterios de evaluación y cronogramas; reúne y recolecta evaluaciones, y hace comentarios sobre el éxito del plan (por ejemplo, el logro de objetivos intermedios), a través de las revisiones en curso y del proceso de evaluación anual conjunta.

- En coordinación con el estado mayor conjunto (EMC), hace recomendaciones para el anexo de comunicación.

(3-32) El plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) puede proporcionar guía adicional sobre la coordinación

de autoridad basada en requerimientos de planeamiento específicos.

(3-33) Apoya al CDT-CCON, las Fuerzas y las agencias de Ministerio de Defensa Nacional:

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CCON
Comando conjunto

- Proporciona planeamiento de apoyo detallado al CCON principal, para ayudar al desarrollo del plan de campaña con otras estructuras del sector defensa.
- Establece reuniones de plan de apoyo y esfuerzos de planeamiento.
- Desarrolla planes de apoyo consistentes con el marco estratégico, la guía de planeamiento y los procesos establecidos por el equipo de planeamiento principal.
- Proporciona planes subordinados o de apoyo al equipo de planeamiento principal antes de las revisiones en curso, con tiempo suficiente para que el CCON líder revise y proponga modificaciones.
- El CDT-GFM apoya el planeamiento operacional de la campaña. Esto no cambiará las relaciones de mando, sino que aprovechará la posición de los CDT-GFM para mirar a través de los CCON y proporcionar una perspectiva operacional de oportunidades y riesgos en el desarrollo de planes integrados en el ámbito regional.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

3.3. CONDICIONES, OBJETIVOS, EFECTOS Y ENLACE DE TAREAS

(3-34) Para los planes de campaña, el CDT-FC desarrolla objetivos que ayuden a enfocar la estrategia y el plan de campaña. Las estrategias del CDT-GFM establecen un alcance amplio de objetivos para proporcionar contexto a los objetivos intermedios, con los cuales establecen condiciones para lograr los objetivos del comando. El

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-GFM y los equipos de planeamiento actualizan la estrategia militar y el plan de campaña de teatro (PCT) basados en cambios a los objetivos nacionales, en el logro de los objetivos de dicho plan y en los cambios en el ambiente operacional (OE).

OE
Ambiente operacional

(3-35) Las condiciones describen el estado del OE y están separadas del objetivo; es así como se puede lograr un objetivo, pero no pueden establecerse las condiciones deseadas.

(3-36) Los objetivos están claramente definidos y son medibles y alcanzables. Los objetivos intermedios sirven como puntos de referencia con los cuales el CCON puede medir el éxito en el cumplimiento de la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y en el logro de los objetivos nacionales.

CCON
Comando conjunto

(3-37) Las tareas dirigen acciones amigas para crear los efectos deseados. Estas son actividades dirigidas en el plan de campaña, utilizadas para influir en el ambiente operacional (OE). La ejecución de una tarea dará como resultado un efecto.

3.4. RECURSOS DE PLANEAMIENTO INFORMADO (ASIGNACIÓN DE CAPACIDADES, DISTRIBUCIÓN, UBICACIÓN)

(3-38) Las campañas dirigidas por la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC), a diferencia de los planes de contingencia, son planes para ejecución, y están limitadas por la preparación y la disponibilidad de recursos, por las autoridades y por el pronóstico de los futuros requerimientos, sobre la base de las actividades y los resultados proyectados de las operaciones en curso.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(3-39) Los CDT-CCON son responsables de planear, evaluar y ejecutar la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y los planes de campaña dirigidos por el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC). Los CCON, sin

embargo, reciben un presupuesto limitado y dependen de las Fuerzas y de los comandos de los componentes de los CCON para presupuestar y ejecutar campañas. Como tal, los componentes, el coordinador de fuerza conjunta y los planes funcionales conjuntos deben estar involucrados durante el proceso de planeamiento, a fin de identificar recursos y herramientas disponibles para garantizar que el plan de campaña sea ejecutable. Los comandos de componentes también pueden identificar opciones y actividades de las cuales el CCON podría no estar al tanto.

CCON
Comando conjunto

(3-40) El planeamiento de la campaña requiere planeamiento en cuatro marcos temporales de recursos, los cuales se detallan seguidamente.

3.4.1. Limitaciones de las operaciones en curso

(3-41) Las operaciones en curso se ejecutan con el presupuesto actual y los recursos asignados. A medida que las operaciones avanzan y el CCON conduce su evaluación, el comandante puede volver a asignar los recursos, con las autoridades correspondientes, para operaciones y actividades más efectivas o para abordar problemas que pueden surgir. Al mismo tiempo, el comandante usa la evaluación continua para proyectar un requerimiento de recursos a dos años. Los comandantes utilizan la evaluación del ambiente operacional (OE) y la proyección del impacto de las actividades en el año actual y el presupuesto (que ya están bloqueados).

3.4.2. Ajustado al presupuesto pronosticado

(3-42) El comandante desarrolla e informa el plan de campaña para el próximo año considerando el pronóstico del año presupuestario y las asignaciones de fuerzas, el techo y las tablas de prorrateo; además, actualiza los objetivos intermedios, desarrolla nuevos objetivos (según corresponda) y prioriza recursos basados en la evaluación de las acciones del año actual. Este plan se informa, a través del estado mayor

conjunto (EMC), al ministro de Defensa o su representante designado. El comandante también identifica brechas y deficiencias en capacidades, junto con los riesgos asociados, y las incluye en la lista de prioridad integrada y riesgo estratégico y militar, en la contribución del comandante a la evaluación anual conjunta. Esos informes apoyan el presupuesto del comando y obligan a la solicitud del presupuesto y la distribución en desarrollo (año del programa).

- El comandante utiliza la asignación del año actual y del presupuesto, combinado con la evaluación, para desarrollar un presupuesto y una solicitud de recursos para los años del programa. Trabajando con el estado mayor conjunto (EMC), el comando identifica oportunidades para el encuentro militar y ejercicios (conjuntos y multinacionales); así mismo, identifica futuros requerimientos que apoyan la campaña del CCON. En particular, los cambios de posición requieren largos plazos para ser implementados, por lo cual el comandante tiene que identificarlos a tiempo para ejecutar la diplomacia requerida y el requerimiento de posicionamiento para cumplir con cualquier cambio de postura.

CCON
Comando conjunto

- El comandante solo puede ejecutar aquellas operaciones y actividades para las cuales hay recursos y autoridad; incluso, puede estar más restringido por las autorizaciones o las leyes que limitan el uso de los recursos para programas específicos o requieren que se cumplan condiciones específicas antes de conducir la operación o la actividad.

3.5. ELEMENTOS DE UN PLAN DE CAMPAÑA DE COMANDO CONJUNTO

(3-43) El plan de campaña de la fuerza conjunta consiste en todos los planes contenidos en responsabilidades del teatro o funcionales establecidas, incluyendo planes de contingencia, planes subordinados y de apoyo,

planes de postura, cooperación en seguridad y operaciones en ejecución.

3.5.1. Plan de campaña

(3-44) El plan de campaña operacionaliza la estrategia del CDT-GFM organizando operaciones y actividades dentro de los recursos asignados y destinados a lograr los objetivos de la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC), así como objetivos adicionales del CDT-GFM determinados dentro del plazo establecido por la guía para el empleo de la fuerza o el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC).

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(3-45) El plan de campaña debe mostrar los vínculos entre operaciones, actividades y gastos, por una parte, y el objetivo de la campaña y los estados finales asociados que los recursos disponibles apoyarán, por otra. El plan de campaña debe identificar la evaluación del proceso por el cual el comando determina el progreso o la regresión de objetivos de seguridad nacional.

3.5.2. Plan de postura

(3-46) El plan de postura es la propuesta del CGFM para los CCON y las Fuerzas, y los acuerdos requeridos, y autorizados para lograr los objetivos del mando, por cuanto establece las condiciones para cumplir misiones asignadas.

CCON
Comando conjunto

3.5.3. Logística y plan de distribución del teatro

(3-47) Las siguientes son las consideraciones que deben tenerse en cuenta para la implementación de la logística y la elaboración y la puesta en ejecución del plan de distribución del teatro (PDT).

ELEMENTOS DE UN PLAN DE CAMPAÑA DE CCON

- Plan de campaña
- Plan de postura
- Logística y plan de distribución del teatro

3.5.3.1. Plan de distribución del teatro

(3-48) El plan de distribución del teatro (PDT) proporciona una movilidad detallada del teatro y un análisis de distribución para garantizar la capacidad suficiente o la capacidad mejorada planeada en todo el teatro y la sincronización del planeamiento de la distribución en toda la red de distribución operacional. Los planes de distribución del teatro incluyen una lista completa de referencias, datos de las áreas operacionales dentro de la nación o la HN, e información y requerimientos necesarios para planear, evaluar y ejecutar, y así poder recepcionar, ubicar, mover e integrar (RSOI).

(3-49) Los comandantes de fuerza conjunta desarrollan su plan de distribución del teatro (PDT) usando el formato en el plan de campaña de distribución operacional del Comando Funcional de Transporte (CF-TRANS), según el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC). Los planes de distribución del teatro y los planes de postura de teatro (PPT) se complementan entre sí por fuerzas posturales y acuerdos que interactuarán en la red de distribución en el teatro del CDT-CCON, a fin de proporcionar un flujo continuo de material y equipo dentro del área de responsabilidad (AOR). Esta sincronización permite que la red de distribución de teatro de la fuerza conjunta tenga capacidad suficiente para apoyar el desarrollo del plan de campaña de teatro (PCT), el plan de operaciones (PLANOP) y el plan conceptual (CONPLAN).

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

3.5.3.2 Descripción logística de teatro

(3-50) La descripción logística de teatro (TLO) codifica el análisis logístico del teatro (TLA) de la fuerza conjunta dentro del plan de postura de teatro (PPT). Dicha descripción proporciona una descripción narrativa, con matrices de apoyo de hallazgos clave y capacidades del análisis logístico del teatro, y que se incluye en el plan de postura de teatro, como anexo.

3.5.3.3. Análisis logístico del teatro

(3-51) El análisis logístico del teatro (TLA) proporciona datos detallados de la infraestructura país por país, por ubicación o instalación (base de operaciones principal [MOB]/sitio de operaciones avanzado [FOS]/ubicación de seguridad cooperativa [CSL]), proyecciones de huella, acuerdos de la HN, contratos existentes y órdenes de tareas requeridos para apoyar logísticamente las campañas de teatro y sus operaciones de contingencia integradas.

3.5.3.4. Secciones de cooperación de seguridad regional específica de país y planes

(3-52) Según como sea necesario u ordenado, el CDT-GFM o las unidades subordinadas designadas preparan cooperación de seguridad específica del país, así como secciones y planes de país dentro de sus planes de campaña para cada país donde el CGFM tiene la intención de aplicar mucho tiempo, dinero o esfuerzo. Los CDT-CCON también pueden preparar separadamente planes regionales, los cuales son útiles para identificar y convocar actividades dirigidas a objetivos regionales o nacionales y a proporcionar enfoque para el comando.

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(3-53) Secciones de planes nacionales de cooperación en seguridad regionales y específicos de cada país también pueden servir para armonizar mejor las actividades y las inversiones con otras agencias. Por aislar los objetivos deseados, los equipos de planeamiento pueden identificar más fácilmente los esfuerzos de apoyo y las medidas de evaluación específicas para lograr los objetivos de Colombia.

(3-54) Donde Colombia ha identificado objetivos específicos con un país o una región (a través de una guía estratégica o política), los planes de cooperación en seguridad separados para una región o un país específico ayudan a identificar los requerimientos de recursos y el riesgo asociado a las limitaciones de recursos que pueden imponerse.

3.5.3.5. Planes de apoyo subordinados, de apoyo y de campaña

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(3-55) **Plan de campaña subordinado:** Los CDT-FC subordinados a un CDT-CCON u otro CDT-FC pueden desarrollar planes de campaña subordinados en apoyo del plan superior, para sincronizar mejor sus operaciones en tiempo y espacio. Según las circunstancias, puede pasar a un plan apoyado o de apoyo en ejecución.

- Los planes de apoyo son preparados por un comandante de apoyo, un comandante subordinado o el jefe de una agencia, para satisfacer las solicitudes o los requerimientos del plan del comandante apoyado.

- Los planes de apoyo de campaña son desarrollados por las Fuerzas y por las agencias del Ministerio de Defensa Nacional que integran las actividades y los programas del Gobierno nacional apropiados; además, describen cómo van a apoyar las campañas de CCON y articulan la guía institucional o específica del componente.

CCON
Comando conjunto

(3-56) **Planes de contingencia:** Hacen parte del plan de campaña, y se basan en situaciones hipotéticas para amenazas designadas, eventos catastróficos y misiones de contingencia fuera de las condiciones de crisis. El plan de campaña debe abordar esos problemas conocidos en las contingencias antes de la ejecución, para establecer condiciones, conducir disuasión o abordar supuestos. A medida que los equipos de planeamiento desarrollan planes de contingencia, los problemas y las preocupaciones en la contingencia deben ser incluidos como un elemento de la campaña. En este manual, el capítulo 2 "Guía y coordinación estratégica" ofrece la descripción de los niveles de los planes de contingencia.

3.6. EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE TEATRO Y CAMPAÑA FUNCIONAL

(3-57) Las evaluaciones del plan de campaña determinan el progreso hacia el cumplimiento de una tarea creando una condición o logrando un objetivo. Las evaluaciones de campaña permiten que el CDT-FC y las organizaciones de apoyo refinen o adapten el plan de campaña y los planes de apoyo para lograr los objetivos de la campaña o que, con la aprobación del CDT-GFM, adapten los objetivos a los cambios estratégicos y del ambiente operacional (OE).

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(3-58) La evaluación de la campaña también es un puente entre la estrategia nacional y la militar y los CDT-CCON para los procesos de planeamiento estratégico, de recursos y de autoridades, al informar la guía estratégica del CDT-GFM, así como la asignación de roles y misiones y la toma de decisiones sobre el empleo, la postura, la gestión y el desarrollo de la fuerza. A través de la evaluación anual conjunta, la evaluación de campaña también informa la evaluación de riesgos y el plan de mitigación del CDT-GFM.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(3-59) La evaluación de campaña proporciona la entrada del CDT-CCON en las capacidades del CGFM necesarias para ejecutar las misiones en los planes de contingencia de sus comandos sobre el horizonte de planeamiento de la estrategia del CDT-GFM, tomando en cuenta los cambios previstos en las amenazas, la estrategia y el ambiente operacional (OE).

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

(3-60) Las evaluaciones permiten que el CDT-CCON defienda recursos adicionales o recomiende la reasignación de los recursos disponibles a las más altas prioridades. La evaluación permite al CDT-GFM hacer lo mismo en todos los CCON y presentar el caso para agregar o reasignar recursos a través del Programa de Defensa de los Años Futuros.

CCON
Comando conjunto

3.7. RIESGO

(3-61) *Riesgo* es la posibilidad de pérdida impulsada por la probabilidad y la gravedad, causada por amenazas u otros peligros (MFC 3-0). Los CDT-FC evalúan cuán fuertemente se mantienen los intereses de Colombia dentro de sus áreas respectivas, cómo esos intereses pueden verse amenazados y su capacidad de ejecutar misiones asignadas para protegerse ellos mismos y lograr los objetivos nacionales. Ello está documentado en el plan estratégico del CDT-GFM y en la presentación de la evaluación anual conjunta.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(3-62) El estado mayor conjunto (EMC) y los líderes del Ministerio de Defensa Nacional trabajan para alcanzar un entendimiento común del riesgo integrado (el riesgo estratégico evaluado en el nivel del CGFM combinado con los riesgos militares). Juntos deciden qué riesgo es aceptable para minimizar los efectos estableciendo los controles de riesgo apropiados.

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

(3-63) Para el riesgo estratégico, el estado mayor del CDT-GFM identifica la probabilidad y la consecuencia de eventos estratégicos a corto plazo (0-2 años) y a mediano plazo (3-7 años), o crisis que podrían afectar los intereses nacionales; así mismo, identifican los impactos de las tendencias a largo plazo (8-20 años) y las futuras capacidades del adversario.

CCON
Comando conjunto

(3-64) Para el riesgo militar, los CCON evalúan el impacto de la diferencia entre los requerimientos y las capacidades disponibles, la preparación, los planes y las autoridades sobre su capacidad para ejecutar las misiones asignadas. El riesgo militar se compone del riesgo para la misión —evaluado por el CGFM—; el riesgo para las fuerzas —evaluado por cada una de ellas— y el riesgo para un futuro potencial de las operaciones. Las evaluaciones incluyen, entre otros aspectos:

- Prioridades presupuestarias del programa de defensa para años futuros, compensaciones o restricciones fiscales.

RIESGO

Posibilidad de pérdida impulsada por la probabilidad y la gravedad, causada por amenazas u otros peligros.

MFC 3-0 §3-67

- Capacidades de deficiencias y fortalezas identificadas durante la preparación y la revisión de planes de campaña y contingencia.
- Preparación prevista de las fuerzas requeridas para ejecutar la campaña en años futuros.
- Supuestos o planes sobre contribuciones o apoyo de:
  - Otros ministerios y agencias del Gobierno nacional.
  - Alianzas, coaliciones y otras naciones amigas.
  - Apoyo operacional de contrato (OCS).
  - Cambios en la capacidad del adversario identificados durante la preparación de la apreciación estratégica y otros productos de inteligencia.

(3-65) Los comandantes deben estar dispuestos a evitar ser improductivos. Aunque actualmente no hay un análisis probado de costo-beneficio para evaluación de estrategias, los comandantes deben probar nuevas actividades para ver si hay mejores métodos, o menos arriesgados, para lograr los objetivos del teatro y los objetivos nacionales.

3.8. OPORTUNIDAD

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(3-66) Los CDT-FC necesitan identificar las oportunidades que pueden explotar para influir sobre la situación en una dirección positiva. Pueden abrirse ventanas de oportunidad limitadas, y el CDT-FC debe estar listo para explotarlas, a fin de establecer las condiciones que conducirán a la transformación exitosa del conflicto armado y, por lo tanto, a la transición. Esto debe hacerse en colaboración con agencias interagenciales, asociados internacionales y naciones socias que puedan tener

herramientas de evaluación que buscan oportunidades para mejorar la resiliencia y mitigar el conflicto.

(3-67) Es importante entender las dinámicas —como la evolución de la guía estratégica y los mandatos—, el tipo de conflicto, la lógica estratégica de los perpetradores, el impacto de las operaciones y los cambios en las vulnerabilidades y las amenazas relacionadas con la protección de civiles, la resiliencia y las oportunidades emergentes, para mejorar los cambios positivos en el ambiente operacional (OE) o entre los actores.

OE
Ambiente operacional

(3-68) Evaluar el OE desde la perspectiva de las causas raíz y las causas inmediatas de la inestabilidad es esencial a fin de identificar y crear oportunidades para que los procesos se ejecuten a largo plazo.

(3-69) La transformación exitosa del conflicto se basa en la capacidad de la fuerza conjunta, junto con los otros actores que intervienen y las partes locales interesadas, para identificar y resolver las principales fuentes de inestabilidad, al centrarse en las fuentes subyacentes de esa inestabilidad, mientras que también se manejan sus síntomas visibles. En países que buscan la transición de la guerra a la paz, existe una ventana de oportunidad limitada para mitigar las fuentes de inestabilidad; ello puede incluir disuadir a los adversarios y mitigar sus efectos sobre las poblaciones y las instituciones locales, así como desarrollar enfoques que incluyan grupos marginados, construcción de mecanismos de consenso, controles y equilibrios en el poder y medidas de transparencia.

"La guerra es un arte y, como tal, no es susceptible de explicación por una fórmula fija".

General George S. Patton, Jr., éxito en la guerra, *The Infantry Journal Reader*,1931

CAPÍTULO 4

ARTE OPERACIONAL Y DISEÑO OPERACIONAL

(4-1) Los siguientes son algunos de los aspectos que deben tenerse en cuenta para entender las generalidades del arte y el diseño operacionales:

- El CDT-FC y el estado mayor desarrollan planes a través de la aplicación del arte y el diseño operacionales, en conjunto con el proceso de planeamiento conjunto (PPCO). Combinan arte y ciencia para desarrollar productos que describan cómo (formas) la fuerza conjunta empleará sus capacidades (medios) para lograr objetivos militares (fines), dado un entendimiento de la exposición responsable y deliberada a un posible daño o una pérdida relacionados con uno o varios peligros (riesgo).

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- El arte operacional es inherente a todos los aspectos del diseño operacional.

- El ***diseño operacional*** es la **concepción y construcción del marco que consolida una campaña u operación, y su posterior ejecución aplicando el pensamiento crítico y creativo, a fin de entender, visualizar y describir problemas complejos asociados y establecer enfoques para su solución**. El marco está construido sobre un proceso reiterativo que crea un entendimiento compartido del

DISEÑO OPERACIONAL

Concepción y construcción del marco que consolida una campaña u operación, y su posterior ejecución aplicando el pensamiento crítico y creativo, a fin de entender, visualizar y describir problemas complejos asociados y establecer enfoques para su solución.

MFC 5-0 §4-1

OE
Ambiente operacional

ambiente operacional (OE), identifica y enmarca los problemas dentro de ese mismo OE y desarrolla enfoques mediante la aplicación del arte operacional, para resolver dichos problemas, de acuerdo con la guía estratégica o política.

- El enfoque operacional es la descripción de las acciones generales que la fuerza debe ejecutar para transformar las condiciones actuales en aquellas deseadas en el estado final. Es un producto primario del diseño operacional que le permite al comandante seguir con el proceso de planeamiento conjunto, y traduciendo conceptos estratégicos y operacionales amplios en misiones y tareas impuestas para producir un plan ejecutable.

- El propósito del diseño operacional y el del arte operacional es producir un enfoque operacional que le permita al comandante continuar el proceso de planeamiento conjunto (PPCO).

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- El diseño operacional es una de varias herramientas disponibles para ayudar al CDT-FC y al estado mayor a conocer y entender la incertidumbre de un ambiente operacional (OE) complejo para el cumplimiento de la misión; además, apoya un diálogo recursivo y permanente sobre la naturaleza del problema y un enfoque operacional para lograr los objetivos deseados.

- El diseño operacional y el arte operacional permiten el entendimiento, el cual va más allá del conocimiento de las capacidades y las habilidades de los actores relevantes (individuos y organizaciones) o de la naturaleza del ambiente operacional (OE), pues proporciona contexto para la decisión e indica cómo las múltiples facetas del problema interactúan, y así permite a comandantes y estados mayores identificar las consecuencias y las oportunidades y reconocer los riesgos.

- Las herramientas descritas en el presente capítulo están destinadas a ayudar a los comandantes a conducir un análisis sólido; particularmente, en el manejo de eventos inesperados o en aquellos eventos fuera de su propia experiencia o su entendimiento. Un análisis robusto ayudará a un mejor entendimiento y, en última instancia, a una mejor toma de decisiones.

- La implementación se basa en la experiencia y en el tiempo disponible del comandante y los estados mayores. Los distintos comandantes y estados mayores necesitarán diferentes herramientas, ya que cada persona tiene fortalezas, debilidades y prejuicios. De la misma forma, cada problema es diferente y puede requerir otras alternativas para analizarlo y abordarlo. Las herramientas elegidas por el equipo de planeamiento deben ser apropiadas para el problema, y deben complementar las fortalezas y las debilidades de los estados mayores.

(4-2) La cantidad de datos disponibles fácilmente puede afectar muy rápido el proceso de planeamiento. Los estados mayores y los comandantes deben entender que un buen momento de decisión con información incompleta puede arrojar una mejor solución que esperar hasta cuando toda la información esté disponible.

(4-3) En los complejos sistemas sociales que son parte integral de las operaciones militares, los datos adicionales pueden aumentar en gran medida la complejidad del problema sin ayudar a su entendimiento. El arte operacional ayuda al comandante a identificar el punto de rendimiento decreciente en la recolección y el análisis.

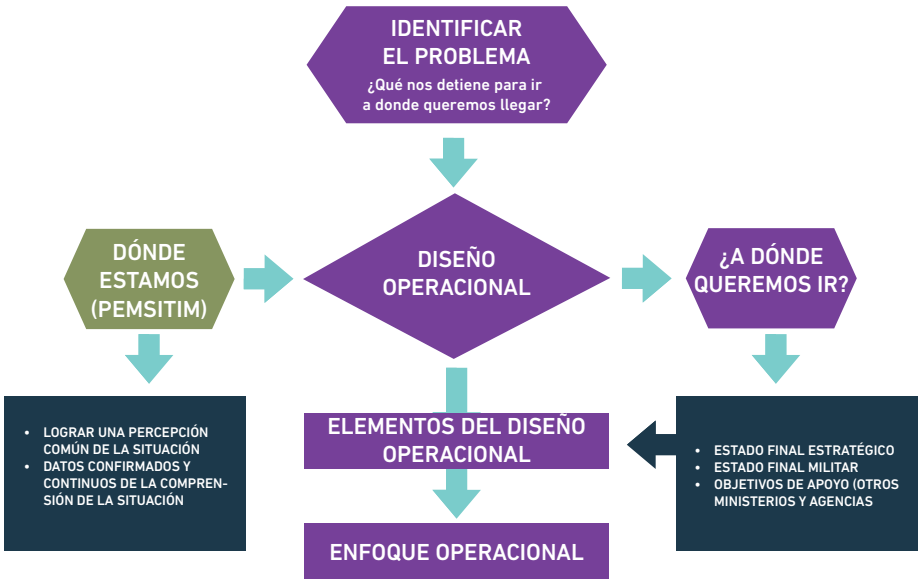
4.1. EL ROL DEL COMANDANTE

(4-4) El comandante es la figura central en el diseño operacional, debido a su conocimiento y su experiencia. Con su juicio y sus decisiones, está obligado a guiar al

estado mayor a través del proceso. En general, cuanto más compleja es una situación, más crítico es el rol del comandante al principio del planeamiento. Los comandantes recurren al diseño operacional para mitigar los desafíos de la complejidad y la incertidumbre, así como para el aprovechamiento de su conocimiento, su experiencia, su juicio, su intuición, su responsabilidad y su autoridad, a fin de generar un entendimiento más claro de las condiciones necesarias para enfocar el esfuerzo y lograr el éxito.

(4-5) Los comandantes distinguen las características únicas de sus situaciones actuales para habilitar el desarrollo de soluciones innovadoras o adaptativas. Ellos entienden que cada situación requiere una solución adaptada al contexto del problema. Mediante el uso de diseño y la aplicación del arte operacional, los comandantes desarrollan alternativas innovadoras y adaptativas para resolver desafíos complejos. Estas amplias alternativas son de enfoque operacional, como se muestra en la figura 4-1.

Figura 4-1. Desarrollo del enfoque operacional.



(4-6) Los comandantes utilizan el conocimiento y el entendimiento adquiridos del diseño operacional, junto con cualquier guía adicional del comando superior, para proporcionar la guía del comandante que dirige y guía al estado mayor a través del proceso de planeamiento conjunto en la preparación detallada de planes y órdenes. Desarrollar puntos de contacto significativos durante todo el proceso de planeamiento con los comandantes apoyados y de apoyo y otras partes interesadas permite un entendimiento compartido del ambiente operacional (OE).

(4-7) El diseño operacional requiere que el comandante estimule el diálogo y la colaboración para identificar problemas complejos y mal definidos. Para ese fin, el comandante debe potenciar el aprendizaje organizacional y desarrollar métodos a fin de determinar si es necesario modificar el enfoque operacional durante el curso de una operación o una campaña. Esto requiere una evaluación y una reflexión que desafíen el entendimiento del problema existente y la relevancia de las acciones que abordan ese problema. Debido a la complejidad y al cambio constante, los comandantes deben sentirse cómodos en el reconocimiento de que nunca se sabe todo sobre el ambiente operacional (OE) dado, y nunca se tendrá la capacidad para definir completamente sus problemas; incluso, muchos de los problemas en el OE pueden no tener soluciones.

OE
Ambiente operacional

4.2. TRABAJO DE LA CÉLULA ROJA

(4-8) Para enmarcar correctamente el problema que habilita el planeamiento, es necesario hacer la recolección y el análisis de información, junto con el discernimiento de las percepciones de los adversarios, el enemigo, los asociados y otros actores relevantes. Para ello está la ***célula roja***, la cual es un **grupo independiente que desafía a una organización para mejorar la efectividad de esta última, desde la perspectiva de la amenaza**; puede ayudar a un comandante y al estado mayor a

CÉLULA ROJA

Grupo independiente que desafía a una organización para mejorar la efectividad de esta última, desde la perspectiva de la amenaza.

MFC 5-0 §4-8

pensar crítica y creativamente, a ver cosas desde perspectivas diferentes, a desafiar su propio pensamiento, a evitar las falsas expectativas, los prejuicios o el pensamiento grupal y a impedir el uso de analogías inexactas para enmarcar el problema.

(4-9) El trabajo de la célula roja proporciona una capacidad independiente para explorar por completo las alternativas en planes y operaciones en el contexto del ambiente operacional (OE) y desde la perspectiva de los adversarios y otros actores relevantes.

(4-10) Los comandantes usan células rojas para ayudarlos a ellos y a su estado mayor a proporcionar información y alternativas durante el planeamiento, la ejecución y la evaluación para:

- Ampliar el entendimiento del ambiente operacional (OE).
- Ayudar al comandante y al estado mayor a enmarcar los problemas y definir condiciones del estado final.
- Establecer supuestos.
- Considerar las perspectivas del adversario y otros actores relevantes.
- Ayudar a identificar vulnerabilidades y oportunidades propias y enemigas.
- Asistir en la identificación de áreas para la evaluación.
- Anticipar las percepciones culturales de los asociados, los adversarios y otros actores relevantes.
- Ejecutar revisiones críticas independientes y análisis de planes para identificar debilidades y vulnerabilidades potenciales.

(4-11) Las células rojas proporcionan al comandante y al estado mayor una capacidad independiente para desafiar el pensamiento de la organización.

(4-12) La célula roja es transversal a las funciones del estado mayor y al horizonte de tiempo en el proceso de planeamiento conjunto. Esta difiere de un equipo compuesto por miembros de la Sección de Inteligencia Conjunta (J-2), que conduce la simulación de amenazas, o de un centro de fusión de inteligencia conjunta (CEFIC), como un elemento adicional en la J-2 para mejorar el análisis de inteligencia, productos y procesos.

4.3. EL ARTE OPERACIONAL

(4-13) El arte operacional aplica a todos los niveles de la guerra, y no solo al nivel operacional. A través de este, los comandantes y su grupo asesor combinan arte y ciencia para desarrollar planes y órdenes.

4.3.1. Descripción general

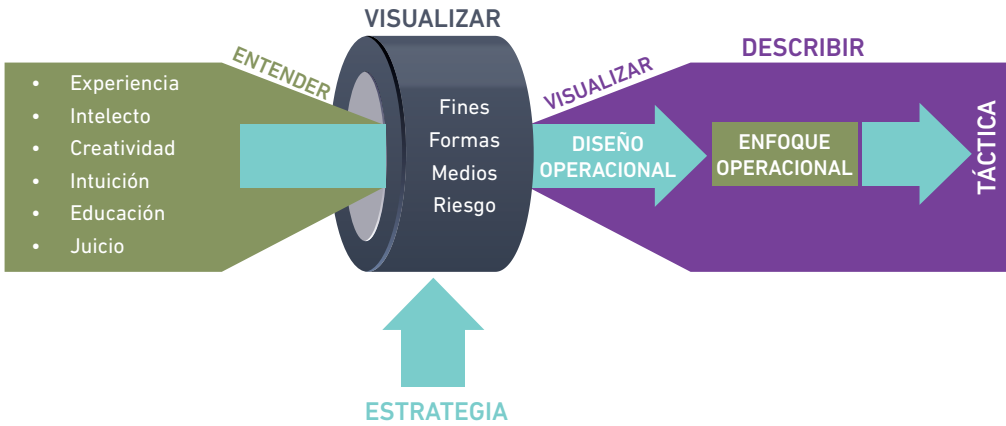
(4-14) Los comandantes, expertos en el uso del arte operacional, proporcionan la visión que vincula objetivos estratégicos a las tareas tácticas mediante el entendimiento de los objetivos estratégicos y del ambiente operacional (OE) durante las fases de planeamiento y ejecución de una operación o campaña. Más específicamente, la interacción del arte operacional y el diseño operacional proporciona un puente entre la estrategia y la táctica vinculando objetivos estratégicos nacionales a operaciones que deben ser ejecutadas para lograr estos objetivos e identificar cómo se evalúa el impacto de las operaciones para lograr los objetivos estratégicos. De igual modo, el arte operacional promueve la unidad de acción ayudando a los CDT-FC y al estado mayor a entender cómo facilitar la integración de otras agencias y de asociados multinacionales para lograr objetivos estratégicos y operacionales.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(4-15) A través del arte operacional, los comandantes vinculan fines, formas y medios para alcanzar el estado final deseado, como se muestra en la figura 4-2. Esto requiere que los comandantes respondan las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el estado actual del ambiente operacional (OE)?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos militares que se deben lograr? ¿Cómo se relacionan con los objetivos estratégicos y qué objetivos deben lograrse para permitir el objetivo estratégico nacional? ¿Cómo difieren esas condiciones de las actuales (estado del OE)? (fines).
- ¿Qué secuencia de acciones militares, junto con posibles acciones civiles, es la más probable para lograr esos objetivos y alcanzar el estado final? ¿Cómo voy a medir el logro de esos objetivos? (formas).
- ¿Qué recursos militares se requieren con apoyo de recursos civiles para ejecutar esa secuencia de acciones dentro de los recursos dados o solicitados? (medios).
- ¿Cuál es la posibilidad de fracaso, o cuáles son las consecuencias inaceptables al conducir esa secuencia de acciones militares? ¿Cómo identificaré si una o más de ellas ocurren? ¿Qué es un "nivel aceptable de fracaso"? (riesgo).

Figura 4-2. Arte operacional.



4.3.2. Rol del arte operacional

(4-16) El arte operacional permite a los comandantes y al estado mayor tomar grandes cantidades de datos generados en los procesos de planeamiento y análisis y seleccionar la información disponible. Durante la fase de desarrollo del plan, se puede requerir un análisis detallado para determinar la factibilidad e identificar el riesgo. A menudo, durante el proceso de toma de decisiones no hay tiempo suficiente para profundizar en el detalle utilizado para llegar a una recomendación.

- El arte operacional proporciona la capacidad para entender mejor el ambiente operacional (OE) y el proceso de toma de decisiones, y proporciona una explicación concisa y suficientemente detallada, sin perderse en minucias.

- También proporciona al comandante la capacidad para emitir juicios y decisiones con la información disponible en el momento. Esto es crítico en el planeamiento de crisis, en el planeamiento de tiempo limitado y durante la ejecución, cuando es posible que no haya el tiempo o la capacidad analítica deseada para conducir un análisis completo del ambiente operacional (OE).

(4-17) El arte operacional también proporciona conciencia de los sesgos personales y organizacionales que podrían afectar los procesos de análisis y decisión. Aunque a menudo es difícil ignorar completamente los sesgos, el arte operacional permite un entendimiento de cómo afectan el proceso de decisión y riesgo asociado a esas decisiones.

4.4. EL DISEÑO OPERACIONAL

(4-18) El diseño operacional estimula el pensamiento crítico y creativo para la construcción del planeamiento conceptual, antes de enfocarse en el planeamiento detallado.

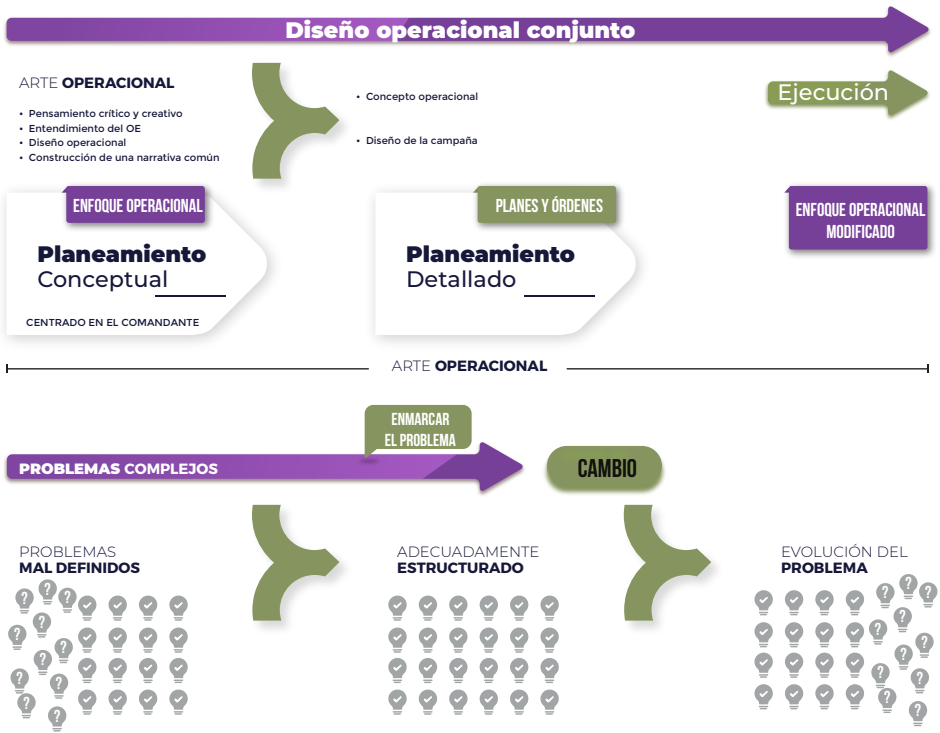
4.4.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

(4-19) El diseño operacional es una metodología para ayudar a los comandantes y los estados mayores a organizar y entender el ambiente operacional (OE).

(4-20) Hay diversos componentes principales del diseño operacional, como se muestra en la figura 4-3. Los componentes tienen características distintas, y no necesariamente son secuenciales; sin embargo, debe establecerse por anticipado un entendimiento del OE y del problema, para desarrollar enfoques operacionales.

OE
Ambiente operacional

Figura 4-3. Diseño operacional.



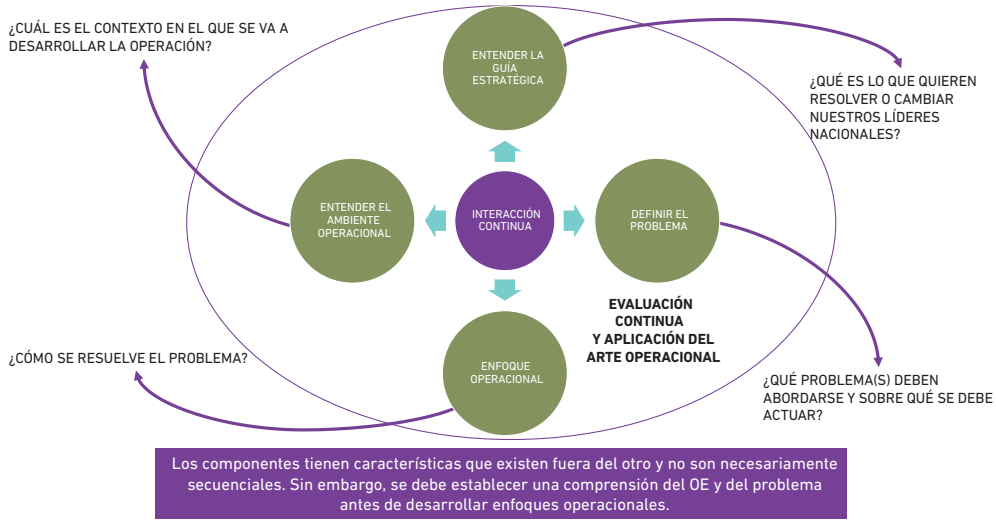
(4-21) El diseño operacional es una de varias herramientas disponibles a fin de ayudar al CDT-FC y al estado mayor a entender las soluciones amplias para el cumplimiento de la misión y entender la incertidumbre en un ambiente operacional (OE) complejo; además, admite un diálogo recursivo y continuo sobre la naturaleza

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

del problema y un enfoque operacional para lograr los objetivos.

(4-22) El proceso es continuo y cíclico, porque se conduce antes, durante y después de las operaciones conjuntas (ver figura 4-4).

Figura 4-4. Marco del diseño operacional.



(4-23) La metodología general en diseño operacional es:

1) Entender la guía estratégica.

2) Entender el ambiente estratégico (políticas, diplomacia).

3) Entender el ambiente operacional (OE).

4) Definir el problema.

5) Identificar los supuestos necesarios para continuar el planeamiento (supuestos estratégicos y operacionales).

6) Desarrollar enfoques operacionales.

7) Identificar decisiones y puntos de decisión (externos a la organización).

8) Refinar el enfoque operacional.

9) Preparar la guía de planeamiento.

(4-24) Estos pasos no necesariamente son secuenciales. La verificación de los puntos es esencial para identificar cómo las decisiones posteriores afectan los supuestos anteriores, y para completar brechas identificadas durante el proceso.

4.4.2. Entender la guía y orientación estratégica

(4-25) El planeamiento, por lo general, empieza con la asignación de una tarea de planeamiento a través de una directiva, una orden o una guía estratégica, dependiendo de cómo se desarrolla una situación. El comandante y el estado mayor deben analizar todas las fuentes de guía disponibles. Estas fuentes incluyen documentos escritos —como la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC)—, directivas escritas, instrucciones orales desde los cuarteles generales, leyes nacionales e internacionales, políticas de otras organizaciones que estén interesadas en la situación y órdenes de alto nivel.

(4-26) En situaciones en las que, por ejemplo, se producen cambios en el estado mayor, que resultan en opiniones o políticas diferentes causadas por esta rotación, no se contará con el personal que participó en el proceso donde se alinearon compromisos para lograr un acuerdo dentro de los documentos. Por lo anterior, los documentos de la guía estratégica podrían tener discrepancias o quedar incompletos o desactualizados. Esto se debe a los distintos momentos en los que puede haberse producido, por cambios en el estado mayor que resultan en opiniones o políticas diferentes y por la rotación de personal que participó en el proceso donde se conducirán compromisos para lograr un acuerdo dentro de los documentos.

(4-27) Durante el planeamiento, los comandantes y el estado mayor deben leer las directivas y sintetizar los

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

contenidos en un enunciado conciso. Dado que los documentos de guía estratégica pueden ser problemáticos, el CDT-FC y el estado mayor deben obtener una guía clara y actualizada a través del diálogo cívico-militar a lo largo del proceso de planeamiento. Cuando la aclaración no ocurre, los estados mayores y los comandantes identifican esas áreas como elementos de riesgo.

(4-28) A lo largo del proceso de planeamiento, los líderes proporcionarán guía adicional. Esto puede hacerse a través de procesos formales, como el enunciado de la guía y las revisiones estratégicas de defensa, o de procesos informales, como correos electrónicos, conversaciones y reuniones. Todo ello necesita ser diseminado, para asegurar que el comando tenga un entendimiento común de la intención, la visión y las expectativas del comandante.

(4-29) En particular, los comandantes mantienen el diálogo con el liderazgo en todos los niveles para resolver diferencias de interpretación de los objetivos de mayor nivel y de las formas y los medios para lograr dichos objetivos. Rara vez se logra entender el ambiente operacional (OE), definir el problema y lograr la aceptación. La guía estratégica dirigida a los problemas complejos puede ser inicialmente vaga, y puede requerir que el comandante la interprete y haga las aclaraciones necesarias al estado mayor. Mientras que los CDT-FC y los líderes nacionales pueden tener una perspectiva estratégica clara del problema desde su punto de vista, los comandantes en el nivel operacional y los líderes subordinados a menudo tienen un mejor entendimiento de las circunstancias específicas que comprenden la situación operacional, y pueden tener una perspectiva por completo diferente de las causas y las soluciones. Ambas perspectivas son esenciales para un plan sensato. Los comandantes subordinados deben ser agresivos al compartir su perspectiva con sus superiores, y ambos deben resolver las diferencias a la primera oportunidad. Si bien las políticas y la guía estratégica aclaran el planeamiento, también es cierto que el planeamiento

informa la formulación de políticas. Una estrategia o un plan que no se puedan ejecutar de manera realista en el nivel táctico pueden ser tan perjudiciales para el largo alcance de los intereses de Colombia que pueden socavar los objetivos estratégicos u operacionales.

(4-30) La guía estratégica es esencial para el arte operacional y el diseño operacional. Como se describió en el capítulo 1, "Planeamiento conjunto", el presidente, el ministro de Defensa y el CDT-GFM promulgan guía estratégica. En general, esta guía proporciona objetivos auxiliares tanto a largo como a mediano plazo. Debe definir qué constituye victoria o éxito (fines) e identificar fuerzas, recursos y autoridades (medios) disponibles para lograr los objetivos estratégicos. El enfoque operacional (formas) del empleo de capacidades militares para lograr los fines busca que el CDT-FC apoyado lo desarrolle y lo proponga, aunque la política o las posiciones nacionales brinden opciones limitadas para el comandante. Conectar recursos y acciones tácticas a los fines estratégicos es responsabilidad del comandante operacional; el comandante debe ser capaz de explicar de qué forma las acciones propuestas darán como resultado los efectos deseados y cuáles son los potenciales riesgos de dichas acciones.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(4-31) Para situaciones que requieren el empleo de capacidades militares (especialmente, para combate anticipado a gran escala), el presidente y el ministro de Defensa pueden establecer un conjunto de objetivos operacionales; sin embargo, a falta de guía o de dirección coherente, los CDT-FC pueden necesitar colaborar con los creadores de políticas en el desarrollo de esos objetivos. El logro de estos debería contribuir a los objetivos estratégicos, a las condiciones, ya ampliamente expresadas, que deberían existir tras la conclusión de una campaña o de una operación. Con base en el diálogo civil-militar en curso, el CDT-FC determinará el estado final militar y los objetivos militares, que definen el papel de las FF. MM. Dichos objetivos son la base del diseño operacional.

FF. MM.
Fuerzas Militares

4.4.3. Entender el ambiente estratégico

(4-32) Después de analizar la guía estratégica, los comandantes y los estados mayores construyen un entendimiento del ambiente estratégico. Esto forma límites dentro de los cuales el enfoque operacional debe ajustarse. Algunas consideraciones al respecto son:

- ¿Qué acciones o supuestos de planeamiento serán aceptables dado el actual ambiente diplomático y político?
- ¿Qué impacto tendrán las actividades de Colombia sobre terceros (impactos militares, pero también, posibles consecuencias políticas)?
- ¿Cuáles son los objetivos estratégicos nacionales actuales del Gobierno nacional? ¿Se espera que los objetivos sean de larga duración, o solo a corto plazo? ¿Podrían dar lugar a consecuencias involuntarias? (por ejemplo, si se proporcionan armas a una nación, ¿hay tiempo suficiente para desarrollar controles fuertes para que las armas no se utilicen para fines no intencionales?).

(4-33) Entre las consideraciones del nivel estratégico se encuentran:

- Las actividades militares de nivel estratégico afectan la identificación de los objetivos militares multinacionales, el desarrollo de planes de campaña de las fuerzas conjuntas, la secuencia de operaciones militares y la evaluación de los riesgos para el uso del instrumento militar del poder nacional.
- Dentro del ambiente operacional (OE) hay consideraciones del nivel estratégico que pueden incluir aspectos operacionales debido a factores operacionales, como las leyes internacionales, la capacidad de las actividades de información del adversario o el enemigo para influir en la opinión regional, los adversarios y las organizaciones e

METODOLOGÍA GENERAL EN DISEÑO OPERACIONAL

1) Entender la guía estratégica.
2) Entender el ambiente estratégico (políticas, diplomacia).
3) Entender el ambiente operacional (OE).
4) Definir el problema.
5) Identificar los supuestos necesarios para continuar el planeamiento (supuestos estratégicos y operacionales).
6) Desarrollar enfoques operacionales.
7) Identificar decisiones y puntos de decisión (externos a la organización).
8) Refinar el enfoque operacional.
9) Preparar la guía de planeamiento.

instituciones amigas, y la capacidad y disponibilidad de sistemas espaciales y comerciales basados en el espacio y en tecnologías de la información.

- Las consideraciones del nivel estratégico del ambiente operacional (OE) se analizan en términos de regiones geopolíticas, naciones y clima, en vez de la geografía local y su clima. Los aspectos no militares del OE suponen un aumento de importancia en el nivel estratégico. Por ejemplo, las capacidades industriales y tecnológicas de una nación o una región influirán en el tipo de fuerza militar que se tiene, y los factores pueden influir en la capacidad de una nación o una región para soportar un conflicto prolongado sin asistencia exterior.

OE
Ambiente operacional

- En muchas situaciones, las consideraciones no militares pueden cumplir un papel más importante que los factores militares que influyen en el COA adversario. El proceso de preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE) analiza todos los aspectos relevantes del ambiente operacional (OE), incluidos el adversario y otros actores, y los sistemas y los subsistemas política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico (PEMSITIM). Este análisis también debería considerar una posible intervención de terceros.

COA
Curso de acción

- El enfoque principal de la preparación de inteligencia conjunta para el ambiente operacional (OE) es proporcionar inteligencia predictiva que ayude a que el CDT-FC discierna la intención probable del adversario y, lo más probable, el futuro COA. Durante el desarrollo, el análisis, la comparación y la aprobación del proceso de planeamiento conjunto del COA, así como los modelos de COA basados en la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE), deben considerar todo el rango de recursos disponibles del adversario, e incluir la mentalidad de personalidades y poblaciones clave, al igual que los flujos financieros y

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

la convergencia de amenazas y redes ilícitas para financiar operaciones.

(4-34) Los modelos de COA basados en la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE) identifican ambos métodos —militares y no militares— de proyección e influencia del poder, y especifican el teatro del esfuerzo principal y las fuerzas comprometidas con cada uno, que representan objetivos tanto en el nivel nacional como en el estratégico de los actores relevantes.

COA
Curso de acción

4.4.4. Entender el ambiente operacional

(4-35) El *ambiente operacional* (OE) es la composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante (MFC 3-0). Abarca áreas físicas y factores de los dominios aéreo, terrestre, marítimo y espacial, así como el espectro electromagnético y el ambiente de información (que incluye el ciberespacio). Dentro de dichas áreas están los actores adversarios, propios y neutrales que son relevantes para una operación conjunta específica. Entender el OE ayuda al CDT-FC a identificar mejor el problema, así como a anticipar resultados potenciales, a entender los resultados de las propias tropas, los del adversario y los de acciones neutrales, y a comprender cómo dichas acciones afectan el cumplimiento del estado final militar (figura 4-5).

OE
Ambiente operacional

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

AMBIENTE OPERACIONAL

Composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante.

MFC 3-0 §4-12

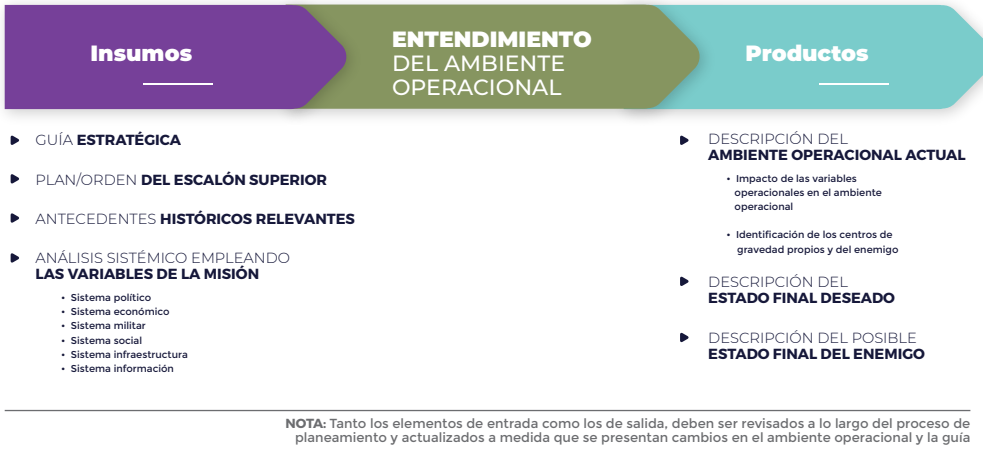
OE

(4-36) El comandante debe ser capaz de describir tanto el estado actual del ambiente operacional (OE) como el estado deseado del OE cuando las operaciones concluyen (estado final militar deseado), para visualizar un enfoque que lleve a resolver el problema. Los estados mayores pueden comparar las condiciones actuales del OE con las condiciones deseadas. Identificar las condiciones objetivas necesarias y los criterios de terminación al principio del planeamiento ayudará al comandante y al estado mayor a diseñar un enfoque operacional con LOE y LOO que vinculan cada condición actual a una condición para un estado final deseado.

LOE
Linea de esfuerzo

LOO
Linea de operaciones

Figura 4-5. Entendimiento del ambiente operacional.



NOTA: Tanto los elementos de entrada como los de salida, deben ser revisados a lo largo del proceso de planeamiento y actualizados a medida que se presentan cambios en el ambiente operacional y la guía

(4-37) El proceso de preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE) es una herramienta analítica integral a fin de describir todos los aspectos del ambiente operacional (OE) relevantes para la operación o campaña.

4.4.4.1. Consideraciones del nivel operacional

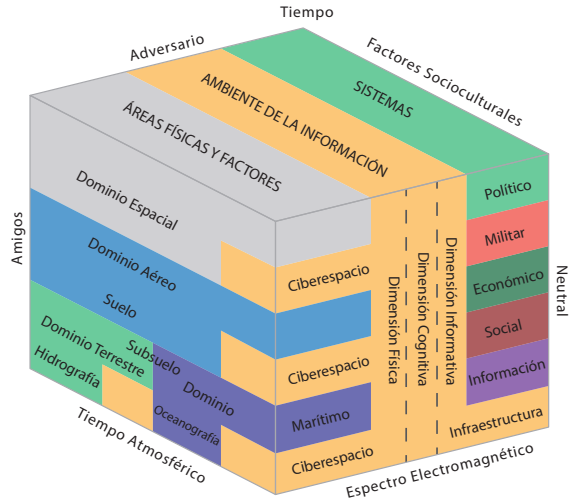
(4-38) Al analizar el ambiente operacional (OE) actual y futuro, el estado mayor puede usar un marco analítico de las categorías de información PMESII (política, militar, económica, sociales, de información y de infraestructura) con el fin de determinar las relaciones y las interdependencias relevantes para la operación o la campaña, como se muestra en la figura 4-6.

(4-39) El tamaño y el alcance del análisis también pueden variar dependiendo de aspectos del ambiente operacional (OE). Por ejemplo, si un adversario sin litoral tiene capacidad para conducir la recolección de inteligencia basada en el espacio o las operaciones del ciberespacio, las partes relevantes del espacio y el ambiente de la información se extenderían en todo el mundo, mientras que en el espacio marítimo las consideraciones pueden ser mínimas. Si bien la mayoría de las operaciones conjuntas del nivel operacional pueden abarcar

PEMSITIM
Política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico

muchas de las consideraciones y las categorías de información PEMSITIM, el equilibrio de los esfuerzos del estado mayor en la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE) debería variar de acuerdo con los aspectos pertinentes de la operación o la campaña.

Figura 4-6. Visión holística del ambiente operacional.



(4-40) Los factores adicionales que deben considerarse incluyen:

- Características geográficas, meteorológicas y oceanográficas.
- Demografía de la población (grupos étnicos, tribus, facciones ideológicas, grupos religiosos y sectas, dialectos, distribución por edad, grupos de ingresos, salud pública).
- Factores sociales y culturales de adversarios, neutrales y aliados en el ambiente operacional (OE) (creencias, cómo y dónde obtienen su información, tipos y ubicaciones de los medios de comunicación).
- Factores políticos y asociados económicos (sistema económico, facciones políticas, facciones tribales).

- Infraestructura, como transporte, energía y sistemas de información.
- Consideraciones operacionales, como reglas de enfrentamiento (ROE), reglas para el uso de la fuerza (RUF) o restricciones legales en operaciones militares, como se especifica en la ley de Colombia, en el derecho internacional o en acuerdos de la nación anfitriona (HN).
- Todos los amigos, los adversarios y los enemigos convencionales o irregulares, así como fuerzas paramilitares, y sus capacidades generales y sus objetivos estratégicos (incluidas todas las amenazas conocidas o sospechosas químicas, biológicas, radiológicas y nucleares [QBRN] y otros peligros).
- Condiciones ambientales (terremotos, actividad volcánica, contaminación, enfermedades que ocurren naturalmente).
- Ubicación de materiales industriales tóxicos en el área de interés que puedan producir riesgos QBRN.

QBRN
Químico, biológico, radiológico y nuclear

- Características psicológicas de la toma de decisiones del adversario.
- Todas las ubicaciones de embajadas, organizaciones internacionales y ONG.
- Capacidades militares y comerciales amigas y del adversario proporcionadas por activos en el espacio, así como su uso actual o potencial y las vulnerabilidades críticas.
- Conocimiento de las capacidades y las intenciones, los centros de gravedad y los aspectos críticos de vulnerabilidades de fuerzas, individuos u organizaciones que conducen operaciones en el ciberespacio.
- Redes financieras que podrían afectar la capacidad del adversario para sostener operaciones.

(4-41) Se debe tener una visión holística de los sistemas relevantes del adversario, neutrales y propios dentro de un sistema más grande, que incluye muchas influencias externas, y con un análisis que debe definir cómo se interrelacionan dichos sistemas. Lo más importante para este análisis es describir las relaciones relevantes dentro y entre los diversos sistemas que directa o indirectamente afectan el problema en cuestión. Aunque el J-2 gestiona el proceso de preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE), otras direcciones y los organismos de inteligencia pueden aportar valiosa experiencia para desarrollar y evaluar las complejidades del ambiente operacional (OE).

(4-42) Al desarrollar un entendimiento de las interacciones y las relaciones de los actores relevantes en el ambiente operacional (OE), los comandantes y el estado mayor consideran tendencias observadas y potenciales en sus análisis. Las tendencias reflejan la inclinación a pensar o comportarse de cierta manera. Las tendencias no son consideradas determinantes: más bien, moldean los pensamientos o los comportamientos de los actores relevantes. Las tendencias ayudan a identificar el rango de posibilidades que los actores relevantes pueden desarrollar con o sin influencia externa. Una vez identificadas, los comandantes y el estado mayor evalúan el potencial de dichas tendencias para manifestar dentro del OE. El potencial es la habilidad o la capacidad inherente para el crecimiento o desarrollo de una interacción o una relación específicas; sin embargo, no todas las interacciones ni las relaciones contribuyen a alcanzar el estado final deseado, el cual representa las tendencias y los potenciales que existen entre los actores relevantes u otros aspectos del OE.

OE
Ambiente operacional

(4-43) Al comienzo del proceso de planeamiento conjunto, las lecciones aprendidas pertinentes deben recolectarse y revisarse como parte del análisis, para permitir que esas lecciones previamente aprendidas ingresen al plan. El Sistema de Información Conjunto de Lecciones Aprendidas proporciona una base de datos de lecciones

OE
Ambiente operacional

aprendidas del pasado; sin embargo, la experiencia de personas en la misión, el OE y las funciones de lecciones aprendidas deben aprovecharse.

(4-44) Dentro de las consideraciones operacionales se describen las condiciones clave que deben existir en el futuro OE para lograr los objetivos. Los estados mayores deben poner un aspecto temporal a este conjunto de condiciones, para ser capaces de conducir análisis de viabilidad y aceptabilidad.

(4-45) De igual modo, determine los objetivos de los actores relevantes que afectan al ambiente operacional (OE). Estos actores tendrán diferentes conjuntos de condiciones para lograr sus correspondientes objetivos. Se puede esperar que el adversario tome medidas para frustrar los objetivos de Colombia y las naciones socias. Otros actores, neutrales o amigos, pueden no tener una mentalidad opuesta, pero pueden haber deseado condiciones (o consecuencias involuntarias de sus acciones) que se oponen a nuestro estado final deseado. El análisis del OE debería identificar dónde se encuentran las contradicciones entre los lados (aliados, asociados y neutrales), y reconocer los conflictos de intereses. En el desarrollo del plan, los estados mayores deben preguntarse si el COA considerado aborda estos conflictos.

COA
Curso de acción

4.4.5. Definir el problema

(4-46) Definir el problema es esencial para abordarlo correctamente; implica entender y aislar las causas fundamentales de dicho problema definiendo la esencia de su complejidad.

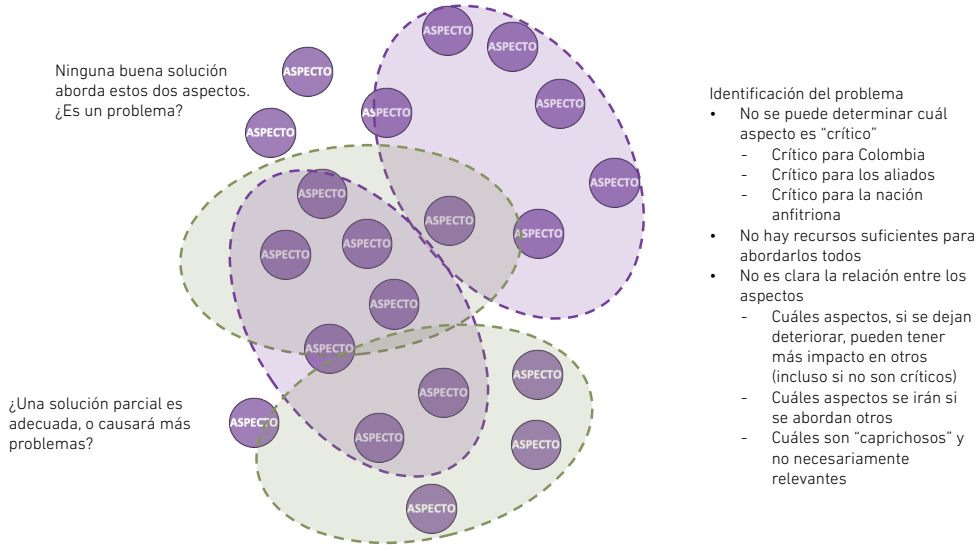
(4-47) La definición del problema comienza revisando las tendencias y los potenciales de los actores relevantes, e identificando las relaciones y las interacciones entre sus respectivas condiciones y sus objetivos deseados. El enunciado del problema articula cómo se puede esperar que las variables operacionales resistan o faciliten transformaciones y cómo la inercia en el ambiente

operacional (OE) puede aprovecharse para garantizar que se logren las condiciones deseadas.

(4-48) El enunciado del problema identifica las áreas de acción que transformarán condiciones existentes hacia el estado final deseado. La definición del problema se extiende más allá de analizar interacciones y relaciones en el ambiente operacional (OE), como se muestra en la figura 4-7 (definir el problema): identifica áreas de tensión y competencia, así como oportunidades y desafíos que los comandantes deben direccionar para transformar las condiciones actuales con el fin de alcanzar el estado final deseado. La tensión es la resistencia o la fricción entre y en medio de los actores. El comandante y el estado mayor identifican la tensión analizando el contexto de las tendencias y los potenciales de los actores relevantes dentro de los sistemas complejos en el OE.

OE
Ambiente operacional

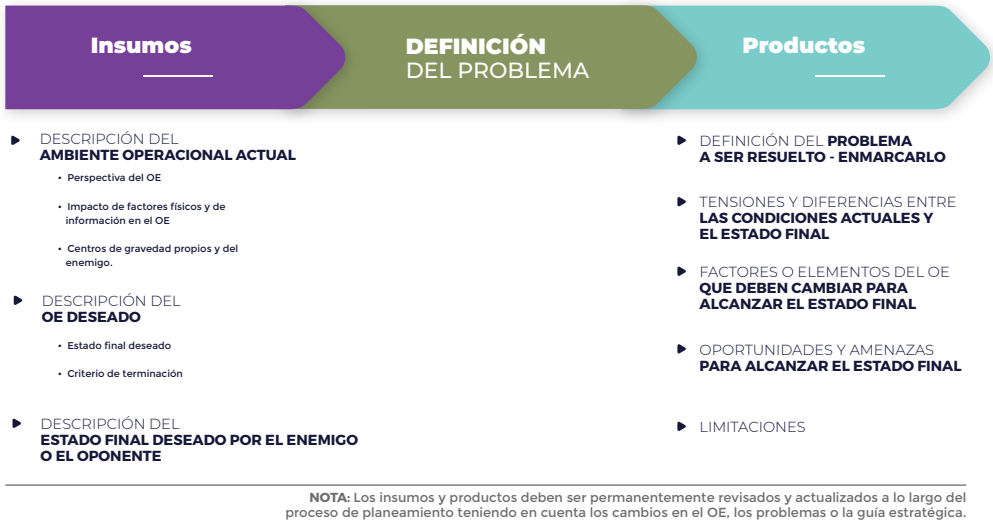
Figura 4-7. Definir el problema.



(4-49) Para definir el problema es fundamental determinar dónde deben conciliarse las diferencias entre las condiciones existentes y las deseadas. Algunas de las condiciones son críticas para el éxito, y otras no;

algunas pueden catalogarse como resultado secundario o como resultado terciario de otra condición. Al identificar el problema, el equipo de planeamiento determina las tensiones entre las condiciones deseadas y las áreas de tensión que merecen más cuidado como áreas de posible intervención.

Figura 4-8. Subpasos de la definición del problema.



CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(4-50) El CDT-FC y el estado mayor deben identificar y articular:

- Las tensiones entre las condiciones actuales y las condiciones deseadas del estado final.
- Los elementos dentro del ambiente operacional (OE) que deben cambiar o seguir siendo los mismos para alcanzar los estados finales deseados.
- Las oportunidades y las amenazas que pueden ser explotadas, o que impedirán al CDT-FC alcanzar el estado final deseado.
- Las limitaciones operacionales.

(4-51) Un enunciado conciso del problema se utiliza para definir claramente el problema o el conjunto de

problemas por resolver; considera de qué forma la tensión y la competencia afectan al ambiente operacional (OE), al identificar cómo transformar las condiciones actuales al estado final deseado, antes de que los adversarios empiecen a transformar las condiciones actuales a su propio estado final deseado. El enunciado describe de manera amplia los requerimientos para la transformación anticipando los cambios en el OE mientras identifica transiciones críticas.

OE
Ambiente operacional

4.4.6. Identificar supuestos

(4-52) Un ***supuesto*** es un **considerando o una hipótesis, real o verdadera, sin tener evidencias de que así lo sea**. De esta forma, las hipótesis sobre la situación real o una presuposición sobre el curso futuro de los acontecimientos, tomado como verdadero en ausencia de evidencias positivas, necesarias en el proceso de planeamiento, permiten que el comandante complete una apreciación de la situación y decida sobre el curso de acción. Donde no hay suficiente información o guía, el comandante y el estado mayor identifican supuestos para ayudar a enmarcar soluciones. En esta etapa, los supuestos abordan brechas estratégicas y operacionales que permiten al comandante desarrollar el enfoque operacional.

- Los supuestos deben mantenerse al mínimo requerido, ya que cada supuesto aumenta la probabilidad de error en el plan y exige requerimientos de información crítica del comandante (RICC) específicos para verificar su validez.
- Los supuestos abordan decisiones clave y críticas requeridas por los líderes para permitir la continuación del planeamiento.
- Cada supuesto puede implicar la generación de un plan de contingencia.

SUPUESTO

Considerando o una hipótesis, real o verdadera, sin tener evidencias de que así lo sea.

MFC 5-0 §4-52

(4-53) Los comandantes y el estado mayor deben revisar la guía estratégica y la guía de planeamiento, para ver

si algunos supuestos se imponen sobre el proceso de planeamiento conceptual. También deben discutir con regularidad supuestos de planeamiento con los líderes superiores, para ver si hay cambios en la política o una guía que afecte los supuestos de planeamiento (algunos ejemplos podrían ser: bases o permisos de acceso, contribuciones aliadas o multinacionales, cronogramas de decisiones de alerta y advertencia, o acciones y reacciones anticipadas de amenaza). Los supuestos deben redactarse en términos de voluntad o no (en vez de usar "debería" o "puede") para establecer condiciones específicas que permitan que el planeamiento continúe.

(4-54) Durante el proceso de planeamiento conjunto, el comandante puede desarrollar supuestos adicionales para apoyar el desarrollo detallado del COA. En este manual, el capítulo 5 "Proceso de planeamiento conjunto" ofrece más información al respecto.

COA
Curso de acción

4.4.7. Desarrollar enfoques operacionales

(4-55) El enfoque operacional es la descripción, por parte de un comandante, de las acciones de la fuerza para lograr un objetivo en apoyo del objetivo nacional o alcanzar un estado final. Es la visualización del comandante de cómo debe transformarse la operación de las condiciones actuales en las condiciones deseadas y la forma como el comandante visualiza el ambiente operacional (OE) al finalizar las operaciones para apoyar los objetivos nacionales. El enfoque operacional está basado principalmente en el entendimiento del OE y en el problema que enfrenta el CDT-FC. Una vez el CDT-GFM aprueba el enfoque, proporciona la base para comenzar, continuar o completar el planeamiento detallado. El CDT-FC y el estado mayor deben revisar, actualizar o modificar continuamente el enfoque como política, el OE, los estados finales o el cambio de problema. Ello requiere un diálogo frecuente y continuo en todos los niveles de mando.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

OE
Ambiente operacional

(4-56) Los comandantes y su estado mayor pueden usar el diseño operacional cuando planeen cualquier campaña u operación conjunta. A pesar del juicio de un comandante, de su educación y su experiencia, el ambiente operacional (OE) a menudo presenta situaciones tan complejas que su entendimiento excede la capacidad individual. Tal complejidad tampoco facilita un planeamiento coherente. Llevando el orden adecuado a los problemas complejos para facilitar un planeamiento más detallado, se requiere un diálogo reiterativo, entre el comandante y el estado mayor, sobre planeación y políticas. Raramente los miembros de cualquier estado mayor reconocerán un enfoque deducido durante su análisis inicial y la síntesis del OE.

OE
Ambiente operacional

(4-57) El desarrollo exitoso del enfoque requiere un análisis continuo, aprendizaje, diálogo y colaboración entre el comandante, el estado mayor y otros expertos en la materia. El desafío es aún mayor cuando la operación conjunta involucra otras agencias, el sector privado y multinacional o asociados, cuyas consideraciones únicas pueden complicar el problema.

(4-58) Es esencial que los comandantes, mediante un diálogo con su estado mayor, con los equipos de planeamiento, con grupos de iniciativa y con cualquier otra fuente de información relevante, obtengan primero un entendimiento del ambiente operacional (OE), incluyendo luego la perspectiva de la política y definir el problema que enfrenta la fuerza conjunta, antes de ejecutar un planeamiento detallado.

(4-59) El problema, tal como se presenta en los documentos guía, rara vez incluye toda la información de guía disponible, y puede identificar los síntomas en vez del problema real. A partir de este entendimiento del ambiente operacional (OE) y la definición del problema, los comandantes desarrollan su amplio enfoque operacional para la transformación de las condiciones actuales en las condiciones deseadas.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(4-60) El enfoque operacional apoyará la operación y el planeamiento detallado que sigue. A medida que se produce un planeamiento detallado, el CDT-FC y el estado mayor continúan el proceso y refinan su enfoque operacional.

4.4.8. Identificar decisiones y puntos de decisión

(4-61) Durante el planeamiento, los comandantes informan a los líderes las decisiones que se tomarán, cuando sea necesario, así como la incertidumbre y el riesgo que acompañan esas decisiones, y que pueden ocasionar retardos. Esto proporciona a los líderes, tanto militares como civiles, una plantilla y una advertencia para las decisiones por adelantado, y les da la oportunidad de mirar, a través de asociados interagenciales y de aliados, a fin de buscar alternativas y oportunidades para reducir riesgos. La matriz de decisión también identifica los indicadores esperados necesarios en apoyo del plan de recolección de inteligencia.

(4-62) Los comandantes son responsables de garantizar que los líderes superiores comprendan las líneas de riesgo y el tiempo asociados a los puntos de decisión y a los posibles efectos de las decisiones retardadas.

4.4.9. Refinar el enfoque operacional

(4-63) A lo largo de los procesos de planeamiento, los comandantes y su estado mayor conducen discusiones formales e informales en todos los niveles de la cadena de mando. Estas discusiones ayudan a refinar supuestos, limitaciones y puntos de decisión que podrían afectar el enfoque operacional y asegurar que el plan siga siendo factible, aceptable y adecuado.

(4-64) El comandante ajusta el enfoque operacional basándose en los comentarios de las discusiones formales e informales de todos los niveles de mando y en otra información.

4.4.10. Preparar la guía de planeamiento

(4-65) Para desarrollar la guía de planeamiento, el comandante entrega al estado mayor y a otros asociados un *brief* del ambiente operacional (OE) y del problema, junto con una visualización del enfoque operacional. En la medida en que el tiempo lo permita, el comandante puede ser capaz de aplicar el diseño operacional para pensar, a través de la campaña o de la operación, antes de que el estado mayor comience el proceso de planeamiento conjunto. En tal caso, el comandante proporciona una guía de planeamiento inicial para ayudar a enfocar al estado mayor en el análisis de la misión. Los comandantes deben continuar el análisis para entender mejor y visualizar el OE y cómo el estado mayor conduce el análisis de la misión. Al completar el análisis del OE, el comandante emitirá la guía de planeamiento, según como corresponda, para ayudar a enfocar los esfuerzos del estado mayor. Como mínimo, el comandante emite una guía de planeamiento (inicial) con el entendimiento del OE, y al finalizar el análisis de la misión, una guía de planeamiento refinada, el problema y la visualización del enfoque operacional. Es crítico para el comandante dar una guía actualizada a medida que se desarrolla la campaña o la operación, para adaptar el enfoque operacional a un OE cambiante o a un problema modificado.

OE
Ambiente operacional

(4-66) El formato para la guía de planeamiento del comandante varía según la personalidad del comandante y el nivel de mando, pero debe describir de forma adecuada la lógica para el entendimiento del comandante del ambiente operacional (OE), la metodología para llegar al entendimiento del problema y una descripción coherente del enfoque operacional. Eso puede incluir los siguientes elementos:

- **Describir el ambiente operacional (OE):** Una combinación de gráficos que muestren las relaciones clave y las tensiones y una narrativa que describa el OE ayudarán a transmitir a los comandantes la información para el estado mayor y otros asociados.

ELEMENTOS PARA ENTENDER EL PROBLEMA Y DESCRIBIR EL ENFOQUE OPERACIONAL

- Describir el ambiente operacional
- Definir el problema que va a resolver
- Describir el enfoque operacional
- Proporcionar la intención inicial del comandante
- Propósito
- Estado final
- Riesgo

- **Definir el problema que va a resolver:** Describa el problema incluyendo un marco de tiempo para resolverlo, lo cual facilitará su entendimiento a los comandantes.

LOE
Linea de esfuerzo

LOO
Linea de operaciones

- **Describir el enfoque operacional:** Una descripción de los objetivos, los puntos decisivos y las potenciales LOE y LOO, con un *brief* de limitaciones (restricciones e imposiciones) y riesgos (qué se puede aceptar y qué no puede ser aceptado) ayudará a describir el enfoque operacional.

- **Proporcionar la intención inicial del comandante:** La *intención del comandante* es una expresión clara y concisa del propósito de la operación y el estado final militar deseado que apoya el mando tipo misión, proporciona enfoque al estado mayor y ayuda a los comandantes subordinados y de apoyo a actuar para lograr los resultados deseados por el comandante sin más órdenes, incluso cuando la operación no se desarrolla según lo planeado (MFC 1.0). El comandante debe incluir la intención inicial en la guía de planeamiento. La intención inicial del comandante describe el propósito de las operaciones, el estado final estratégico deseado, el estado final militar y los riesgos operacionales asociados a la campaña o la operación. También incluye dónde el comandante aceptará y no aceptará riesgos durante la operación. Además, organiza y prioriza las condiciones deseadas y las combinaciones de acciones potenciales en tiempo, espacio y propósito. El CDT-FC debe imaginar y articular la forma como el poder militar y las operaciones conjuntas, integradas con otros instrumentos de poder nacional aplicables, lograrán el éxito estratégico, y cómo el mando tiene la intención de medir el progreso y el éxito de sus acciones y sus actividades militares (evaluación). Eso ayudará al estado mayor y a los comandantes subordinados a entender la intención de la acción unificada (AU) utilizando la coordinación interagencial entre todos los asociados

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

INTENCIÓN DEL COMANDANTE

Expresión clara y concisa del propósito de la operación y el estado final militar deseado que apoya el mando tipo misión, proporciona enfoque al estado mayor y ayuda a los comandantes subordinados y de apoyo a actuar para lograr los resultados deseados por el comandante sin más órdenes, incluso cuando la operación no se desarrolla según lo planeado.

MFC 1.0 §5-65

y los participantes. Mediante la intención del comandante, este identifica los principales esfuerzos durante la campaña o la operación, los puntos y los eventos donde las operaciones deben tener éxito para controlar o establecer condiciones en el ambiente operacional (OE), y donde otros instrumentos de poder nacional desempeñarán un papel central. La intención debe permitir la ejecución descentralizada; proporciona un enfoque al estado mayor y ayuda a los comandantes subordinados y de apoyo a tomar medidas para lograr los objetivos o alcanzar el estado final sin más órdenes, incluso cuando las operaciones no se desarrollan con los resultados según como fueron planeados. Si bien no existe un formato conjunto específico para la intención del comandante, una construcción generalmente aceptada incluye el propósito, el estado final y el riesgo.

- **Propósito:** El propósito delinea la razón de la acción militar con respecto a la misión del próximo escalón más alto; además, explica por qué se está conduciendo la acción militar. El propósito ayuda a la fuerza a perseguir la misión sin más órdenes, incluso cuando las acciones no se desarrollan como fueron planeadas; por lo tanto, si surge una situación imprevista, los comandantes entenderán el propósito de la próxima acción lo suficientemente bien como para actuar de manera decisiva y dentro de los límites de la intención del comandante superior.

- **Estado final:** Describe lo que el comandante quiere lograr, así como las condiciones que definen el éxito de la misión por parte de las propias fuerzas. También describe los objetivos estratégicos, el estado final militar del CDT-FC y cómo alcanzarlo, al igual que el estado final de la autoridad superior (o los objetivos nacionales).

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- **Riesgo:** Define aspectos de la campaña o de la operación en la que el comandante aceptará el riesgo

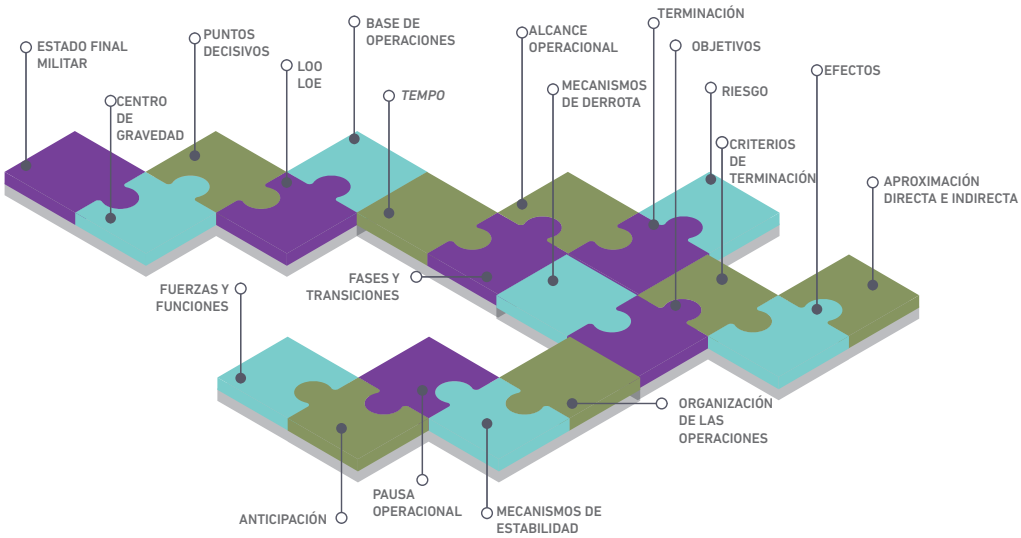
en escalas menores o parciales, o en condiciones temporales. También describe las áreas en las que no es aceptable admitir tales condiciones inferiores o intermedias.

- La intención también puede incluir objetivos operacionales, guía de métodos y efectos.
- El comandante puede proporcionar una guía de planeamiento adicional, como gestión de la información, recursos o efectos específicos que deben crearse o evitarse.

4.5. ELEMENTOS DEL DISEÑO OPERACIONAL

(4-67) Los elementos del diseño operacional, como se muestra en la figura 4-9, pueden usarse para todo el planeamiento militar; sin embargo, no todos los elementos del diseño operacional pueden ser necesarios para todos los planes.

Figura 4-9. Elementos del diseño operacional.



4.5.1. TERMINACIÓN

(4-68) Los ***criterios de terminación*** son los **estándares especificados, aprobados por el presidente de la República, y los cuales deben cumplirse antes de que se pueda concluir una operación conjunta**. Los criterios de terminación son un elemento clave para establecer un estado final militar, y describen las condiciones que deben existir en el ambiente operacional (OE) al cesar las operaciones militares. Estas condiciones deben ser alcanzables y medibles, para que el comandante pueda identificar con claridad el cumplimiento del estado final militar. El planeamiento efectivo no puede ocurrir sin un claro entendimiento del estado final militar y de las condiciones que deben existir para poner fin a las operaciones militares.

(4-69) Saber cuándo terminar operaciones militares y cómo preservar las ventajas logradas es clave para alcanzar el estado final estratégico nacional. A fin de planear de manera efectiva la terminación, el CDT-FC apoyado debe saber la forma como el presidente y el CDT-GFM tienen pensado finalizar la operación conjunta y garantizar que las condiciones en el ambiente operacional (OE) perduren. Los planes de campaña de CCON normalmente no tendrán criterios de terminación.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CCON
Comando conjunto

(4-70) Los criterios de terminación se desarrollan primero entre los elementos de diseño operacional, ya que permiten el desarrollo del estado final y los objetivos militares. Los comandantes y su estado mayor deben pensar detenidamente en las primeras etapas de planeamiento y las condiciones que deben existir para poner fin a las operaciones militares en condiciones favorables a Colombia y sus asociados multinacionales. Un final apresurado o mal definido de la operación puede traer la posibilidad de que el adversario renueve las hostilidades, o la de que otros actores puedan interferir, y así llevar a un conflicto armado adicional. Los comandantes y su estado mayor deben equilibrar el deseo de una rápida victoria con terminación en condiciones verdaderamente favorables.

CRITERIOS DE TERMINACIÓN

Estándares especificados, aprobados por el presidente de la República, y los cuales deben cumplirse antes de que se pueda concluir una operación conjunta.

MFC 5-0 §4-68

(4-71) Los criterios de terminación representan una amplia variedad de tareas operacionales que la fuerza conjunta debe lograr para la retirada, la protección de la fuerza, la transición a operaciones posteriores al conflicto armado, la reconstitución y el redespliegue.

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

(4-72) Los estados finales militares son informados al CDT-GFM, como parte del proceso de revisiones en curso, para garantizar que los estados militares finales apoyan los criterios de terminación. Una vez aprobados, los criterios pueden cambiar. Es importante que los comandantes y el estado mayor permanezcan atentos a posibles cambios, ya que pueden dar como resultado una modificación del estado final militar, al igual que del enfoque operacional del comandante. Es esencial para los militares mantener un diálogo entre el liderazgo nacional civil y el liderazgo de otras agencias y asociados involucrados.

4.5.2. Estado final militar

(4-73) El estado final, normalmente, representa un punto en el tiempo o en las circunstancias más allá de las cuales el presidente no requiere el instrumento militar del poder nacional como el principal medio para lograr los objetivos nacionales restantes.

(4-74) El estado final militar a menudo se halla estrechamente relacionado con la terminación; si bien puede reflejar muchas de las condiciones del estado final estratégico nacional, el estado final militar suele ser más específico y contener otras condiciones de apoyo. Dichas condiciones contribuyen al desarrollo de criterios de terminación, como los estándares especificados aprobados por el presidente o el CDT-GFM, y que deben cumplirse antes de que se pueda concluir una operación conjunta.

(4-75) Aparte de su obvia asociación a objetivos estratégicos u operacionales, definiendo claramente el estado final militar se promueve la unidad de esfuerzo,

se facilita la sincronización y se ayuda a aclarar —y tal vez, a reducir— el riesgo asociado a la campaña o la operación. Los comandantes deben incluir el estado final en su guía de planeamiento y en la intención del comandante.

4.5.3. Los objetivos claramente definidos son decisivos y posibles de lograr

(4-76) Una vez se entiende el estado final militar y se establecen criterios de terminación, el diseño operacional continúa con el desarrollo de objetivos militares estratégicos y operacionales. El planeamiento conjunto integra acciones y capacidades militares con las de otros instrumentos del poder en el tiempo, el espacio y el propósito, en una acción unificada (AU) para lograr los objetivos del CDT-FC que contribuyen a los objetivos nacionales estratégicos.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(4-77) Los objetivos y sus efectos secundarios proporcionan la base para identificar las tareas que se conducirán. En la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC), los objetivos, en vez de un estado final, definen el camino de las acciones de mando para contribuir a los objetivos nacionales:

- Las misiones militares se ejecutan para lograr los objetivos, y están vinculadas a objetivos nacionales. Los objetivos militares son una consideración importante en el desarrollo del plan, por cuanto especifican lo que debe lograrse y proporcionan la base al describir los efectos deseados.

- Un estado final claro y conciso permite a los estados mayores examinar mejor los objetivos para alcanzar el estado final deseado. Los objetivos describen lo que debe lograrse para alcanzar el estado final. Se expresan, generalmente, en términos militares, diplomáticos, económicos e informativos, y ayudan a definir y aclarar lo que los

EFECTO

Estado físico y de comportamiento de un sistema que resulta de una acción, un conjunto de acciones u otra causa.

MFC 3-0 §2-32

estados mayores militares deben hacer para apoyar el estado final estratégico nacional. Los objetivos desarrollados en el nivel estratégico nacional y los niveles estratégicos del teatro son los objetivos definidos, decisivos y alcanzables hacia los cuales todas las operaciones militares, las actividades y los recursos se dirigen dentro del área operacional (OA).

- Lograr objetivos operacionales vincula la ejecución de tareas tácticas para alcanzar el estado final militar.
- Hay cuatro consideraciones principales para un objetivo:
  - Un objetivo establece un único resultado deseado (una meta).
  - Un objetivo debe vincular directa o indirectamente objetivos de mayor nivel o el estado final.
  - Un objetivo es específico, y no ambiguo.
  - Un objetivo no implica formas ni medios, y no está escrito como una tarea.

4.5.4. Efectos

(4-78) Un *efecto* es un estado físico y de comportamiento de un sistema que resulta de una acción, un conjunto de acciones u otra causa (MFC 3-0). Un efecto deseado también puede ser considerado una condición que puede apoyar el logro de un objetivo asociado, mientras que un efecto no deseado es una condición que puede inhibir el progreso hacia un objetivo. Al buscar una acción unificada (AU), un CDT-FC sincroniza a los militares con el poder diplomático, de información y económico de Colombia para influir los sistemas PEMSITIM de los actores relevantes.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

PEMSITIM
Política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico

Figura 4-10. Estado final, objetivos, efectos y tareas.



CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(4-79) El CDT-FC planea operaciones conjuntas basadas en el análisis de objetivos estratégicos nacionales y en el desarrollo de objetivos estratégicos del teatro, apoyados por efectos estratégicos y operacionales deseados, y medidos en indicadores de evaluación, como se muestra en la figura 4-10. En el nivel operacional, un CDT-FC subordinado desarrolla planes de apoyo, que pueden incluir objetivos apoyados por efectos del nivel operacional deseados, y evaluados con indicadores. Esto puede aumentar el entendimiento operacional y táctico del propósito reflejado en la misión y la intención del comandante superior. Al mismo tiempo, los comandantes evalúan los posibles efectos no deseados y su impacto en las tareas asignadas a comandos subordinados.

(4-80) Hay cuatro consideraciones principales para escribir un enunciado de efecto deseado:

- Cada efecto deseado debe vincularse directamente con uno o más objetivos.
- El efecto debe ser medible.
- El enunciado no debe especificar formas ni los medios para el cumplimiento.

- El efecto debe ser distinguible del objetivo que apoya como condición para el éxito, y no como otro objetivo u otra tarea.

(4-81) La causa inmediata de los efectos en situaciones complejas puede ser difícil de predecir; especialmente, cuando se relacionan con cuestiones morales y cognitivas (como la religión y la "mente del adversario", respectivamente). Además, siempre habrá lagunas en nuestro entendimiento del ambiente operacional (OE). Los comandantes y su estado mayor deben apreciar las posibles acciones impredecibles de terceros, las consecuencias involuntarias de las operaciones propias, la iniciativa subordinada, la creatividad, la niebla y la fricción en el desarrollo del conflicto, lo que contribuirá a un OE incierto.

OE
Ambiente operacional

(4-82) El uso de efectos en el planeamiento puede ayudar a los comandantes y al estado mayor a determinar las tareas requeridas para lograr los objetivos y usar más efectivamente otros elementos del diseño operacional, y así aclarar las relaciones entre los centros de gravedad, las LOO y las LOE, los puntos decisivos y los criterios de terminación. Una vez se ha desarrollado una perspectiva de sistemas del ambiente operacional (OE) (y una vez se hayan identificado los enlaces y los nodos apropiados), el vínculo y la relación entre los centros de gravedad, las LOO y los puntos decisivos puede ser más obvio. Este enlace permite un uso eficiente de los efectos deseados en el planeamiento. El CDT-FC y los estados mayores continúan desarrollando y refinando los efectos deseados en todo el proceso de planeamiento conjunto. Se debe monitorear el progreso durante la ejecución para crear los efectos deseados y evitar efectos no deseados. Una *misión* es una tarea (el qué), junto con el propósito (para qué), que indica claramente la acción por realizar, y la razón para esta (MFC 1.0) se deriva principalmente de la guía de planeamiento del comando superior.

LOO
Linea de operaciones

LOE
Linea de esfuerzo

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

MISIÓN

Tarea (el qué), junto con el propósito (para qué), que indica claramente la acción por realizar, y la razón para esta.

MFC 1.0 §1-57

COG

4.5.5. Centro de gravedad

(4-83) Una de las tareas más importantes que enfrenta el estado mayor de un CDT-FC durante el planeamiento es identificar y analizar el COG propio y el de los adversarios. Un ***centro de gravedad* (COG)** es una **fuente de poder que proporciona fuerza moral o física, libertad de acción o voluntad para actuar**. Es lo que Clausewitz llamó "el centro de todo poder y movimiento", "el punto al cual todas nuestras energías deben ser dirigidas". Un objetivo siempre está vinculado a un COG. También puede haber diferentes centros de gravedad en diferentes niveles, pero deben estar conectados. En el nivel estratégico, un COG podría ser una fuerza militar, una alianza, unos líderes políticos o militares, un conjunto de capacidades o funciones críticas o la voluntad nacional. En el nivel operacional, un COG se asocia a menudo a las capacidades militares del adversario, como un elemento poderoso de las FF. AA., pero podría incluir otras capacidades en el ambiente operacional (OE).

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

COG
Centro de gravedad

FF. AA.
Fuerzas Armadas

(4-84) En la identificación de los centros de gravedad es importante recordar que la guerra irregular se centra en la legitimidad y la influencia sobre una población, a diferencia de la guerra tradicional, que emplea la confrontación militar directa para derrotar a las FF. AA. de un enemigo, destruir su capacidad de guerra, o aprovechar o retener el territorio para forzar un cambio en el gobierno o en las políticas del enemigo. Por lo tanto, durante una guerra irregular, el COG propio y el del enemigo puede ser el apoyo de la población.

(4-85) Los centros de gravedad existen en un contexto adversario que involucra un choque de voluntades morales o fortalezas físicas:

- Dado que los centros de gravedad existen solo en sistemas unitarios, un CCON, un plan de campaña de teatro (PCT) o un plan de campaña funcional (FCP) pueden no tener un único COG, ya que pueden estar conduciendo operaciones a lo largo de múltiples líneas que no están conectadas por ellos

CCON
Comando conjunto

CENTRO DE GRAVEDAD

Fuente de poder que proporciona fuerza moral o física, libertad de acción o voluntad para actuar.

MFC 5-0 §4-83

COG

mismos (en Colombia pueden ser vistos como un sistema conectado, pero no actúan como una sola entidad).

- Los centros de gravedad se forman a partir de las relaciones entre adversarios, y no existen en un vacío estratégico u operacional; además, están enmarcados por la forma como son vistos por parte de las amenazas en el ambiente operacional (OE) y los requerimientos para desarrollar o mantener el poder y la fuerza en relación con su necesidad de ser eficaces en el logro de sus objetivos. Por lo tanto, los comandantes no solo deben considerar los centros de gravedad del enemigo, sino que también deben identificar y proteger los suyos propios.

- Los estados mayores deben enfocarse tanto en los centros de gravedad del enemigo como en los propios, y entender que pueden cambiar a través de la conducción de operaciones. La identificación de esos cambios se facilita con la evaluación. Debido a que los objetivos siempre están vinculados a los centros de gravedad, los cambios en los objetivos pueden modificar estos centros tanto para el adversario como para las propias fuerzas.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(4-86) Construir el centro de gravedad (COG) es útil como una herramienta analítica para ayudar a los CDT-FC y al estado mayor a analizar las fuentes de fortaleza propias y adversarias, así como las debilidades y las vulnerabilidades. Dicho proceso no puede tomarse a la ligera, ya que el resultado de una conclusión errónea de un análisis pobre o apresurado puede tener consecuencias muy graves, como la incapacidad para lograr objetivos estratégicos y operacionales a un costo aceptable. La selección de los centros de gravedad no es solo un proceso del J-2 durante la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE). Los estados mayores deben analizar continuamente y refinar los centros de gravedad, debido a las acciones tomadas por las propias tropas y a las reacciones del adversario

a esas acciones. La figura 4-11 muestra una serie de características que pueden estar asociadas a un COG.

COG
Centro de gravedad

Figura 4-11. Características de los centros de gravedad.



(4-87) El análisis de los centros de gravedad propios y adversarios es un paso clave en el diseño operacional. Los analistas de inteligencia de fuerzas conjuntas identifican los centros adversarios, determinando de cuáles elementos del adversario se derivan la libertad de acción, la fuerza física (medios) y la capacidad para combatir. El J-2, junto con otros estados mayores operacionales, debe determinar si los centros de gravedad tentativos son realmente críticos para la estrategia del adversario. Este análisis es una pieza clave en el esfuerzo de planeamiento. Otros integrantes del estado mayor de la fuerza conjunta conducen un análisis similar para identificar centros propios. Una vez se han identificado los centros de gravedad, los CDT-FC y su estado mayor determinan cómo atacar los de los enemigos mientras

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

se protegen los propios. La protección de centros de gravedad estratégicos propios, como la opinión pública y las capacidades nacionales de Colombia, normalmente requieren esfuerzos y capacidades más allá de solo el CDT-CCON apoyado. Para dicho proceso es vital hacer un análisis de los centros de gravedad identificados en términos de capacidades críticas, requerimientos y vulnerabilidades.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

COG
Centro de gravedad

(4-88) A medida que el COG actúa como el punto de equilibrio o el punto focal que sostiene el sistema unido, golpearlo debería causar el colapso del sistema:

- Golpear el COG y fracturar el sistema podría dejar al equipo de planeamiento y al comandante adversario con múltiples problemas en vez de uno, lo que aumenta la complejidad y el riesgo. Incluso si los estados mayores y CDT-FC identifican claramente un COG, puede que la mejor opción no sea destruirlo o afectarlo en primera instancia, si el comandante quiere evitarse abordar múltiples problemas o si la intención general es garantizar estabilidad dentro del sistema.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- Aunque la identificación de los centros de gravedad es útil para entender el sistema, los estados mayores deben abstenerse de asumir automáticamente que un golpe en el COG es la solución a cada operación. Se debe considerar si el colapso total del enemigo o del sistema es acorde con los objetivos y el estado final.

- Los estados mayores pueden recomendar afectar elementos más pequeños de un todo permitiendo un equilibrio continuo hasta que todo el problema se reduzca a partes manejables. Si se adopta este último enfoque, los estados mayores deben tener en cuenta que a medida que el sistema cambia, el COG, como en el mundo de la física, puede cambiar en relación con el resto.

- De manera similar, en un ambiente participativo, como los planes de campaña del CCON, las operaciones pueden ejecutarse para fortalecer el COG.

CCON
Comando conjunto

COG
Centro de gravedad

(4-89) Entender la relación entre los centros de gravedad no solo permite una mayor precisión en el pensamiento y la expresión en el diseño operacional, sino que también obliga a dicha precisión y dicha expresión. Para ayudar en este entendimiento, los estados mayores deben analizar los centros de gravedad en un marco de tres factores críticos: capacidades, requerimientos y vulnerabilidades. Las ***capacidades críticas*** son las **habilidades principales y esenciales para el logro del objetivo**. Los ***requerimientos críticos*** son **condiciones, recursos y medios esenciales que el centro de gravedad requiere para establecer las capacidades críticas**. Las ***vulnerabilidades críticas*** son **aquellos aspectos o componentes de requerimientos críticos que son deficientes o vulnerables a un ataque directo o indirecto, de forma que se logren resultados significativos**. En general, un CDT-FC debe poseer suficiente alcance operacional y poder de combate u otras capacidades relevantes para aprovechar las vulnerabilidades críticas de un adversario, al tiempo que protege capacidades críticas propias.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CAPACIDADES CRÍTICAS

Habilidades principales y esenciales para el logro del objetivo.

MFC 5-0 §4-89

REQUERIMIENTOS CRÍTICOS

Condiciones, recursos y medios esenciales que el centro de gravedad requiere para establecer las capacidades críticas.

MFC 5-0 §4-89

VULNERABILIDADES CRÍTICAS

Aquellos aspectos o componentes de requerimientos críticos que son deficientes o vulnerables a un ataque directo o indirecto, de forma que se logren resultados significativos.

MFC 5-0 §4-89

(4-90) Al identificar vulnerabilidades críticas propias y enemigas, el CDT-FC y el estado mayor deben enfocar sus esfuerzos contra las vulnerabilidades críticas que hacen más decisivo el daño al COG de un enemigo; sin embargo, al seleccionar aquellas vulnerabilidades, los estados mayores también deben comparar lo crítico con su accesibilidad, su vulnerabilidad, su redundancia, su resiliencia y su impacto en la población civil, y luego, equilibrar esos factores contra las capacidades propias, para afectar esas vulnerabilidades. El CDT-FC debe buscar oportunidades para aplicar la fuerza tanto como sea posible contra un adversario en una situación vulnerable y en tantas dimensiones como se pueda. En otras palabras, el CDT-FC debe buscar socavar la fortaleza del adversario explotando sus vulnerabilidades

mientras protege las vulnerabilidades propias de los adversarios que intentan hacer lo mismo.

(4-91) Un análisis adecuado de los factores críticos de los adversarios debe basarse en el mejor conocimiento disponible de cómo se organizan, se pelean, se piensan y se toman decisiones, y de sus fortalezas y sus debilidades físicas y psicológicas. Los CDT-FC y su estado mayor deben entender las capacidades y las vulnerabilidades de sus adversarios, así como los factores que pueden influenciar a un adversario para abandonar sus objetivos estratégicos. También deben establecer la forma como las fuerzas y las acciones propias aparecen desde el punto de vista de los adversarios. De lo contrario, el CDT-FC y el estado mayor pueden caer en la trampa de atribuir aptitudes, valores y reacciones equivocadas.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(4-92) Antes de escribir los centros de gravedad en el plan, los estados mayores deben analizar y probar la validez de estos. La derrota, la destrucción, la neutralización o el debilitamiento sustancial de un COG válido deben hacer que un adversario cambie su COA o evite que logre sus objetivos estratégicos. Si el análisis o el juego de guerra muestran que esto no ocurre, entonces, tal vez, los estados mayores han identificado erróneamente el COG, y deben revisarlo mediante el análisis de factores críticos. Las conclusiones, aunque son importantes para el proceso de planeamiento en sí mismo, deben verificarse con evaluaciones continuas, porque en los centros de gravedad derivados y críticos las vulnerabilidades están sujetas a cambios en cualquier momento durante la campaña o la operación. En consecuencia, los CDT-FC y sus subordinados deben estar atentos a las circunstancias durante la ejecución que puedan provocar que los centros de gravedad y las vulnerabilidades críticas cambien y, en consecuencia, deban ajustarse los planes y las operaciones.

COG
Centro de gravedad

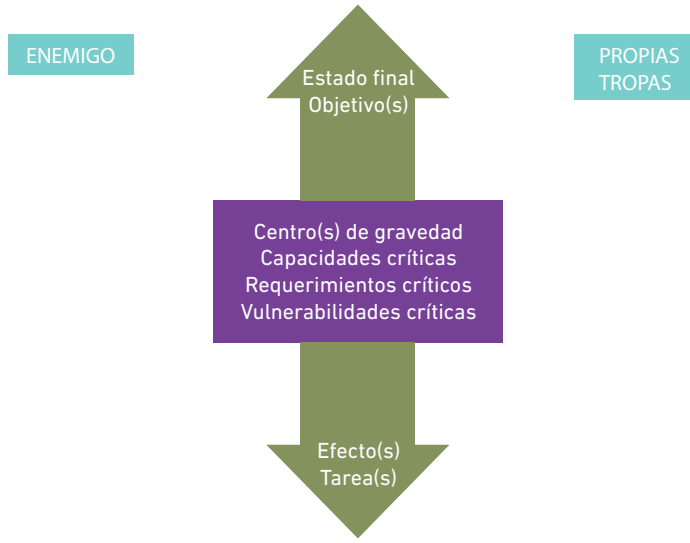
COA
Curso de acción

(4-93) Los comandantes también deben analizar los centros de gravedad propios e identificar los factores críticos de vulnerabilidades, como se muestra en la

figura 4-12. Por ejemplo, las líneas de comunicación (LOC) marítimas y aéreas podrían ser una vulnerabilidad crítica para un COG propio. Mediante planeamiento y coordinación previos, los comandantes pueden mitigar el impacto potencial de los desafíos. Un COG propio también podría ser un intangible de la naturaleza. Por ejemplo, durante la guerra del golfo Pérsico (1990-1991), el comandante del Comando Central de Estados Unidos identificó la coalición misma como un COG operacional propio y tomó medidas apropiadas para protegerlo, incluyendo el despliegue de sistemas de defensa de misiles del teatro. Al conducir el análisis de las vulnerabilidades propias, el comandante debe decidir cómo, cuándo, dónde y por qué las propias tropas son (o podrían volverse) vulnerables a acciones hostiles. El comandante apoyado debe lograr un equilibrio entre la persecución del esfuerzo principal y la protección de las capacidades y las vulnerabilidades críticas en el área operacional (OA) para proteger centros de gravedad propios.

COG
Centro de gravedad

Figura 4-12. Análisis de centros de gravedad.



El análisis del centro de gravedad apoya el cumplimiento de los objetivos y alcanza el estado final ayudando a determinar misiones y tareas requeridas para generar los efectos deseados.

El manual básico conjunto (MBC) 2-01.3 "Preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional" ofrece más información sobre los centros de gravedad y la perspectiva de los sistemas.

4.5.6. Puntos decisivos

(4-94) Un ***punto decisivo*** es un **lugar geográfico, un evento clave específico, un factor crítico o una función que, cuando se actúa sobre cualquiera de ellos, permite a un comandante obtener una marcada ventaja sobre un enemigo, o contribuye materialmente a consolidar ganancias**; por ejemplo, creando un efecto deseado o logrando un objetivo. Los puntos decisivos pueden influir mucho en el resultado de una acción, y pueden ser de naturaleza física (un carril marítimo estrecho, una colina, una ciudad, una instalación material de armas de destrucción masiva o una base aérea) o incluir otros elementos, como puestos de mando, límites críticos, espacio aéreo o redes de comunicaciones o inteligencia.

(4-95) En algunos casos, los eventos clave específicos también pueden ser puntos decisivos, como lograr la superioridad aérea o marítima, obtener el compromiso de la reserva del enemigo, abrir una ruta de suministro durante las operaciones humanitarias o ganar la confianza de un líder clave. En otros casos, los puntos decisivos pueden tener un mayor impacto sistémico, y cuando se actúa en consecuencia pueden afectar sustancialmente la información del enemigo, su situación financiera o económica o sus sistemas sociales. Cuando se trata de una amenaza irregular, los comandantes y su estado mayor deben considerar la forma como las acciones contra puntos decisivos afectarán no solo al enemigo, sino también, la percepción de la población relevante acerca de las fuerzas enemigas y las propias. Los efectos colaterales en la población local pueden afectar la estabilidad en el área o la región de interés.

(4-96) Los puntos decisivos más importantes pueden determinarse a partir del análisis de factores críticos;

PUNTO DECISIVO

Lugar geográfico, un evento clave específico, un factor crítico o una función que, cuando se actúa sobre cualquiera de ellos, permite a un comandante obtener una marcada ventaja sobre un enemigo, o contribuye materialmente a consolidar ganancias.
MFC 5-0 §4-95

entender la relación entre las capacidades críticas de un COG, los requerimientos y las vulnerabilidades puede iluminar los enfoques directos e indirectos del COG. Es probable que la mayoría de estos factores críticos sean puntos decisivos que luego deben ser abordados con mayor detalle en el proceso de planeamiento.

COG
Centro de gravedad

(4-97) A menudo puede haber casos en los que el poder de combate del CDT-FC y las capacidades serán insuficientes para afectar los centros de gravedad del enemigo con una sola acción. En tal caso, el CDT-FC apoyado debe enfocar selectivamente una serie de acciones contra las vulnerabilidades críticas del enemigo hasta que los efectos acumulativos de estas acciones conduzcan al éxito de la misión. Así como un enfoque de armas combinadas es, a menudo, la mejor manera de atacar un campo enemigo, atacar varios puntos vulnerables en otros sistemas puede ofrecer un método efectivo para influir sobre un COG enemigo. El enfoque indirecto puede ofrecer el método más efectivo para explotar las vulnerabilidades críticas del enemigo a través de la identificación de los puntos decisivos. Aunque los puntos decisivos generalmente no son los centros de gravedad, son la clave para atacarlos o protegerlos.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

4.5.7. Líneas de operaciones

(4-98) Una ***línea de operaciones*** **(LOO)** es una **secuencia que define la orientación direccional (interior o exterior) de la unidad en el tiempo y el espacio en relación con el enemigo, y la vincula con la base de operaciones y objetivos**. Define la guía interior o exterior de la fuerza en relación con el enemigo, o conecta acciones en un punto central, en un punto de conexión o en puntos decisivos relacionados en el tiempo y el espacio para lograr un objetivo. Las LOO describen y conectan una serie de acciones decisivas que se conducen para controlar un objetivo geográfico u orientado a la fuerza, como se muestra en la figura 4-13. El diseño operacional con LOO generalmente consiste en una serie de acciones ejecutadas de acuerdo con una secuencia

LOO
Linea de operaciones

LÍNEA DE OPERACIONES

Secuencia que define la orientación direccional (interior o exterior) de la unidad en el tiempo y el espacio en relación con el enemigo, y la vincula con la base de operaciones y objetivos.

MFC 5-0 §4-99

LOO

LOO
Linea de operaciones

definida, aunque pueden existir múltiples LOO simultáneamente (operaciones paralelas). Las operaciones de combate, por lo general, se planean utilizando LOO; estas líneas son ofensivas, defensivas y tareas de estabilidad a las referencias geográficas y posicionales en el área operacional (OA). Los comandantes deben sincronizar actividades complementarias a lo largo de las LOO para alcanzar el estado final militar.

Figura 4-13. Líneas de operación sencillas.



(4-99) Las ***líneas interiores*** son **secuencias sobre las que opera una fuerza cuando sus operaciones divergen de un punto central**. Las líneas interiores generalmente representan una posición central, donde una fuerza propia puede reforzar o concentrar sus elementos más rápido que lo que la fuerza enemiga puede reposicionar. Con líneas interiores, las propias fuerzas están más cerca de separar y desarticular las fuerzas enemigas que las fuerzas enemigas de separar las fuerzas propias. Las líneas interiores permiten a una fuerza aislada emplear un poder de combate masivo contra una porción específica de una fuerza enemiga mediante el cambio de capacidades antes de que el enemigo pueda reaccionar.

LÍNEAS INTERIORES

Secuencias sobre las que opera una fuerza cuando sus operaciones divergen de un punto central.

MFC 5-0 §4-100

(4-100) Una fuerza opera en líneas exteriores cuando sus operaciones convergen en el territorio enemigo. Las operaciones en líneas exteriores ofrecen oportunidades para rodear y destruir una fuerza enemiga; sin embargo, generalmente requieren una fuerza más fuerte o móvil que el enemigo.

(4-101) La relevancia de las líneas interiores y exteriores depende del tiempo y el espacio en relación con las fuerzas opuestas. Aunque una fuerza enemiga puede tener líneas interiores con respecto a la fuerza propia, esta ventaja desaparece si la propia tropa es más ágil y opera en un *tempo* más alto, entendido esto último como la velocidad relativa y el ritmo de las operaciones militares sobre el tiempo con respecto al enemigo. Por el contrario, si una fuerza propia menor maniobra a una posición entre fuerzas enemigas más grandes, pero menos ágiles, puede ser capaz de derrotarlas antes de que puedan reaccionar de manera efectiva.

4.5.8. LÍNEAS DE ESFUERZO

(4-102) Una ***línea de esfuerzo*** **(LOE) en el contexto de planeamiento, es una secuencia que enlaza múltiples tareas y misiones usando la lógica de propósito, causa y efecto, enfocando los esfuerzos en el establecimiento de condiciones operacionales y estratégicas**. Las LOE son esenciales para el diseño operacional cuando las referencias posicionales para un enemigo o un adversario tienen poca relevancia, como en operaciones de contrainsurgencia o de estabilidad. En operaciones que involucran muchos factores no militares, las LOE pueden ser la única forma para vincular tareas, efectos, condiciones y el estado final deseado, como se muestra en la figura 4-14. Las LOE son a menudo esenciales para ayudar a los comandantes a visualizar cómo las capacidades militares pueden apoyar los otros instrumentos de poder nacional. Son una herramienta particularmente valiosa cuando se usan para lograr la unidad de esfuerzo en operaciones que involucran fuerza multinacional (MNF) y organizaciones civiles, donde no hay unidad de comando.

LOE
Linea de esfuerzo

LÍNEA DE ESFUERZO

En el contexto de planeamiento, es una secuencia que enlaza múltiples tareas y misiones usando la lógica de propósito, causa y efecto, enfocando los esfuerzos en el establecimiento de condiciones operacionales y estratégicas.

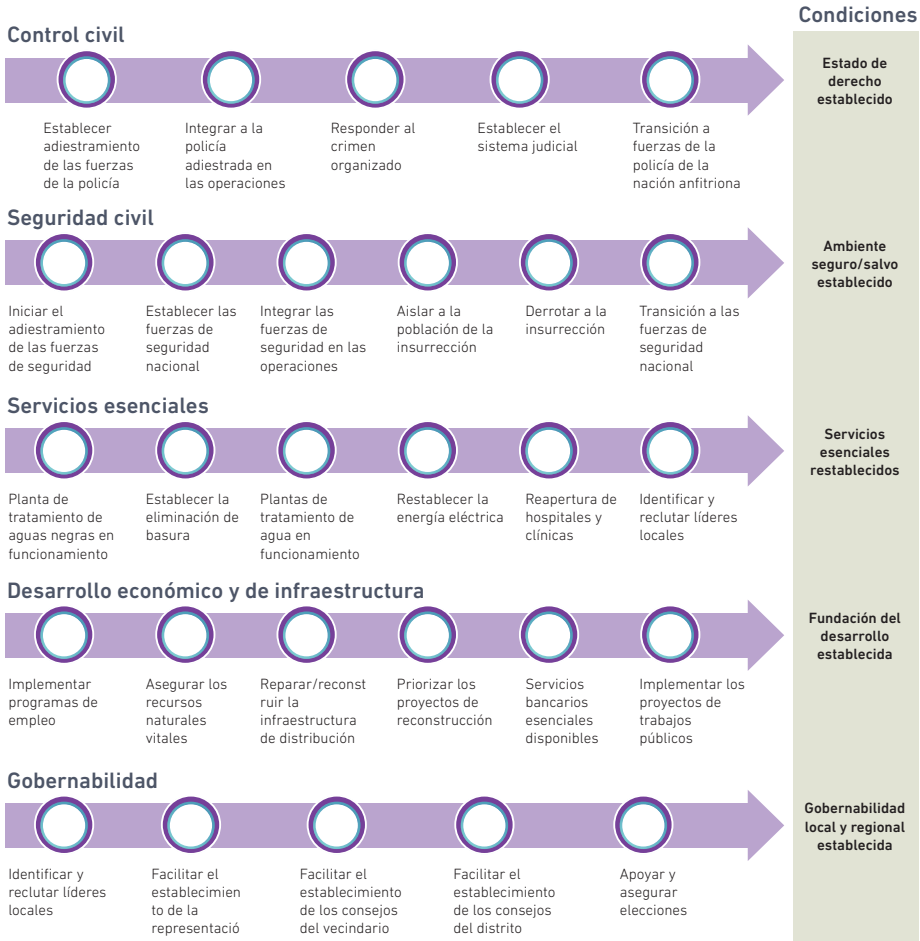
MFC 5-0 §4-103

LOE

(4-103) Los comandantes en todos los escalones pueden usar LOE para desarrollar misiones y tareas y para determinar los requerimientos de capacidad de fuerza; además, se sincronizan y se secuencian las acciones relacionadas a lo largo de múltiples LOE. Ver estas

relaciones ayuda a los comandantes a evaluar el progreso para alcanzar el estado final a medida que las fuerzas conducen tareas y cumplen misiones.

Figura 4-14. Formas de líneas de esfuerzo.



LOE
Linea de esfuerzo

(4-104) Los comandantes normalmente visualizan actividades de estabilidad a lo largo de LOE. Para actividades de estabilidad, pueden considerar vincular las tareas de estabilidad primaria a los sectores técnicos correspondientes al posconflicto del Gobierno nacional. Esas tareas de estabilidad vinculan las acciones militares con el esfuerzo interagencial más amplio, por medio de los niveles de guerra. Un completo rango de LOE podría incluir líneas ofensivas y defensivas, así como una línea para asuntos públicos, capacidades relacionadas con la

información (IRC) y financiamiento de contraamenazas. Todos suelen producir efectos en múltiples LOE.

(4-105) Los comandantes y el estado mayor deberían considerar LOE transversales a más de un instrumento de poder nacional, con el fin de crear un sistema más eficaz para la coordinación interagencial durante la ejecución. Las LOE planeadas en torno a áreas funcionales como la diplomacia o la economía crean conductos de coordinación interagencial no intencionales durante la ejecución, porque están fijas a los esfuerzos de una única agencia del Gobierno nacional. Las LOE transversales, como el establecimiento de las fuerzas esenciales o las operaciones de seguridad civil, crean una tendencia hacia una coordinación interagencial más dinámica y abierta durante la ejecución, porque requieren la sincronización de esfuerzos de múltiples agencias del Gobierno nacional. Este tipo de construcción tiene en cuenta las capacidades y la experiencia de múltiples elementos del Gobierno colombiano, lo que la hace particularmente eficaz para lograr objetivos.

LOE
Linea de esfuerzo

LOO
Linea de operaciones

4.5.9. Combinación de líneas de operación y líneas de esfuerzo

(4-106) Los comandantes pueden usar tanto LOO como LOE para conectar los objetivos a un propósito central y unificado. Las LOE también pueden vincular objetivos, puntos decisivos y centros de gravedad. La combinación de LOO y LOE permite a los comandantes incluir actividades no militares en su diseño operacional, lo cual los ayuda a incorporar tareas de estabilidad en su enfoque operacional que son necesarias para alcanzar el estado final; también los lleva a considerar los aspectos menos tangibles del ambiente operacional (OE) donde otros instrumentos del poder nacional o actividades militares no tradicionales pueden dominar. Los comandantes pueden visualizar las actividades de estabilidad concurrentes y posteriores al conflicto elaborando estas conexiones y relacionando las tareas, los efectos y los objetivos identificados en la operación o el plan de campaña.

COG
Centro de gravedad

LOO
Linea de operaciones

LOE
Linea de esfuerzo

4.5.10. Mecanismos de derrota y estabilidad

(4-107) Los mecanismos de derrota y estabilidad complementan el análisis del COG. Este análisis ayuda a entender un problema, mientras que los mecanismos de derrota y estabilidad sugieren medios para resolverlos y proporcionan una herramienta para describir los principales efectos que un comandante quiere crear a lo largo de una LOO o una LOE.

4.5.10.1. Mecanismos de derrota

(4-108) Un ***mecanismo de derrota*** es un **método mediante el cual las fuerzas amigas cumplen su misión contra la oposición del enemigo**. Estos mecanismos se aplican principalmente en operaciones de combate contra una fuerza enemiga activa. El combate tiene como objetivo derrotar a los enemigos regulares armados, a los irregulares, o a ambos, mediante la aplicación organizada de la fuerza para neutralizarlos por todos los medios disponibles. Hay dos mecanismos básicos de derrota para lograr esto: desgaste e interrupción.

MECANISMO DE DERROTA

Método mediante el cual las fuerzas amigas cumplen su misión contra la oposición del enemigo.
MFC 5-0 §4-109

DESTRUIR

Tarea táctica de la misión que físicamente hace ineficaz a una fuerza enemiga hasta cuando se reconstituye.
MFC 3-0 §3-117

DISLOCAR

Obligar a una fuerza enemiga a abandonar su posición actual o su eje de avance para reaccionar ante una acción específica.
MFC 5-0 §4-111

(4-109) El objetivo de la interrupción es vencer la capacidad de un enemigo para luchar como organización cohesionada y coordinada. La alternativa de reducir sus capacidades a través del desgaste es, por lo general, más costosa y lenta. Aunque todos los combates exitosos involucran ambos mecanismos, la doctrina favorece condicionalmente la interrupción, porque tiende a ser una forma más efectiva y eficiente de causar la derrota de un enemigo, ya que la contención en la aplicación de la violencia a menudo puede impedir la alternativa.

(4-110) Los mecanismos de derrota pueden incluir:

- *Destruir:* Tarea táctica de la misión que físicamente hace ineficaz a una fuerza enemiga hasta cuando se reconstituye (MFC 3-0). Busca identificar la forma más efectiva de eliminar las capacidades del enemigo. Se puede lograr aplicando secuencialmente

el poder de combate a lo largo del tiempo, o con un ataque único y decisivo.

- ***Dislocar:*** **Obligar a una fuerza enemiga a abandonar su posición actual o su eje de avance para reaccionar ante una acción específica**. Busca obligar al enemigo a exponer fuerzas e incrementar su vulnerabilidad. Se requiere que los comandantes de las fuerzas enemigas acepten la neutralización de parte de su fuerza, o que arriesguen su propia destrucción mientras se reposicionan.

- ***Desintegrar:*** **Interrumpir el sistema de mando y control del enemigo, y así degradar su capacidad para realizar operaciones y reducir su voluntad de lucha**. Busca explotar los efectos de la desarticulación y la destrucción para romper la coherencia del enemigo. Suele seguir a una de las dos, con la pérdida de capacidades de los comandantes enemigos, para desarrollar y mantener la conciencia situacional.

- ***Aislar:*** **Tarea táctica de la misión que requiere una unidad para cercar, tanto física como sicológicamente, a un enemigo de fuentes de apoyo, negarle la libertad de movimiento y evitar que tenga contacto con otras fuerzas enemigas**. Busca limitar la capacidad del enemigo para conducir de manera efectiva operaciones, al marginar capacidades críticas o limitar su capacidad para influir en los eventos. Esto expone al enemigo a la continua degradación por medio de los efectos masivos de otros mecanismos de derrota.

DESINTEGRAR

Interrumpir el sistema de mando y control del enemigo, y así degradar su capacidad para realizar operaciones y reducir su voluntad de lucha.

MFC 5-0 §4-111

AISLAR

Tarea táctica de la misión que requiere una unidad para cercar, tanto física como sicológicamente, a un enemigo de fuentes de apoyo, negarle la libertad de movimiento y evitar que tenga contacto con otras fuerzas enemigas.

MFC 5-0 §4-111

MECANISMO DE ESTABILIDAD

Método principal por medio del que las propias fuerzas inciden en los civiles, a fin de alcanzar las condiciones que apoyan, y así establecer una paz estable y duradera.

MFC 5-0 §4-112

4.5.10.2. Mecanismos de estabilidad

(4-111) Un ***mecanismo de estabilidad*** es el **método principal por medio del que las propias fuerzas inciden en los civiles, a fin de alcanzar las condiciones que apoyan, y así establecer una paz estable y duradera**. Las combinaciones de mecanismos de estabilidad producen

efectos complementarios y de refuerzo que ayudan a configurar a la dimensión humana del ambiente operacional (OE), de una manera más eficaz y eficiente que un solo mecanismo aplicado de forma aislada.

(4-112) La aplicación correcta de los mencionados mecanismos de estabilidad es clave en la guerra irregular, donde el éxito depende de habilitar a un asociado local para mantener o establecer legitimidad e influencia sobre la población.

(4-113) Los mecanismos de estabilidad pueden incluir:

- **Obligar:** Busca mantener la amenaza o el uso real de fuerza letal o no letal para establecer control y el dominio, crear un efecto en vez de un comportamiento u obligar al cese de hostilidades, a los acuerdos de paz o a otros arreglos. La legitimidad y obligar están interrelacionados: si bien, la legitimidad es vital para lograr el cumplimiento de la nación anfitriona (HN), obligar depende de cómo la población local perciba la capacidad de la unidad para ejercer fuerza con el fin de cumplir la misión. El uso apropiado y discriminatorio de la fuerza forma a menudo un componente central para el éxito en las actividades de estabilidad, y se halla estrechamente vinculado a la legitimidad. Dependiendo de las circunstancias, la amenaza o el uso de la fuerza pueden reforzar o complementar esfuerzos para estabilizar una situación, obtener el consentimiento y garantizar el cumplimiento de los mandatos y los acuerdos. El uso indebido de la fuerza o, incluso, la amenaza percibida de este tipo de uso pueden afectar negativamente la legitimidad de la misión o el instrumento militar de poder nacional.

MECANISMOS DE ESTABILIDAD

- Obligar
- Controlar
- Influenciar
- Apoyar

- **Controlar:** Busca establecer el orden público y la seguridad; también, brindar seguridad a fronteras, rutas, sitios sensibles, centros de población e individuos, y ocupar físicamente terrenos e instalaciones clave. Como mecanismo de estabilidad, el control se relaciona estrechamente con la tarea de

estabilidad primaria "establecer control civil"; sin embargo, el control también es fundamental para una seguridad efectiva y duradera. Cuando se combina el control con el mecanismo de estabilidad, es inherente a las actividades que comprenden el desarme, la desmovilización y la reintegración, así como a programas de reforma del sector de la seguridad. Sin un control efectivo, los esfuerzos para establecer orden —incluidos aquellos que buscan la seguridad civil y el control de un área y su población— no tendrán éxito. Establecer el control requiere tiempo, paciencia y esfuerzos coordinados y de cooperación en toda el área operacional (OA).

- **Influenciar:** Busca alterar las opiniones y las actitudes de la población de la nación anfitriona (HN) a través de la capacidad relacionada con la información (IRC), la presencia y la conducta. Aplica con capacidades no letales, para complementar y reforzar los efectos convincentes y controladores de los mecanismos de estabilidad. Influenciar es más un resultado de la percepción del público que una medida de éxito operacional, pues refleja la capacidad de las fuerzas para operar con éxito entre las personas de la nación anfitriona (HN) interactuando con ellas de manera consistente y positiva mientras conducen la misión. Aquí, la consistencia de las acciones, las palabras y los hechos es vital, pues la influencia requiere legitimidad. Las FF. MM. se ganan la confianza del pueblo mediante las capacidades constructivas inherentes al poder de combate, y no con medios coercitivos. La influencia positiva es absolutamente necesaria para lograr un control duradero y su conformidad; además, contribuye al éxito por medio de LOE y genera apoyo entre la gente. Una vez alcanzada, la mejor manera de mantener la influencia consiste en mostrar respeto por las normas culturales y sociales de la población local operando dentro de ellas.

FF. MM.
Fuerzas Militares

LOE
Linea de esfuerzo

- **Apoyar:** Busca establecer, reforzar o edificar las condiciones necesarias para los otros instrumentos

del poder nacional, a fin de funcionar efectivamente, coordinando y cooperando estrechamente con los organismos civiles de la nación anfitriona (HN) y apoyar a las organizaciones de ayuda cuando sea necesario para garantizar el acceso humanitario a las poblaciones vulnerables. El apoyo es indispensable para un enfoque integral de las actividades de estabilidad. El instrumento militar del poder nacional brinda capacidades expedicionarias únicas a los esfuerzos de estabilización. Dichas capacidades habilitan a la fuerza para abordar rápidamente las necesidades inmediatas de la nación anfitriona (HN) y su población local. En circunstancias extremas, el apoyo puede implicar comprometer recursos considerables para un periodo; sin embargo, para aliviar la carga del apoyo a las FF. MM. se requiere la participación de agencias civiles y organizaciones, a fin de cumplir sus respectivos roles. Esto se logra, usualmente, combinando los efectos de los mecanismos de estabilidad —obligar, controlar e influir— para restablecer la seguridad, el control y los servicios civiles esenciales para la población local, y contribuyendo a asegurar el acceso humanitario necesario para que las organizaciones de ayuda funcionen eficazmente.

FF. MM.
Fuerzas Militares

4.5.11. Aproximación directa y aproximación indirecta

(4-114) El enfoque es la forma como el comandante apunta su esfuerzo operacional contra un COG. Este puede ejecutarse mediante la aproximación directa o la aproximación indirecta. Se trata de un ataque directo al COG del enemigo o su fuerza principal aplicando el poder de combate directamente contra este; sin embargo, los centros de gravedad son generalmente bien protegidos y poco vulnerables a un enfoque directo; por lo tanto, los comandantes suelen elegir un enfoque indirecto.

COG
Centro de gravedad

(4-115) Una aproximación indirecta ataca al COG del enemigo aplicando poder de combate contra vulnerabilidades

críticas que conducen a la derrota del COG, mientras evitan la fuerza del enemigo.

COG
Centro de gravedad

(4-116) Las siguientes son algunas consideraciones sobre las aproximaciones:

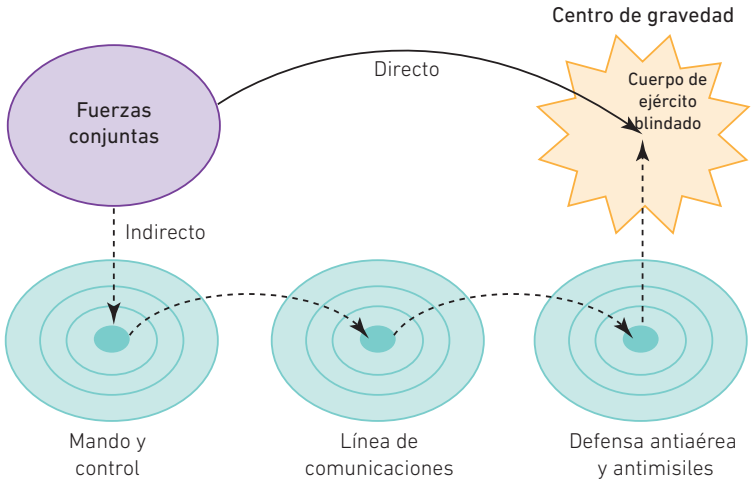
- Los ataques directos contra los centros de gravedad enemigos que resultan en su neutralización o en la destrucción proporcionan el camino más directo hacia la victoria. Ya que los ataques directos contra los centros de gravedad enemigos significan atacar la fuerza de un oponente, los CDT-FC deben determinar si las propias fuerzas tienen el poder de atacar con un riesgo aceptable. Los comandantes normalmente atacan los centros de gravedad de forma directa cuando tienen fuerzas superiores, una ventaja cualitativa en el liderazgo o superioridad tecnológica sobre los sistemas de armas enemigas.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- En caso de que un ataque directo no sea una solución razonable, los CDT-FC deben considerar una aproximación indirecta hasta que las condiciones establecidas permitan ataques directos exitosos, como se muestra en la figura 4-15. Cuando corresponda, los CDT-FC deberían considerar el desarrollo de acciones simultáneas y sincronizadas con enfoques directos e indirectos. De esta manera, las vulnerabilidades derivadas del adversario pueden ofrecer vías indirectas para obtener ventaja sobre sus centros de gravedad.

- En el nivel estratégico, los métodos indirectos para derrotar el COG del adversario pueden incluir privar al enemigo de aliados o de amigos, emplazar sanciones y debilitarle la voluntad nacional de lucha socavando el apoyo público a la guerra y rompiendo la cohesión de alianzas o coaliciones adversarias.

Figura 4-15. Aproximación directa e indirecta.



CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- En el nivel operacional, el método indirecto más común para derrotar los centros de gravedad del enemigo es conducir una serie de ataques contra su poder de combate. Por ejemplo, el CDT-FC puede secuenciar acciones de combate para forzar a un enemigo a dividir sus propias fuerzas en el teatro, ya sea destruyéndole sus reservas o los elementos de la base de operaciones, o previniendo u obstaculizando el despliegue de sus fuerzas principales o de sus refuerzos en el área de operaciones (AO). Los métodos indirectos de atacar los centros de gravedad del enemigo (por medio de vulnerabilidades críticas) podrían implicar la reducción de su alcance operacional aislando la fuerza desde su mando y control (C2), y destruyendo o suprimiendo la protección clave de funciones como la defensa aérea. Además, en la guerra irregular, un persistente enfoque indirecto ayudará a permitir que un asociado local legítimo y capaz aborde las causas del conflicto armado para proporcionar seguridad, buen gobierno y desarrollo económico.

4.5.12. Anticipación

(4-117) La anticipación es clave para un planeamiento efectivo. Los comandantes de fuerza conjunta (CDT-FC)

deben anticiparse y considerar lo que podría suceder buscando indicios sobre posibles eventos. Durante la ejecución, los CDT-FC deben permanecer alerta ante lo inesperado y ante oportunidades para explotar la situación. Así mismo, deben recolectar continuamente información observando y comunicándose personalmente con cuarteles generales, subordinados, naciones socias y otras organizaciones en el área de operaciones (AO). Los CDT-FC pueden evitar sorpresas al obtener y mantener la iniciativa en todos los niveles de mando y a lo largo del área de operaciones (AO) obligando al adversario a reaccionar, en vez de aprovechar la iniciativa, e identificando, por medio de juegos de guerras continuos, las probables reacciones adversas a las acciones de fuerza conjunta. Los CDT-FC también deben tener en cuenta los efectos de las operaciones y las consecuencias para el adversario, los asociados interagenciales y multinacionales y los civiles, y prepararse para sus resultados.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(4-118) El entendimiento común y compartido del ambiente operacional (OE) ayuda a los comandantes y a su estado mayor anticipando oportunidades y desafíos. Conocer las capacidades propias y las del enemigo, así como sus intenciones, los posibles COA y la ubicación de los civiles desplazados, ayuda a concentrar esfuerzos conjuntos donde mejor y más directamente contribuyen al logro de objetivos impuestos.

COA
Curso de acción

(4-119) La anticipación es crítica para el proceso de toma de decisiones. Las operaciones requieren a menudo que las decisiones se tomen oportunamente. Decisiones como movilizar las reservas o las fuerzas de despliegue o de reposicionamiento exigen anticipación para garantizar que esos requerimientos estén disponibles cuando sea necesario o cuando surja una oportunidad.

(4-120) La anticipación no se halla exenta de riesgos. Comandantes y oficiales de estado mayor que tienden a anticiparse son más susceptibles de ser engañados por el oponente o de tener fuerzas fuera de posición; por lo tanto, los comandantes y su estado mayor deben

considerar cuidadosamente toda la información disponible en la cual basan sus decisiones. Cuando sea posible, deben emplearse múltiples fuentes de información para reducir el riesgo en el proceso de toma de decisiones.

4.5.13. Alcance operacional

(4-121) El *alcance operacional* es la distancia y la duración a través de las cuales una fuerza puede emplear con éxito sus capacidades militares (MFC. 3-0) El alcance puede estar limitado por la geografía, las amenazas y las condiciones ambientales dentro y alrededor del área operacional (OA). Así mismo, puede extenderse mediante el posicionamiento avanzado de capacidades y recursos, utilizando sus capacidades relacionadas con la información (IRC), aumentando el rango y la efectividad de los sistemas de armas, aprovechando el apoyo de la nación anfitriona y el contratado (por ejemplo, sistemas de apoyo, apoyo externo, apoyo de teatro) y maximizando la eficiencia del rendimiento de la arquitectura de distribución.

(4-122) El alcance operacional puede ser involuntario. Ciertos mensajes de la fuerza conjunta, así como imágenes, pueden llegar fuera del área de operaciones (AO) a audiencias involuntarias, lo cual creará efectos contrarios a los objetivos del CDT-FC. Este tipo de alcance operacional puede mitigarse adecuadamente por medio de una comunicación sincronizada y de una ejecución adecuada de los procedimientos de seguridad de las operaciones.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

LOO
Linea de operaciones

ALCANCE OPERACIONAL

Es la distancia y la duración a través de las cuales una fuerza puede emplear con éxito sus capacidades militares.

MFC 3-0 §3-117

(4-123) El concepto de alcance operacional está intrínsecamente ligado al concepto de LOO. La geografía que rodea y separa a los adversarios influye en el alcance operacional. Ubicar fuerzas, reservas, bases, conjuntos de equipos preposicionados y logística extiende el alcance operacional, que también se ve afectado por el aumento del rango de armas y por el mejoramiento de la disponibilidad de transporte, de la efectividad de

las líneas de comunicación (LOC) y de la capacidad de rendimiento. Dado el nivel adecuado de superioridad de algunos activos —como aire, espacio y ciberespacio—, se mantiene una capacidad operacional que extiende significativamente el alcance operacional; sin embargo, para cualquier operación mayor o campaña hay un rango infinito, más allá del cual los elementos predominantes de la fuerza conjunta no pueden operar prudentemente o mantener operaciones efectivas.

(4-124) Establecer bases —en el sentido más amplio— es una parte indispensable del arte operacional, ya que está ligado al concepto de LOO y afecta directamente el alcance operacional. La ubicación de bases cercanas al área de combate, el empleo de plataformas en el mar o continentales afectan directamente el poder de combate y otras capacidades que una fuerza conjunta puede generar. En particular, el arreglo y el posicionamiento de bases avanzadas (a menudo, en configuraciones austeras y rápidamente emplazadas) asegura la capacidad de la fuerza conjunta para proteger sus propios componentes de la acción adversaria y generar golpes simétricos y asimétricos. También influye directamente en el poder de combate y en otras capacidades que la fuerza conjunta puede generar, debido a su impacto en factores como la escasez o el reabastecimiento. Las consideraciones políticas y diplomáticas a menudo pueden afectar las decisiones para establecer bases.

LOO
Linea de operaciones

(4-125) La decisión del establecimiento de bases de fuerzas propias incluye ejecutar un análisis de riesgo, si se tiene en cuenta que ellas pueden estar dentro del alcance operacional del adversario. Con tal fin, durante el planeamiento, el análisis debe determinar si hay infraestructura, vías de acceso y capacidad de aeródromos suficientes, entre otros aspectos, que cumplan los requerimientos operacionales y de mantenimiento de las fuerzas desplegadas, donde puedan brindar seguridad contra ataques. Determinar dónde ubicar la infraestructura de las bases plantea desafíos críticos para los estados mayores, ya que la ubicación tiene un rol clave

en la conducción de campañas y operaciones. Los adversarios probablemente intentarán desarrollar capacidades de negación de área para evitar la acumulación y el mantenimiento de fuerzas. Tal enfoque podría ser un ataque preventivo contra las propias fuerzas ubicadas fuera de los límites del adversario, por lo que los estados mayores también deben considerar el riesgo de ubicar bases dentro del alcance operacional del adversario. Los estados mayores deben determinar cómo mitigar los esfuerzos de un adversario para denegar el acceso al teatro y su infraestructura, y conducir operaciones, como parte de la campaña de teatro, a fin de establecer las condiciones para las operaciones futuras.

4.5.14. Culminación

(4-126) La ***culminación*** es ese **punto en el tiempo o en el espacio en el cual la operación no puede mantener el *momentum***. En la ofensiva, el punto culminante es el punto en el cual ya no es posible continuar de manera efectiva el ataque, por lo cual la fuerza debe considerar revertir a una posición defensiva o intentar una pausa operacional. Aquí el atacante corre el riesgo de un contraataque y de una derrota, y continúa el ataque solo con peligro.

(4-127) El éxito en el ataque en todos los niveles es asegurar el objetivo antes de llegar a la culminación. Un defensor alcanza la culminación cuando la fuerza de defensa ya no tiene la capacidad para seguir la contraofensiva o defender con éxito. El éxito en la defensa es atraer al atacante a la culminación ofensiva, y luego conducir una ofensiva para acelerar la culminación de defensa del enemigo.

CULMINACIÓN

Punto en el tiempo o en el espacio en el cual la operación no puede mantener el *momentum*.

MFC 5-0 §4-127

(4-128) Durante los esfuerzos de estabilización, la culminación puede resultar de la erosión de la voluntad nacional, de la disminución del apoyo popular, de las preguntas sobre legitimidad o sobre la restricción o de las fallas en la protección que conducen a bajas excesivas.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(4-129) El CDT-FC debe garantizar que las fuerzas y los medios lleguen a los tiempos y los lugares correctos para apoyar la campaña, y que habrá suficientes recursos disponibles cuando sea necesario en las etapas posteriores de la campaña. La integración y la sincronización del sostenimiento de las operaciones de combate pueden anticipar la culminación y ayudar a los comandantes a controlar el *tempo* de sus operaciones.

(4-130) Tanto en el nivel táctico como en el operacional, los estados mayores logísticos del teatro pronostican la conducción de operaciones a lo largo de una distancia y de un tiempo prolongados; además, responden generando suficientes recursos militares en los momentos y los lugares adecuados para permitir a sus comandantes lograr objetivos estratégicos y operacionales militares antes de alcanzar sus puntos culminantes. Si los comandantes no pueden generar estos recursos, deben revisar sus CONOPS.

CONOPS
Concepto de la operación

4.5.15. Organización de las operaciones

(4-131) Los comandantes deben determinar la mejor disposición de fuerza conjunta y los componentes de operaciones para ejecutar las tareas asignadas y la misión de fuerza conjunta. Este arreglo será a menudo una combinación de operaciones simultáneas y secuenciales para alcanzar las condiciones del estado final con el menor costo en personal y en otros recursos.

(4-132) Los comandantes deben considerar una variedad de factores al determinar esta disposición, incluida la geografía del área de operaciones (AO), la elevación estratégica disponible, los cambios en la estructura de mando, la protección de la fuerza, las capacidades de distribución y sostenimiento, las capacidades de refuerzo del adversario y la opinión pública.

(4-133) Pensar en la mejor disposición ayuda a determinar el ritmo de las actividades en tiempo, espacio y propósito.

(4-134) Cuando organizan las operaciones, los estados mayores deben considerar los siguientes factores:

- La simultaneidad se refiere a aplicar al mismo tiempo el poder militar y no militar contra las capacidades clave del enemigo y sus fuentes de fuerza. La simultaneidad en las operaciones de fuerza conjunta contribuye directamente al colapso de un enemigo al poner más exigencias sobre las fuerzas y funciones enemigas que las que pueden manejar. Esto no significa que todos los elementos de la fuerza conjunta se empleen con igual prioridad, ni que todos los elementos de la fuerza conjunta serán empleados. Se refiere específicamente al concepto de atacar las fuerzas y las funciones enemigas apropiadas a través del ambiente operacional (OE), con el fin de afectar su moral y su cohesión física.

- Así mismo, la simultaneidad se refiere a conducir al mismo tiempo operaciones en los niveles táctico, operacional y estratégico. Esto lo hacen los comandantes tácticos comprometiéndose en combates y batallas y entendiendo su relevancia para el plan de contingencia. Los CDT-FC establecen las condiciones para comprometerse en combates dentro de una gran operación o campaña para lograr objetivos estratégicos y operacionales. Los CDT-CCON integran la estrategia del teatro y el arte operacional y, al mismo tiempo, siguen siendo muy conscientes del impacto de los eventos tácticos. Debido a la inherencia de las interrelaciones entre los diversos niveles de guerra, los comandantes no pueden estar preocupados solo por los eventos en su escalón respectivo; los comandantes en todos los niveles deben entender la forma como sus acciones contribuyen al estado final militar.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

- La evolución de la guerra y los avances en la tecnología han ampliado la profundidad de las operaciones. Las fuerzas conjuntas pueden maniobrar rápidamente a grandes distancias y atacar con

precisión. Las operaciones de fuerza conjunta deben ejecutarse en toda la amplitud y la profundidad del área de operaciones (AO) creando exigencias concurrentes y simultáneas sobre los comandantes enemigos y sus recursos. El concepto de profundidad busca agobiar al enemigo en todo el área de operaciones (AO) creando demandas concurrentes y simultáneas sobre los comandantes y los recursos enemigos, para contribuir así a la rápida derrota del enemigo. La profundidad se aplica tanto al tiempo como a la geografía. Las operaciones ampliadas en profundidad configuran las condiciones futuras y pueden perturbar el ciclo de decisiones del oponente. Un ataque operacional, la interdicción y la integración de capacidades relacionadas con la información (IRC) son ejemplos de las aplicaciones de profundidad en operaciones conjuntas. Las operaciones en profundidad contribuyen a la protección de la fuerza mediante la destrucción del potencial enemigo antes de que sus capacidades puedan materializarse o ser empleadas.

- La fuerza conjunta debe conducir operaciones a un *tempo* (ritmo) y un punto en el tiempo que maximice la efectividad de las capacidades propias e inhiba al adversario. Con el tiempo adecuado, los CDT-FC pueden dominar la acción, seguir siendo impredecibles y operar más allá de la capacidad del enemigo para reaccionar.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- El ritmo de la guerra ha aumentado con el tiempo, con los avances de la tecnología y con las doctrinas innovadoras que se han aplicado a los requerimientos militares. Mientras en muchas situaciones los CDT-FC pueden elegir mantener un *tempo* operacional que extienda las capacidades de las propias fuerzas y las enemigas, en otras ocasiones pueden elegir conducir operaciones a un ritmo reducido. Durante las fases seleccionadas de una campaña, los comandantes podrían reducir el *tempo* de las

operaciones frustrando a los comandantes enemigos, mientras ganan tiempo para construir una fuerza decisiva, o tienden a otras prioridades en el área de operaciones (AO), tales como el alivio a las personas desplazadas. Durante otras fases, los comandantes conjuntos podrían ejecutar operaciones de alto ritmo, diseñadas específicamente para afectar las capacidades defensivas del enemigo. Asegurar la movilidad estratégica preserva al comandante conjunto la capacidad para controlar el ritmo, al permitir la libertad de acceso al teatro.

  - Varias herramientas están disponibles para ayudar a los estados mayores con la organización de las operaciones. Fases, alternativas y efectos, pausas operacionales y el desarrollo de datos de despliegue de la fuerza por fases mejoran la capacidad del equipo de planeamiento para organizar, administrar y ejecutar operaciones complejas.

- **Fases:** ***Fasear*** es una **herramienta de planeamiento y ejecución que divide en tiempo y actividad una operación militar**. El objetivo principal de la fase es integrar y sincronizar actividades, para mejorar así la flexibilidad y la unidad de esfuerzo durante la ejecución. Alcanzar el estado final requiere a menudo organizar una operación o una campaña en varias fases. En un plan de contingencia, las fases son secuenciales, pero durante la ejecución suele haber algunas fases en las que las actividades son de ejecución simultánea y superpuesta. En una campaña, cada fase puede representar una sola operación mayor, mientras que en una operación mayor una fase suele consistir en varias operaciones subordinadas o en una serie de actividades relacionadas.

En este manual, el apartado 4.6 "Ajuste de fases" ofrece una descripción más detallada.

FASEAR

Herramienta de planeamiento y ejecución que divide en tiempo y actividad una operación militar.

MFC 5-0 §4-135

- Planes de contingencia y secuelas: Muchos planes requieren ajustes más allá de las etapas iniciales de la operación. En consecuencia, los comandantes conjuntos deben crear flexibilidad en los planes desarrollando operaciones de contingencia y secuelas para preservar la libertad de acción en un cambio rápido de condiciones. Se utilizan principalmente para cambiar el desplazamiento o la dirección del movimiento y aceptar o rechazar un combate.

  – Las operaciones de contingencia a menudo van integradas en un plan. Las alternativas agregan flexibilidad a los planes anticipando situaciones que podrían alterarlos; tales situaciones podrían ser el resultado de acciones del adversario, de disponibilidad de capacidades o recursos propios o, incluso, de un cambio en el clima dentro del área de operaciones (AO).

  – Las secuelas anticipan y planean operaciones posteriores basadas en los posibles resultados de la operación actual: victoria, derrota o estancamiento.

  – Una vez el comandante y el estado mayor, con toda la antelación posible, hayan determinado potenciales contingencias y secuelas, deben determinar dónde deben establecerse los puntos de decisión (no deben ser confundidos con los puntos decisivos). Los puntos de decisión capturan las decisiones que un comandante debe tomar acerca del espacio y el tiempo. Para ayudar al comandante, los estados mayores desarrollan matrices de sincronización, así como una matriz de apoyo para la toma de decisiones (DSM), a fin de enlazar esos puntos de decisión con la programación más próxima y reciente de la decisión, los requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI) —aspectos que el comandante debe saber

sobre el enemigo y el ambiente operacional (OE) para tomar la decisión— y los requerimientos de información de las propias tropas (RIPT) —elementos que el comandante debe saber sobre las fuerzas propias para tomar la decisión—. Cada operación de contingencia de un punto de decisión requiere diferentes acciones, y cada acción exige varias acciones de seguimiento, como desenlaces o desenlaces potenciales.

- **Pausa operacional:**

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

  - El CDT-FC apoyado debe ejecutar agresivamente operaciones para obtener y mantener la iniciativa; sin embargo, puede haber ciertas circunstancias en las que eso no es factible, debido a limitaciones logísticas o a la falta de fuerza. Por lo tanto, las pausas operacionales pueden ser necesarias cuando una operación mayor alcanza temporalmente el final de su sostenibilidad. Las pausas operacionales pueden proporcionar una válvula de seguridad para evitar la potencial culminación, mientras que el CDT-FC retiene la iniciativa de otras maneras. Si una pausa operacional es adecuadamente ejecutada en relación con el propio punto culminante, el enemigo no tendrá suficiente poder para combatir y amenazar a la fuerza conjunta o recuperar la iniciativa.

  - Las pausas operacionales también son herramientas útiles para obtener la sincronización del sostenimiento y de las operaciones. Normalmente, las pausas operacionales son planeadas para regenerar el poder de combate o aumentar el sostenimiento, y preparan a las fuerzas para la siguiente fase, aunque ello aumentará la duración de una operación mayor o una campaña. Además, las pausas operacionales planeadas y secuenciales garantizan que el CDT-FC tendrá suficientes fuerzas y

activos para lograr los objetivos operacionales o estratégicos; sin embargo, los estados mayores deben evitar que el margen de sostenimiento y efectividad de combate sea demasiado estrecho. Ejecutar una pausa antes de que sea necesario puede afectar la flexibilidad en el momento de la pausa y llevar a su terminación anticipada en condiciones indebidas, lo cual pone en peligro la eficacia futura de la fuerza.

– Las pausas operacionales también pueden brindar momentos para apoyar decisiones estratégicas, como ofrecer oportunidades para desescalar y negociar.

– El principal inconveniente de las pausas operacionales es que arriesgan la pérdida de iniciativa estratégica y operacional; por lo tanto, es responsabilidad del CDT-FC planear el menor número posible de pausas operacionales —si las hubiera—, de manera consistente con el CONOPS, para alternar las pausas y el *tempo* entre los componentes de la fuerza. De esta manera, una parte fundamental de la fuerza conjunta puede mantener la presión sobre el enemigo a través de acciones ofensivas, mientras que otros componentes hacen una pausa; además, las pausas operacionales pueden brindar oportunidades para la decepción militar, si así se planea por anticipado.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CONOPS
Concepto de la operación

– Planes realistas, operaciones derivadas, efectos, órdenes y datos de despliegue de la fuerza por fases precisos son importantes para permitir la secuencia adecuada de las operaciones; además, la naturaleza dinámica de las operaciones militares modernas requiere adaptabilidad con respecto a la disposición de las capacidades militares en tiempo, espacio y propósito. Por ejemplo, una situación enemiga rápidamente cambiante u otros aspectos

del ambiente operacional (OE) pueden hacer que el comandante modifique la disposición planeada de operaciones, incluso cuando las fuerzas se están desplegando; por lo tanto, mantener la visibilidad general de la fuerza, incluyendo la visibilidad en tránsito y de los activos, es fundamental para mantener la flexibilidad. Los cambios que el comandante elija no deben excluir futuras opciones.

4.5.16. Fuerzas y funciones

(4-135) Los comandantes y los estados mayores pueden diseñar campañas y operaciones que se enfoquen en la derrota de las fuerzas y las funciones del adversario, o en una combinación de ambas. Normalmente, la estructura de las operaciones de un CDT-FC ataca al mismo tiempo a las fuerzas enemigas y a las funciones para crear la mayor fricción posible entre fuerzas y capacidades propias y enemigas. Estos tipos de operaciones son especialmente apropiadas cuando las propias fuerzas cuentan con tecnología o superioridad numérica sobre un oponente.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(4-136) Los CDT-FC pueden enfocarse en destruir e interrumpir funciones críticas del enemigo, como C2, sostenimiento y protección. Un ataque a las funciones de un enemigo normalmente está destinado a destruir su equilibrio, y crear así vulnerabilidades para ser explotadas. El efecto directo de destruir o alterar las funciones críticas del enemigo puede crear los efectos indirectos de incertidumbre, confusión e, incluso, pánico en el liderazgo, y pueden contribuir directamente al colapso de la capacidad y la voluntad enemigas. Al determinar si el ataque funcional debería ser el principal enfoque operacional, los CDT-FC deben evaluar varias variables dentro del contexto de eventos anticipados, como el tiempo requerido para paralizar las funciones críticas del enemigo, el tiempo disponible, las acciones actuales del enemigo y las posibles respuestas a tales acciones.

4.6. AJUSTE DE FASES

(4-137) Las fases en el desarrollo de las campañas y las operaciones permiten ejercer mejor el control y hacer una evaluación más objetiva.

4.6.1. Aplicación

(4-138) Una fase puede caracterizarse por el enfoque que se le da. Las fases son distintas en el tiempo, el espacio o el propósito entre sí, pero deben planearse con apoyo entre sí y deben representar una progresión natural y la subdivisión de la campaña o la operación. Cada fase debe tener un conjunto de condiciones que definen el inicio y la finalización de esta. Las condiciones finales de una fase son las condiciones iniciales para la siguiente fase.

(4-139) Las fases están necesariamente vinculadas, y ganan importancia en el contexto más amplio de la campaña. Como tal, es imperativo que la campaña o la operación no se desglosen en numerosos componentes, que pueden inhibir el *tempo* de la operación. Dado que en una campaña la búsqueda de un objetivo estratégico no sea alcanzable a través de una sola operación principal, el diseño operacional del teatro incluye la provisión de fases relacionadas, que pueden o no ser ejecutadas.

(4-140) Las actividades en fases pueden superponerse. La visión del comandante de cómo una campaña o la operación debería desplegarse impulsa las decisiones subsecuentes con respecto al cambio de fase. Las fases, a su vez, ayudan a sincronizar el CONOPS y ayudan a organizar la asignación de tareas a comandantes subordinados. Al organizar operaciones y actividades en fases, el CDT-FC puede integrar mejor las capacidades y sincronizar operaciones subordinadas en tiempo, espacio y propósito. Cada fase debe representar una subdivisión natural de los objetivos intermedios de la campaña o la operación. Como tal, una fase representa una etapa definitiva, durante la que una gran parte de las fuerzas

CONOPS
Concepto de la operación

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

y de las capacidades conjuntas, multinacionales, están involucradas de manera similar o mutuamente en actividades de apoyo.

(4-141) Como regla general, la división en fases de la campaña o la operación debe concebirse en términos determinados por condiciones, en vez de ser impulsados en el tiempo; sin embargo, la disponibilidad de recursos depende en gran parte de las actividades y los factores de tiempo limitado, como índices de sostenimiento o despliegue, en vez de los eventos asociados a la operación. El desafío para los estados mayores es, entonces, conciliar la realidad del despliegue de fuerzas orientadas por el tiempo y el sostenimiento con la división en fases impulsadas por eventos de las operaciones.

(4-142) La división efectiva en fases debe abordar cómo la fuerza conjunta evitará alcanzar un punto culminante. Si los recursos son insuficientes para mantener la fuerza hasta cumplir el estado final, los estados mayores deben considerar fasear la implementación de la campaña o la operación tomando en cuenta las pausas operacionales entre las fases. Tales acciones permiten reconstruir la articulación de la fuerza durante las operaciones conjuntas, pero el CDT-FC debe entender que esto puede proporcionar al adversario una oportunidad de reconstituirse también. En algunos casos, requerimientos de sostenimiento, factores diplomáticos y factores políticos pueden, incluso, dictar el propósito de ciertas fases, así como la secuencia de estas. Por ejemplo, las fases pueden cambiar el esfuerzo principal entre los componentes funcionales y de fuerza para mantener el ímpetu mientras que un componente está siendo reconstituido.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(4-143) Los comandantes determinan el número y el propósito de fases utilizadas durante una campaña o una operación. El uso de las fases brinda una forma de organizar actividades de combate y estabilidad. Dentro del contexto de estas fases establecido por un CDT-FC de nivel superior, los comandantes subordinados de

fuerza conjunta y los comandantes de componentes pueden establecer fases adicionales que se ajusten a su concepto de la operación (CONOPS). Por ejemplo, el comandante del componente terrestre de la fuerza conjunta (CDT-CTFC) o un comandante subordinado podrían tener las siguientes cuatro actividades dentro de una fase para capturar la iniciativa: despliegue, entrada forzosa, defensiva y ofensiva. El comandante del componente terrestre de la fuerza conjunta (CDT-CTFC) podría usar la fase ofensiva como una transición a la fase de control o dominar del CDT-CCON.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

4.6.2. Número, secuencia y superposición

(4-144) Trabajando dentro de la construcción de fases, las fases reales utilizadas variarán (comprimidas, ampliadas, u omitidas por completo) con la campaña o la operación conjunta, y se determinarán por parte del CDT-FC. Durante el planeamiento, el CDT-FC establece condiciones, objetivos o eventos para transición de una fase a otra, y planea efectos y alternativas para potenciales contingencias. Las fases están diseñadas para ser ejecutadas secuencialmente, pero algunas actividades de una fase pueden comenzar en una fase previa y continuar en fases posteriores. El CDT-FC ajusta las fases para explotar las oportunidades presentadas por el adversario, para situaciones operacionales o para reaccionar a condiciones imprevistas. Una campaña o una operación conjunta puede ser conducida en múltiples fases simultáneamente, si el área de operaciones (AO) tiene condiciones ampliamente variables. Por ejemplo, el comandante puede cambiar a la fase de estabilizar en algunas áreas mientras todavía conduce operaciones de combate en otras áreas donde el enemigo aún no ha capitulado. Ocasionalmente, las operaciones pueden revertir a una fase previa en un área donde resurge un nuevo enemigo.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

4.6.3. Transiciones

(4-145) Las transiciones entre fases se planean como cambios distintos en el enfoque por la fuerza conjunta

y, a menudo, acompañadas de cambios en las relaciones de mando y apoyo. Las actividades que predominan durante una fase dada, sin embargo, rara vez se alinean con puntos de ruptura claramente definibles. La necesidad de pasar a otra fase normalmente se identifica evaluando un conjunto de objetivos que se logran, o si el enemigo ha actuado de una manera que requiere un mayor cambio en el enfoque para la fuerza conjunta y, por lo tanto, generalmente se basa en eventos, y no en el tiempo. Cambiar el enfoque de la operación lleva tiempo y puede requerir al comandante cambiar de objetivos, de efectos deseados, de medidas de eficacia (MEDEF), de medidas de desempeño (MEDES), de prioridades, de relaciones de mando, de asignación de fuerzas o, incluso, de enfoque. Un ejemplo es el cambio de enfoque de operaciones de combate sostenidas a una preponderancia de actividades de estabilidad. Las hostilidades disminuyen gradualmente a medida que la fuerza conjunta facilita el restablecimiento del orden, del comercio y del gobierno local, y a medida que disuade a los adversarios de reanudar las acciones hostiles, mientras se toman medidas a fin de establecer o restaurar las condiciones necesarias para la estabilidad a largo plazo. Este desafío exige forzar un cambio ágil en la articulación conjunta de habilidades, acciones, comportamientos organizacionales y mentales, y coordinación interagencial, con un rango más amplio de asociados interagenciales y multinacionales y otros participantes, con el fin de proporcionar las capacidades necesarias para abordar los factores de la misión específica.

"Al formar el plan de una campaña, es necesario prever todo lo que el enemigo puede hacer, y estar preparado con los medios necesarios para contrarrestarlo. Los planes de la campaña se pueden modificar ad infinitum *de acuerdo con las circunstancias, el genio del general, el carácter de las tropas y las características del país".*

Napoleón, *Máximas de la guerra*, 1831

CAPÍTULO 5

PROCESO DE PLANEAMIENTO CONJUNTO

(5-1) El planeamiento conjunto es un proceso ordenado y analítico de pasos lógicos para: enmarcar un problema; examinar una misión; desarrollar, analizar y comparar cursos de acción alternativos; seleccionar el mejor y producir un plan o una orden. La aplicación del diseño operacional proporciona la base para estructurar campañas y operaciones.

(5-2) Así mismo, el planeamiento conjunto proporciona un proceso comprobado para organizar el trabajo del comandante, el estado mayor, los comandantes subordinados y otros asociados, y así desarrollar planes que abordarán apropiadamente el problema. Se enfoca en la definición de la misión militar y en el desarrollo y la sincronización de planes detallados para cumplir esa misión.

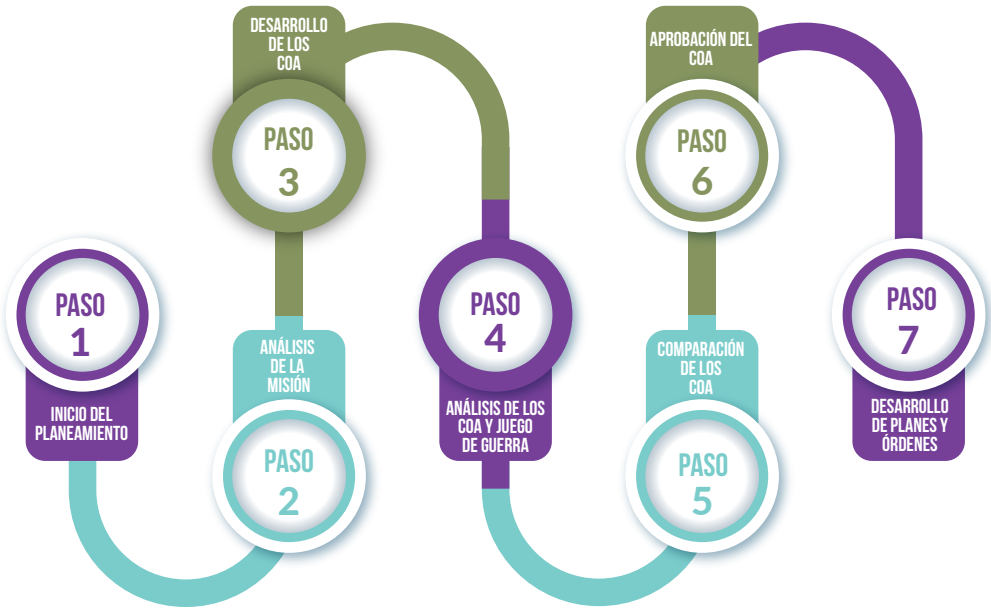
(5-3) Los comandantes y el estado mayor pueden aplicar la metodología de pensamiento presentada en el capítulo 4 "Arte operacional y diseño operacional", para discernir la misión correcta, desarrollar la creatividad y los conceptos de operaciones adaptables para cumplir la misión y sincronizar esos conceptos de la operación a fin de que puedan ser ejecutados. Esta metodología se aplica a ambos CDT-FC —apoyados y que apoyan— y a

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

comandos de componentes de fuerza conjunta cuando participan en el planeamiento conjunto.

(5-4) A la par con el diseño operacional, el proceso de planeamiento conjunto facilita la interacción entre el comandante, el estado mayor y los comandos subordinados, y de apoyo durante todo el planeamiento. El proceso de planeamiento conjunto ayuda a los comandantes y sus estados mayores a organizar sus actividades de planeamiento, a compartir un entendimiento común de la misión y la intención del comandante, y a desarrollar planes y órdenes efectivos. La figura 5-1 muestra los pasos principales del proceso de planeamiento conjunto (PPCO).

Figura 5-1. Proceso de planeamiento conjunto.



(5-5) El proceso de siete pasos del planeamiento conjunto se alinea con las cuatro funciones del sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA). Los primeros dos pasos (inicio del planeamiento y análisis de la misión) tienen lugar durante la función de guía estratégica del sistema de planeamiento y ejecución adaptativa. Los siguientes cuatro pasos (desarrollo de COA, análisis

COA
Curso de acción

COA
Curso de acción

de COA y juego de guerra, comparación de COA y aprobación de COA) se alinean bajo la función de desarrollo del sistema de planeamiento y ejecución adaptativa. El paso final (plan o desarrollo de órdenes) ocurre durante la función de desarrollo del sistema de planeamiento y ejecución adaptativa. No hay un paso del proceso de planeamiento conjunto asociado a la función de planeamiento de la evaluación del sistema de planeamiento y ejecución adaptativa, por lo cual los planes y las órdenes se evalúan con la metodología RATE —refinar, adaptar, terminar o ejecutar—en mente.

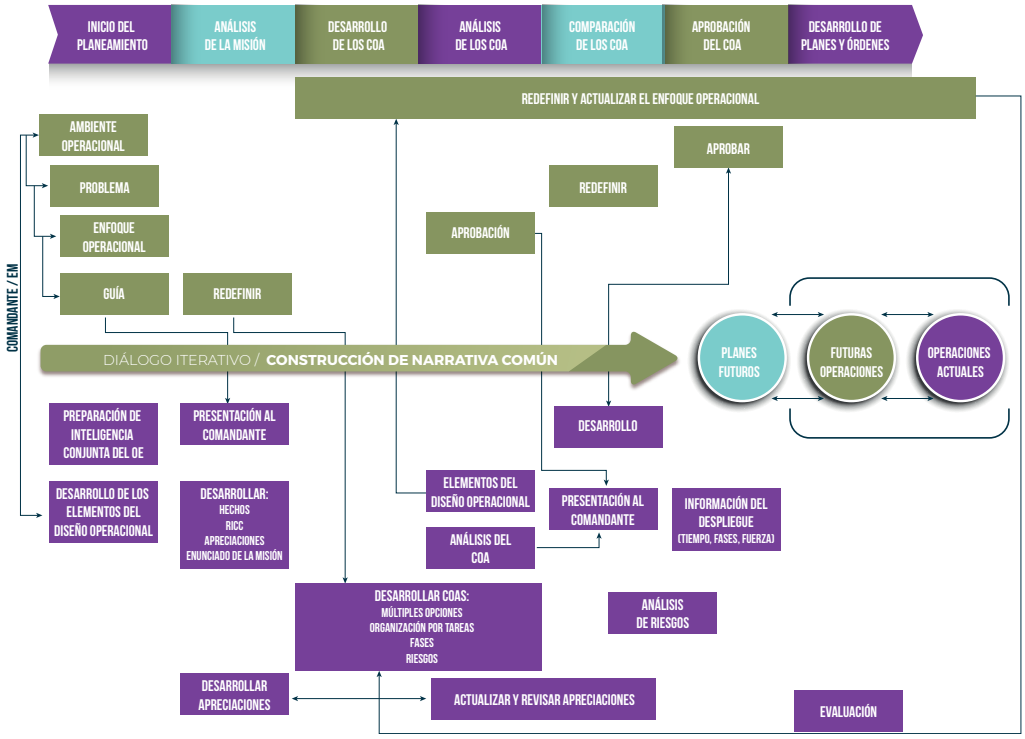
(5-6) El proceso de planeamiento conjunto es aplicable a todo el planeamiento. Al igual que el diseño operacional, es un proceso lógico para abordar un problema y determinar una solución, y así constituye una herramienta para ser utilizada por los estados mayores, pero no es prescriptiva. Según la naturaleza del problema, hay otras herramientas disponibles para el equipo de planeamiento, como la experiencia en el equipo de planeamiento, el tiempo y otras consideraciones. El proceso puede ser modificado según como sea necesario.

(5-7) De igual modo, algunos pasos o tareas del proceso de planeamiento conjunto pueden conducirse al mismo tiempo, y pueden ser evitados o modificados, según como sea necesario, en función de la situación, el tema o las limitaciones de tiempo del esfuerzo de planeamiento. Por ejemplo, el planeamiento de la fuerza, como un elemento del desarrollo del plan, es diferente para el planeamiento de campañas y los planes de contingencia (esta información se amplía en este mismo capítulo, en el apartado 5.8.3).

(5-8) En una crisis, los pasos del proceso de planeamiento conjunto pueden conducirse simultáneamente para acelerar el proceso. Los comandos y las organizaciones de apoyo a menudo conducen el proceso de planeamiento conjunto, de forma simultánea y reiterativa, con el comandante apoyado. En estos casos, una vez empieza el análisis de la misión, continúa hasta que la operación se completa; además, los pasos 4 a 7 se

repiten tan a menudo como sea necesario para integrar nuevos requerimientos (misiones) en el desarrollo del plan. Este proceso es representado en la figura 5-2.

Figura 5-2. Proceso de planeamiento conjunto.



5.1. RELACIÓN DEL ARTE OPERACIONAL Y DEL DISEÑO OPERACIONAL CON EL PROCESO DE PLANEAMIENTO CONJUNTO

(5-9) El diseño operacional y el proceso de planeamiento conjunto son herramientas complementarias del proceso de planeamiento integrado. El diseño operacional proporciona un proceso repetitivo que permite la visión y el dominio del arte operacional del comandante para ayudar a los estados mayores a responder las preguntas de los fines, las formas, los medios y los riesgos, y a estructurar adecuadamente las campañas y las operaciones en un ambiente operacional (OE) dinámico.

OE
Ambiente operacional

(5-10) El comandante, con el apoyo del estado mayor, obtiene un entendimiento del OE, define el problema y desarrolla un enfoque operacional para la campaña o la operación, mediante la aplicación del diseño operacional, durante el paso de inicio del proceso de planeamiento conjunto.

(5-11) Los comandantes deben comunicar su enfoque operacional a su estado mayor, a sus subordinados, a los comandos de apoyo y a las agencias y las entidades multinacionales y no gubernamentales, como es requerido en su guía de planeamiento inicial, para que su enfoque pueda traducirse en planes ejecutables.

(5-12) Como se aplica el proceso de planeamiento conjunto, los comandantes pueden recibir una guía actualizada, aprender más sobre el ambiente operacional (OE) y el problema, y refinar su enfoque operacional. Los comandantes proporcionan su enfoque actualizado al estado mayor para guiar el planeamiento detallado.

(5-13) Este proceso reiterativo facilita el desarrollo continuo y el refinamiento de posibles cursos de acción en uno seleccionado con un concepto de la operación (CONOPS) inicial asociado y, finalmente, en un plan o una orden ejecutable informados.

(5-14) La relación entre la aplicación de arte operacional, el diseño operacional y el proceso de planeamiento conjunto continúa durante el planeamiento y la ejecución del plan o la orden.

(5-15) Aplicando la metodología de diseño operacional en combinación con el rigor de procedimiento del proceso de planeamiento conjunto, el comando puede monitorear la dinámica de la misión y el ambiente operacional (OE) mientras ejecuta operaciones de acuerdo con el enfoque actual, y revisando los planes según como sea necesario. Al combinar estos enfoques, la fuerza propia puede mantener la mayor flexibilidad posible, y hacerlo de una manera proactiva, como se muestra en la figura 5-2.

5.2. PASO 1: INICIO DEL PLANEAMIENTO

(5-16) El planeamiento conjunto comienza cuando una autoridad apropiada reconoce el potencial de capacidad militar para ser utilizado en apoyo de objetivos nacionales o como respuesta a una crisis potencial o real. En el nivel estratégico, dichas autoridades son el presidente, el ministro de Defensa y el CDT-GFM, quienes inician el planeamiento cuando deciden desarrollar opciones militares.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(5-17) Las directivas presidenciales, la estrategia de seguridad nacional (ESN), el plan unificado de comandos conjuntos (PUCC), la guía para el empleo de la fuerza guía para el empleo de la fuerza (GEF), el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) y los documentos de guía estratégica relacionados (por ejemplo, el enunciado de la guía estratégica) sirven como guía principal para comenzar el planeamiento.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(5-18) Los CDT-FC, los comandantes subordinados y los comandantes de apoyo también inician el planeamiento en su propia autoridad cuando identifican un requerimiento de planeamiento no dirigido por una autoridad superior; además, los análisis del ambiente operacional (OE) o las crisis en desarrollo o inmediatas pueden dar como resultado que el CDT-GFM dirijan el planeamiento militar por medio de una directiva de planeamiento.

PROCESO DE PLANEAMIENTO CONJUNTO

- Paso 1: inicio del planeamiento
- Paso 2: análisis de la misión
- Paso 3: desarrollo de los cursos de acción
- Paso 4: analizar los cursos de acción (juego de guerra)
- Paso 5: comparar los cursos de acción
- Paso 6: aprobación del curso de acción
- Paso 7: desarrollo del plan o la orden

(5-19) Normalmente, los CDT-FC desarrollan opciones militares en combinación con otras opciones no militares, para que el presidente pueda responder con todos los instrumentos apropiados del poder nacional. Ya sea que el planeamiento comience o no como se describe aquí, el comandante puede actuar dentro de las autoridades aprobadas, y las reglas de enfrentamiento (ROE) y las reglas para el uso de la fuerza (RUF), en una crisis inmediata.

(5-20) El comandante y el estado mayor recibirán y analizarán la guía de planeamiento para determinar el tiempo disponible hasta la ejecución de la misión, el estado

actual de las apreciaciones estratégicas y de personal y los productos de inteligencia, incluyendo la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE) y otros factores relevantes en la situación de planeamiento específico.

(5-21) Así mismo, el comandante, normalmente, proporcionará una guía de planeamiento inicial, basada en el entendimiento actual del ambiente operacional (OE), del problema y del enfoque operacional inicial para la campaña o la operación. Podría también especificar restricciones de tiempo, definir los requerimientos de coordinación inicial o autorizar el movimiento de capacidades clave dentro de la autoridad del CDT-FC.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(5-22) Si bien el planeamiento es continuo cuando comienza la ejecución, es en especial relevante cuando hay una nueva guía estratégica o cambios significativos en la misión actual, en el planeamiento de supuestos o cuando el comandante recibe una misión para las operaciones subsiguientes.

(5-23) El planeamiento de los planes de campaña es diferente de los planes de contingencia: en dichas contingencias, el planeamiento se centra en la anticipación de eventos futuros, mientras que el planeamiento de la campaña evalúa el estado actual del ambiente operacional (OE) e identifica cómo el comando puede moldearlo para disuadir la crisis a diario y apoyar los objetivos estratégicos.

5.3. PASO 2: ANÁLISIS DE LA MISIÓN

(5-24) El CDT-CCON y el estado mayor analizan la guía estratégica y derivan el enunciado planteado de la misión para la aprobación del comandante, lo cual permite a los comandantes subordinados y de apoyo iniciar sus propias apreciaciones y sus esfuerzos de planeamiento.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(5-25) La misión de la fuerza conjunta es la tarea, junto con el propósito, que indican claramente la acción que se va a tomar, y la razón para hacerlo. El análisis

de la misión se usa para estudiar las tareas asignadas e identificar todas las demás tareas necesarias para cumplir la misión; además, es crítico, porque proporciona guía al comandante y al estado mayor, lo cual les permite concentrarse de manera efectiva en el problema en cuestión.

(5-26) Cuando el comandante recibe una tarea de misión, el análisis comienza con las siguientes preguntas:

1) ¿Cuál es el propósito de la misión recibida? (¿Qué problema es el que se le pide al comandante que resuelva, o qué cambio se quiere hacer al OE?).

2) ¿Qué tareas debe cumplir mi unidad para que la misión se cumpla?

3) ¿La misión logrará los resultados deseados?

4) ¿Qué limitaciones se han puesto a las acciones de mis propias fuerzas?

5) ¿Qué fuerzas o activos se necesitan para apoyar mi operación?

6) ¿Cómo sabré cuando la misión se cumpla con éxito?

5.3.1. Insumos principales al análisis de la misión

(5-27) Estos insumos son una guía, e incluyen la directiva de planeamiento (guía, plan u orden) del comando general y la guía de planeamiento inicial del comandante, que, a su vez, puede incluir una descripción del ambiente operacional (OE), una definición del problema, el enfoque operacional, la intención inicial y la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE), como se muestra en la figura 5-3. Los productos principales del análisis de la misión son apreciaciones del estado mayor, el enunciado de la misión, un enfoque operacional refinado, el enunciado de la intención del comandante, la guía de planeamiento actualizada y los requerimientos de información crítica del comandante (RICC) iniciales.

Figura 5-3. Análisis de la misión.



5.3.2. Análisis de la misión

(5-28) El análisis de la misión ayuda al CDT-FC a entender el problema y el propósito de la operación, y a emitir una guía adecuada para conducir el resto del proceso de planeamiento. El CDT-FC y el estado mayor pueden conducir el análisis de la misión mediante una serie de actividades lógicas, como las que se muestran en el cuadro 5-1.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

Cuadro 5-1. Actividades para el análisis de la misión.

- Analizar la guía estratégica y las actividades de planeamiento del comando superior.
- Revisar la guía de planeamiento inicial del comandante, incluyendo su entendimiento del OE y del problema, y su descripción del enfoque operacional.
- Determinar hechos conocidos y desarrollar los supuestos para el planeamiento.
- Determinar y analizar las limitaciones operacionales.
- Determinar tareas esenciales, impuestas y la deducida.
- Desarrollar el enunciado de la misión.
- Revisar la estructura inicial de la fuerza.
- Desarrollar el análisis de riesgos.
- Desarrollar el criterio de éxito de la misión.
- Desarrollar los RICC.
- Preparar las apreciaciones del estado mayor.
- Preparar y entregar información al comandante sobre el análisis de la misión.
- Publicar y distribuir la guía de planeamiento del comandante, así como el enunciado de la intención, y redefinir el enfoque operacional.

Nota: estas actividades no necesariamente son secuenciales o en el orden enunciado

(5-29) Aunque algunas actividades ocurren antes que otras, el análisis de la misión suele implicar el procesamiento concurrente de información sustancial del comandante y el estado mayor; particularmente, en una situación de crisis.

(5-30) Durante el análisis de la misión, es esencial que las tareas (impuestas o deducidas) y sus propósitos sean claramente enunciados, para asegurar que el planeamiento abarque todos los requerimientos, las limitaciones —compuestas por restricciones (lo que no se debe hacer) e imposiciones (lo que se debe hacer)— y las acciones que el comandante o las fuerzas subordinadas deben ejecutar, al igual que la correlación entre la misión y la intención del comandante, la de los superiores y la de otros comandantes.

(5-31) Los recursos y las autoridades también deben evaluarse para garantizar que no haya una autoridad que desajuste la misión ni los recursos dispuestos, y para permitir al comandante que priorice misiones y tareas ante los recursos limitados.

(5-32) Además, durante el análisis de la misión se puede necesitar que la información específica sea profundizada para mejorar los productos finales. Esto incluye solicitudes de información sobre fuerzas, capacidades y otros recursos; preguntas para el comandante o los asesores especiales (por ejemplo, en las áreas jurídico-operacional, relaciones internacionales, pandemias, ciberespacio y otros) y el ritmo de batalla propuesto para el planeamiento y la ejecución. Registrar dicha información durante el proceso de análisis de la misión permitirá un producto más completo y un *brief* más fluido de análisis de misión.

5.3.3. Analizar la guía estratégica y las actividades de planeamiento del comando superior

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(5-33) La guía estratégica es esencial para el planeamiento conjunto y el diseño operacional. El presidente, el ministro de Defensa y el CDT-GFM promulgan documentos de guía estratégica que cubren un amplio rango de situaciones, y los CDT-FC brindan una guía que cubre un rango más estrecho de situaciones funcionales o de teatros. Documentos como el plan unificado de comandos conjuntos (PUCC), la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) proporcionan dirección estratégica, y la estrategia funcional del teatro proporciona la visión del CDT-CCON o el CDT-FC de mediano a largo plazo (más de tres años) para el área de responsabilidad (AOR), o el empleo operacional de capacidades funcionales preparadas en el contexto de las prioridades del CDT-GFM. La intención de los CDT-FC enlaza la guía estratégica militar con el planeamiento conjunto.

(5-34) Para una crisis en particular, una orden proporciona una guía específica, que generalmente incluye una descripción de la situación, el propósito de las operaciones militares, los objetivos, la misión, las tareas anticipadas y las limitaciones pertinentes.

(5-35) Las tablas de distribución de la guía de implementación de la gestión de la fuerza regional (GIGFR) permiten a los estados mayores identificar las fuerzas que pueden estar disponibles. Los planes apoyados y de apoyo para la misma actividad militar están restringidos a los mismos recursos. Los estados mayores no deben esperar usar fuerzas adicionales más allá de las enumeradas en las tablas de distribución sin la aprobación del CDT-GFM.

(5-36) El CDT-GFM puede ampliar la guía de distribución para la crisis específica. Este planeamiento puede confirmar o modificar la guía para un plan o una orden de contingencia existente. Esto podría simplificar el análisis del paso a paso, ya que debería haber consenso

entre el comando apoyado y la autoridad superior sobre la naturaleza del ambiente operacional (OE) en una potencial área de operaciones conjuntas (AOC) —como las circunstancias políticas, económicas, sociales y militares— y las potenciales respuestas de Colombia o las respuestas multinacionales a diversas situaciones descritas en el plan existente.

(5-37) Sin embargo, incluso con un plan de contingencia preexistente, los estados mayores deben confirmar que la situación real coincide con la situación hipotética en la cual se basó el plan de contingencia, así como validar otros supuestos. Los cambios significativos pueden requerir el perfeccionamiento o la adaptación del plan de contingencia existente. La naturaleza dinámica de una crisis emergente puede cambiar muchos aspectos clave del ambiente operacional (OE), en comparación con supuestos anteriores.

(5-38) Estos cambios pueden afectar en gran medida el enfoque operacional original del plan en el que el comandante y el estado mayor basan las decisiones sobre las alternativas y las tareas del COA en posibles comandos subordinados y de apoyo. En particular, los estados mayores deben monitorear, evaluar y ajustar continuamente los objetivos estratégicos y operacionales, los supuestos de planeamiento y los criterios que comprenden los objetivos militares. Las diferencias entre la perspectiva del comandante y la del comando superior deben resolverse a la primera oportunidad.

COA
Curso de acción

(5-39) En situaciones con limitaciones de tiempo —en especial, sin un plan preexistente—, la evaluación del comando superior del ambiente operacional (OE) y los objetivos puede ser la única guía disponible; sin embargo, tal circunstancia es la que puede beneficiar más a los comandantes y al estado mayor para garantizar que compartan un entendimiento con esa evaluación del comando superior del OE, con los objetivos estratégicos y con las tareas o las misiones asignadas para lograrlos. Esta es la razón por la cual los esfuerzos de la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional

OE
Ambiente operacional

(JIPOE) de la fuerza conjunta deben ser continuos, pues mantienen las porciones de inteligencia de la apreciación estratégica de los CDT-FC. El mantenimiento de la apreciación estratégica actualizada facilita en gran medida el planeamiento en una crisis, así como la transición de los planes de contingencia a la ejecución en situaciones de crisis.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(5-40) Por otra parte, en cuanto a la guía estratégica multinacional, el CDT-CCON, el CDT-FC, los componentes y los comandantes de apoyo y su estado mayor deben entender con claridad tanto a Colombia como a los asociados objetivos estratégicos y militares de la nación y las condiciones que el liderazgo nacional o multinacional quiere de la fuerza militar multinacional para alcanzar el balance de poder interno y externo, la seguridad regional y la geopolítica.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(5-41) Para garantizar la unidad de esfuerzo, los estados mayores deben identificar y tratar de resolver los conflictos entre las naciones participantes, así como sus objetivos, e identificar posibles conflictos entre las políticas nacionales y los objetivos militares, con el fin de asegurar un planeamiento estratégico adecuado para esas divergencias. Cuando los objetivos multinacionales no están claros, el alto mando de Colombia debe aclarar y transmitir al presidente y al CDT-GFM el impacto positivo o negativo de la ambigüedad.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

5.3.4. Revisar la guía de planeamiento inicial del comandante

(5-42) Los miembros del estado mayor y las organizaciones de apoyo deben tener un diálogo abierto con el comandante, a fin de desarrollar mejor una solución adecuada a los problemas y ser capaces de adaptar soluciones para que coincidan con la evolución del ambiente operacional (OE) y la de cualquier problema potencialmente cambiante. El estado mayor debe analizar la guía de planeamiento inicial del CDT-FC superior para la campaña o la operación, la cual proporciona una base

para continuar el análisis detallado del OE y las tareas que pueden describir la misión y sus parámetros.

(5-43) Los comandantes y los estados mayores deben tener cuidado al caracterizar la información como hechos, pues algunos elementos de información que se consideran hechos pueden estar abiertos a interpretación, o basados en la perspectiva del observador o en información incompleta.

5.3.5. Determinar los hechos conocidos y desarrollar supuestos de planeamiento

(5-44) El estado mayor reúne hechos y supuestos para apoyar el proceso de planeamiento y la guía de planeamiento. Un hecho es un enunciado de información del cual se sabe que es verdadero (como la ubicación y la disposición de las propias fuerzas y las de los adversarios). Un supuesto proporciona una hipótesis acerca de la situación actual o futura del curso de los acontecimientos del cual se presume que es cierto en ausencia de hechos. Un supuesto válido puede ser desarrollado para situaciones propias y adversarias, y tiene tres características: es lógico, es realista y es esencial para continuar el planeamiento. Ni los comandantes ni el estado mayor nunca deben asumir capacidades adversas que no sean posibles, ni capacidades propias poco realistas. Los supuestos abordan las lagunas en el conocimiento que son críticas para proseguir con el proceso de planeamiento; además, hay que revisarlos continuamente, para garantizar su validez, e invalidarlos si parecen poco realistas.

- Los comandantes subordinados no deben desarrollar supuestos que contradigan los supuestos válidos del comando superior.

- Los comandantes y el estado mayor deben anticipar cambios en el plan si un supuesto demuestra ser incorrecto. Debido a la influencia de los supuestos en el planeamiento, los estados mayores

deben validarlos (tratarlos como hechos) o invalidarlos (modificar el plan en consecuencia) lo más rápido posible.

- Durante el juego de guerra o el trabajo del equipo rojo, los estados mayores deben revisar los aspectos positivos y negativos de todos los supuestos; es decir, deben revisar el plan desde ambas perspectivas: que el supuesto será cierto y que el supuesto será falso. Esto puede ayudar a prevenir los sesgos durante los procedimientos de una acción de crisis.

(5-45) Los supuestos que se hacen en el planeamiento de contingencia deben abordarse en el plan. Las actividades y las operaciones en el plan pueden usarse para validar, refutar o presentar supuestos innecesarios del plan de contingencia.

(5-46) Los planes pueden contener supuestos que no pueden resolverse hasta cuando una crisis potencial se desarrolla. A medida que se desarrolla esa crisis, los supuestos deben ser reemplazados por hechos tan pronto como sea posible. El estado mayor logra eso identificando la información necesaria para validar supuestos y presentar una solicitud de información a una agencia apropiada, como requerimiento de información. Si el comandante necesita la información para tomar una decisión clave, el requerimiento de información puede designarse como RICC. Aunque puede haber excepciones, el estado mayor debe esforzarse por resolver todos los supuestos antes de emitir la orden de operaciones (ORDOP).

RICC
Requerimientos de información crítica del comandante

(5-47) Los estados mayores deben intentar usar la menor cantidad posible de supuestos para continuar planeando. Por definición, los supuestos introducen la posibilidad de error; por ello, si el supuesto no es necesario para continuar el planeamiento, su único efecto será introducir errores y agregar la posibilidad de crear un sesgo en la perspectiva del comandante y del equipo de planeamiento. Ya que la mayoría de los planes

LIMITACIONES

Acciones impuestas o restringidas por la autoridad superior y otras prohibiciones que limitan la libertad de acción del comandante.
MFC 5-0 §5-48

requieren refinamiento, un plan más simple, con menos supuestos, permite al comandante y al estado mayor actuar y reaccionar con otros elementos del ambiente operacional (OE) (incluidos los adversarios, los aliados y el elemento físico); sin embargo, los supuestos pueden ser útiles para identificar los hechos que el comandante y los estados mayores deben validar en la ejecución. Todos los supuestos deben identificarse en el plan o la matriz de decisión, para asegurarse de que sean revisados y validados antes de la ejecución.

5.3.6. Determinar y analizar las limitaciones operacionales

(5-48) Las ***limitaciones*** son **acciones impuestas o restringidas por la autoridad superior y otras prohibiciones que limitan la libertad de acción del comandante**, como los acuerdos diplomáticos, políticos y económicos, las condiciones en los países afectados y en la nación socia y los problemas de la nación anfitriona.

- Una imposición es un requerimiento, un "se debe hacer" puesto sobre la unidad por un comando superior que dicta una acción, y restringe así la libertad de acción. Por ejemplo, el general Eisenhower tuvo que ingresar al continente europeo, en vez de depender de estrategias de bombardeo, para derrotar a Alemania.

- Una restricción es un requerimiento, un "no se puede hacer" puesto sobre la unidad por un comando superior que prohíbe una acción, lo cual restringe la libertad de acción. Por ejemplo, al general MacArthur se le prohibió atacar objetivos chinos al norte del río Yalu durante la guerra de Corea.

ROE
Reglas de enfrentamiento

- Muchas limitaciones suelen expresarse como ROE, y pueden restringir o vincular la selección del COA; incluso, pueden impedir la implementación del COA elegido. Los comandantes deben examinar las limitaciones operacionales impuestas sobre ellos,

COA
Curso de acción

entender sus impactos y desarrollar opciones dentro de dichas limitaciones para promover la máxima libertad de acción durante la ejecución.

- Otras limitaciones pueden surgir de leyes o autoridades, como el uso de tipos específicos de fondos o eventos de entrenamiento. Los comandantes son responsables de garantizar que tienen la autoridad para ejecutar operaciones y actividades.

5.3.7. Determinar las tareas impuestas, las deducidas y la esencial

(5-49) El comandante y el estado mayor suelen revisar las tareas impuestas por la directiva de planeamiento (guía, plan u orden) superior (plan u orden), y discuten las tareas deducidas durante el inicio del planeamiento, para resolver las que sean poco claras o incorrectamente asignadas por el comando superior. Si no hay problemas, el comandante y el estado mayor confirman las tareas en el análisis de la misión, y luego desarrollan el enunciado inicial de la misión con la tarea esencial.

- **Tareas impuestas:** Son las que un comandante asigna a un comandante subordinado en una directiva de planeamiento (guía, plan u orden); son las que el comandante quiere que el comandante subordinado ejecute, generalmente, porque son importantes para el cumplimiento de la misión y para lograr los objetivos del comando superior. Una tarea impuesta, por lo general, se convierte en tarea esencial para el comandante subordinado.

- **Tareas deducidas:** Son tareas adicionales que el comandante debe ejecutar; generalmente, para conducir las tareas impuestas y la esencial, apoyar otro comando o conducir actividades relevantes para la operación o para cumplir el objetivo. Además de la directiva de planeamiento (guía, plan u orden) del comando superior, el comandante y el estado mayor deben revisar otras fuentes de

TAREAS IMPUESTAS, DEDUCIDAS Y ESENCIAL

- Tareas impuestas son las que un comandante asigna a un comandante subordinado en una directiva de planeamiento.
- Tareas deducidas son tareas adicionales que el comandante debe ejecutar; generalmente, para conducir las tareas impuestas y la esencial, apoyar otro comando o conducir actividades relevantes para la operación o para cumplir el objetivo.
- Tarea esencial es la que el comandante debe ejecutar con éxito para alcanzar el estado final deseado definido en la directiva de planeamiento.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

COG
Centro de gravedad

guía para tareas deducidas, como los documentos de planeamiento multinacional y los CDT-CCON, el plan de campaña de teatro (PCT), el plan de campaña funcional (FCP), los productos de análisis de los COG enemigos y propios, los productos de la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE), las publicaciones doctrinales relevantes, las entrevistas con expertos en la materia, el enfoque operacional del comandante y, principalmente, la doctrina. El comandante también puede concluir tareas deducidas del conocimiento del ambiente operacional (OE), como la situación del enemigo y las condiciones políticas en el área operacional (OA); sin embargo, las tareas deducidas no incluyen tareas de rutina o procedimientos operacionales estandarizados (SOP), que son inherentes a la mayoría de las operaciones, como conducir un reconocimiento y proteger un flanco.

- **Tarea esencial:** Es la tarea que el comandante debe ejecutar con éxito para alcanzar el estado final deseado definido en la directiva de planeamiento. El comandante y el estado mayor identifican la tarea esencial de las listas de tareas impuestas y deducidas. Dependiendo del alcance de la operación y su propósito, el comandante puede sintetizar algunos enunciados de tareas impuestas y deducidas dentro de un enunciado de tarea esencial (consultar el numeral 5.3.8 "Desarrollar del enunciado de la misión").

5.3.8. Desarrollar el enunciado de la misión

(5-50) El enunciado de la misión describe la misión en términos de quién, qué, cuándo, dónde y para qué. El enfoque operacional del comandante informa el enunciado de la misión y ayuda a formar la base para el planeamiento. Los comandantes incluyen el enunciado de la misión en la guía de planeamiento, el plan o la orden, las apreciaciones del estado mayor, la apreciación

del comandante, el CONOPS y el plan completo. Para redactar una misión deben considerarse las siguientes reglas:

1. Cada unidad tendrá solamente un punto decisivo, y este será cumplido por su esfuerzo principal subordinado.

2. El esfuerzo principal subordinado debe tener el mismo propósito que su comandante (Anidar verticalmente).

3. Solo se tiene un esfuerzo principal por misión, y todas las demás unidades, sin importar su misión, son esfuerzos de apoyo.

4. Todos los esfuerzos de apoyo apoyarán al esfuerzo principal en el cumplimiento de su misión (Anidar horizontalmente).

5. El propósito predomina sobre la tarea.

(5-51) El siguiente es un ejemplo de enunciado de la misión: el comando conjunto Alfa conduce seguridad civil a partir del día DD hora HH:HH en el teatro de operaciones Camaleón para establecer un ambiente seguro y protegido.

5.3.9. Conducir análisis inicial de fuerzas y recursos

(5-52) **Análisis inicial de la fuerza:** Durante el análisis de la misión, el equipo de planeamiento comienza a desarrollar una lista aproximada de magnitud de las fuerzas y las capacidades necesarias para conducir las tareas impuestas y deducidas. Los estados mayores deben considerar la capacidad de respuesta de las fuerzas asignadas en la actualidad, así como las que serán asignadas en el futuro.

- Los requerimientos de fuerzas para un plan se documentan inicialmente en un listado de fuerzas

hecho a partir de fuerzas asignadas y distribuidas. Al inicio del planeamiento, los estados mayores deben considerar que los requerimientos de fuerza del plan deben documentarse en un formato y en un sistema que permitan la asignación de gestión global de fuerzas (GFM, por su sigla en inglés) en el plan de transición a la ejecución.

- En una crisis, las fuerzas asignadas, distribuidas y desplegadas en el área de responsabilidad (AOR) del CCON pueden responder con mayor rapidez durante las primeras etapas de una crisis emergente. Los estados mayores pueden considerar que las fuerzas asignadas probablemente estén disponibles para conducir actividades, a menos que estén asignadas a una prioridad más alta. La revocación de fuerzas previamente asignadas puede requerir una aprobación del CDT-GFM, y debe coordinarse por medio del estado mayor.

CCON
Comando conjunto

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

- Los estados mayores también deben identificar el estado de las fuerzas de reserva y el tiempo requerido para convocarlas y movilizarlas.

- Los estados mayores deben evaluar los requerimientos apropiados comparándolos con los contratos existentes o potenciales o con órdenes de trabajo, para determinar si la solución de apoyo contratada puede resolver los requerimientos.

- Los estados mayores deben tener en cuenta los requerimientos de fuerza para los planes de apoyo y apoyados que se basan en la misma cantidad de fuerzas asignadas; así mismo, deben competir por los requerimientos para las actividades militares y las operaciones en curso cuando el plan es ejecutado.

- Finalmente, los estados mayores comparan las tareas impuestas y deducidas con las fuerzas y los recursos disponibles, e identifican las deficiencias.

(5-53) **Identificar recursos no relacionados con la fuerza disponible para el planeamiento:** En distintas operaciones, el comandante (y los estados mayores) pueden tener acceso a recursos no relacionados con la fuerza, como fondos de iniciativa del comandante, otras fuentes de financiación (como financiación de trenes y equipos, apoyo a la financiación de las fuerzas de seguridad extranjeras, etc.), o pueden trabajar con otra asistencia de programas de seguridad (ventas militares extranjeras, transferencias excesivas de artículos de defensa, etc.). Los estados mayores y los comandantes pueden entrelazar recursos y autoridades de varios programas diferentes para crear operaciones exitosas.

5.3.10. Desarrollar criterios de éxito de la misión

(5-54) Los criterios de éxito de la misión describen los estándares para determinar el cumplimiento de la misión. El CDT-FC incluye estos criterios en la guía de planeamiento inicial para que el estado mayor y los componentes de la fuerza conjunta entiendan mejor lo que constituye el éxito de la misión.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(5-55) Los criterios de éxito de la misión se aplican a todas las operaciones conjuntas. Los criterios específicos pueden ser utilizados para el desarrollo de objetivos de apoyo, efectos y tareas y, por lo tanto, pueden convertirse en la base para evaluar la operación. Estos también ayudan al CDT-FC a determinar si deben moverse a la siguiente fase y cuándo deben hacerlo. El conjunto inicial de criterios determinado durante el análisis de la misión se convierte en la base para evaluar la operación.

(5-56) Si la misión es ambigua y limitada en tiempo y alcance, los criterios del éxito de la misión pueden derivarse directamente del enunciado de la misión. Por ejemplo, si la misión del CDT-FC es "evacuar a todo el personal de nacionales de la Embajada de Colombia en Ficticiolandia", analizar luego la misión podría identificar dos criterios primarios de éxito: todo el personal de nacionales es evacuado y establece que las ROE no son infringidas.

ROE
Reglas de enfrentamiento

MEDEF
Medida de eficacia

MEDES
Medida de desempeño

(5-57) Sin embargo, las operaciones más complejas requerirán evaluaciones más complejas, con MEDEF y MEDES para cada tarea, cada efecto y cada fase de la operación. Estas medidas deben evaluar no solo el éxito de la tarea o la misión específicas, sino también, que el objetivo buscado haya sido logrado (las condiciones en el ambiente operacional (OE) son las condiciones en apoyo de los objetivos o los intereses de Colombia).

(5-58) Las campañas y las operaciones complejas requerirán a menudo múltiples fases o pasos para cumplir la misión. Los estados mayores pueden usar una variedad de métodos por medio de un desarrollado enfoque operacional para identificar el progreso hacia el objetivo buscado o el estado final. El logro de objetivos es un método para evaluar el progreso. Los comandantes revisan las MEDEF y las MEDES como dos métodos adicionales para medir el éxito.

(5-59) Medir el estado de tareas, efectos y objetivos se convierte en la base para informar a los comandantes superiores y a los líderes civiles sobre el progreso de la operación. Los CDT-FC pueden asesorar al CDT-GFM y, en consecuencia, ajustar las operaciones según como sea necesario.

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

CDT-FC
Comandante de
fuerza conjunta

(5-60) Ya sea en un rol apoyado o de apoyo, los CDT-FC, en todos los escalones, deben desarrollar su criterio del éxito de misión con un entendimiento claro de los criterios de terminación establecidos por el CDT-GFM. Los comandantes y el estado mayor deben saber que el éxito en la conducción de la tarea o el objetivo puede o no producir los resultados deseados, y estar listos para hacer recomendaciones al presidente o al CDT-GFM sobre los cambios en la campaña o la operación.

5.3.11. Desarrollar criterios de evaluación de cursos de acción

(5-61) Los criterios de evaluación son estándares que el comandante y el estado mayor utilizarán luego para

COA
Curso de acción

medir la efectividad relativa y la eficiencia de un COA en relación con otros cursos de acción. Desarrollar estos criterios durante el análisis de la misión o como parte de la guía de planeamiento del comandante ayuda a eliminar una fuente de sesgo antes del análisis y la comparación del COA. Los criterios de evaluación abordan los factores que afectan el éxito y los que pueden causar falla; además, cambian de una misión a otra, y deben ser claramente definidos y entendidos por todos los miembros del estado mayor antes de comenzar el juego de guerra para probar la propuesta de COA.

(5-62) Es normal que el jefe de estado mayor (JEM) determine inicialmente cada criterio propuesto con datos basados en su importancia relativa y en la guía del comandante. Los comandantes ajustan la selección de criterio y la ponderación según su propio criterio, su experiencia y su visión. El miembro del estado mayor responsable de un área funcional califica cada COA usando esos criterios. Luego, el estado mayor presenta al comandante los criterios de evaluación propuestos en el *brief* del análisis de la misión, para su aprobación.

ACTIVIDADES PARA EL ANÁLISIS DE LA MISIÓN

- Analizar la guía estratégica y las actividades de planeamiento del comando superior
- Revisar la guía de planeamiento inicial del comandante
- Determinar los hechos conocidos y desarrollar supuestos de planeamiento
- Determinar y analizar las limitaciones operacionales
- Determinar las tareas impuestas, las deducidas y la esencial
- Desarrollar el enunciado de la misión
- Conducir análisis inicial de fuerzas y recursos
- Desarrollar criterios de éxito de la misión
- Desarrollar criterios de evaluación de cursos de acción
- Desarrollar evaluación de riesgos
- Determinar los requerimientos de información crítica del comandante iniciales
- Preparar las apreciaciones del estado mayor
- Preparar y entregar el *brief* de análisis de la misión
- Emitir la guía de planeamiento del comandante (refinada)

5.3.12. Desarrollar evaluación de riesgos

(5-63) Los estados mayores que conducen una evaluación preliminar de riesgos deben identificar los obstáculos o las acciones que pueden impedir el cumplimiento de la misión, y luego, evaluar el impacto de estos impedimentos sobre la misión. Una vez los estados mayores identifican los obstáculos o las acciones, evalúan la probabilidad de lograr objetivos y la gravedad de la pérdida relacionada con un obstáculo o una acción, y caracterizan el riesgo militar. Con base en el juicio, la evaluación de riesgo militar es una integración de probabilidad y consecuencia de un impedimento identificado.

(5-64) La probabilidad de que ocurra el impedimento puede clasificarse como "frecuente" si ocurre de manera continua, regular o inevitable; como "probable", si ocurre varias veces; como "ocasional", si es esporádica

o intermitente; como "infrecuente", cuando es poco probable, pero podría ocurrir en algún momento, o como "improbable", si se puede suponer que no ocurrirá.

(5-65) Determinar el riesgo militar es más un arte que una ciencia. Los estados mayores usan los datos históricos, el análisis intuitivo y el criterio. La caracterización del riesgo militar se basa en una evaluación de la probabilidad de que se logren los objetivos del comandante. El nivel de riesgo es "alto" si no es probable lograr objetivos o alcanzar el estado final; "medio", si lograr objetivos o alcanzar el estado final es probable, y "bajo", si lograr objetivos u obtener el estado final es muy probable.

(5-66) Los estados mayores y los comandantes deben ser capaces de explicar el riesgo militar a líderes civiles que pueden no estar tan familiarizados con las operaciones militares como ellos. Adicionalmente, dado que el riesgo militar es a menudo una cuestión de perspectiva y experiencia personal, deben ser capaces de ayudar a los responsables de la toma de decisiones a entender cómo evaluar la probabilidad de lograr objetivos, cómo caracterizar el riesgo militar resultante y las fuentes o las causas de ese riesgo.

(5-67) Durante los *brief* de decisiones, los riesgos deben explicarse utilizando términos estándar que apoyen el proceso de toma de decisiones, como el éxito de la misión (qué misiones se cumplirán y cuáles no), el tiempo (cuánto tiempo más tardará una misión en lograr éxito), las fuerzas (bajas, preparación futura, etc.) y las implicaciones políticas.

5.3.13. Determinar los requerimientos de información crítica del comandante iniciales

(5-68) Los requerimientos de información crítica del comandante (RICC) son elementos de información que el comandante identifica como críticos para la toma de decisiones oportunas; además, contribuyen a enfocarse

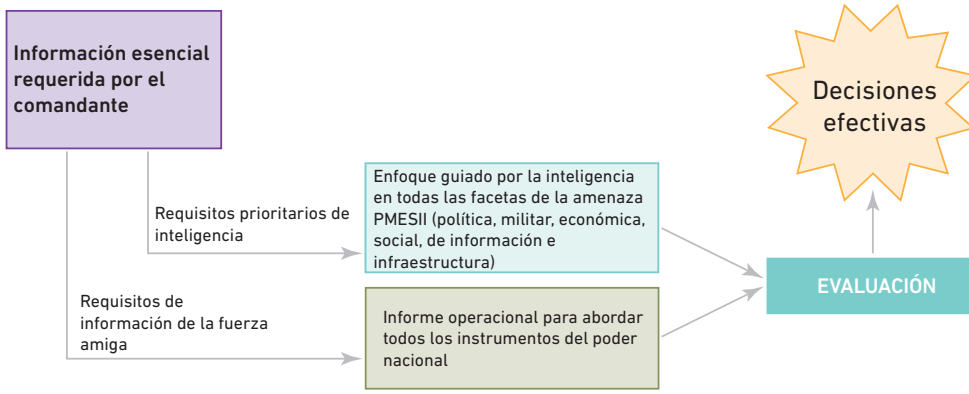
en la gestión de la información y ayudan al comandante a evaluar el ambiente operacional (OE), a validar (o refutar) los supuestos, a identificar el logro de objetivos intermedios y a identificar puntos de decisión durante las operaciones. Los RICC pertenecen exclusivamente al comandante, dependen de la situación, se centran en los eventos o las actividades predecibles, son sensibles al tiempo y siempre son establecidos por una orden o un plan. La lista de RICC es normalmente corta, para que el estado mayor pueda concentrar sus esfuerzos y asignar los escasos recursos.

RICC
Requerimientos de información crítica del comandante

(5-69) Por otra parte, la lista de requerimientos de información crítica del comandante (RICC) no es estática: los CDT-FC agregan, eliminan, ajustan y actualizan el RICC a lo largo de todo el desarrollo, en la evaluación y la ejecución del plan, en función de la información y ante la necesidad de tomar decisiones. Los requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI) y los requerimientos de información de las propias tropas (RIPT) constituyen la lista total de RICC, como se muestra en la figura 5-4.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

Figura 5-4. Información esencial requerida por el comandante.



(5-70) Los requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI) se enfocan en el adversario y el ambiente operacional (OE) y están vinculados a los puntos de

decisión de los comandantes; impulsan la recolección de información por parte de todos los elementos de un comando, las solicitudes de apoyo de inteligencia a nivel nacional (CGDJ2) y los requerimientos de capacidades de inteligencia adicionales. Todas las secciones del estado mayor pueden recomendar requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI) potenciales que crean que cumplen la guía del comandante; sin embargo, el J-2 tiene la responsabilidad del estado mayor de consolidar las nominaciones de tales requerimientos y proporcionar la recomendación al comandante. Los requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI) que sean aprobados por el CDT-FC son automáticamente requerimientos de información crítica del comandante (RICC).

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(5-71) Los requerimientos de información de las propias tropas (RIPT) se centran en la información que el CDT-FC debe tener para evaluar el estado de las propias tropas y sus capacidades de apoyo. Todas las secciones del estado mayor pueden recomendar potenciales RIPT que crean que cumplen con la guía del comandante. Los RIPT aprobados por el comandante son automáticamente requerimientos de información crítica del comandante (RICC).

RIPT
Requerimientos de información de las propias tropas

ELEMENTOS ESENCIALES DE INFORMACIÓN DE LAS PROPIAS TROPAS

Aspectos críticos de la operación de las propias tropas que si son conocidos por el enemigo comprometerían, llevarían al fracaso o limitarían el éxito de la operación; por lo tanto, deben ser protegidos de la detección por parte de este.

MFC 5-0 §5-72

EEIPT

(5-72) Los comandantes también describen la información que quieren proteger como ***elementos esenciales de información de las propias tropas*** **(EEIPT)**, que son **aspectos críticos de la operación de las propias tropas que si son conocidos por el enemigo comprometerían, llevarían al fracaso o limitarían el éxito de la operación; por lo tanto, deben ser protegidos de la detección por parte de este**. Aunque los EEIPT no son requerimientos de información crítica del comandante (RICC), tienen la misma prioridad. Los EEIPT establecen elementos de información por proteger, más que elementos por recolectar. Su identificación es el primer paso en el proceso de seguridad de las operaciones y es fundamental para la protección de la información.

(5-73) Un requerimiento de información crítica del comandante (RICC) debe ser una decisión requerida del comandante, y no del estado mayor; responder a un RICC debe ser crítico para el éxito de la misión. Los RICC apoyan la decisión futura de los requerimientos del comandante y, a menudo, están relacionados con MEDEF y MEDES. Los requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI) se expresan a menudo en términos de los elementos PMESII (política, militar, económica, sociales, de información y de infraestructura), mientras que los requerimientos de información de las propias tropas (RIPT) suelen expresarse en términos diplomáticos, informativos, militares y económicos del poder nacional. Todos son desarrollados para apoyar decisiones específicas que el comandante debe tomar.

RICC
Requerimientos de información crítica del comandante

MEDEF
Medida de eficacia

MEDES
Medida de desempeño

5.3.14. Preparar las apreciaciones del estado mayor

(5-74) Una ***apreciación del estado mayor*** es una **evaluación continua sobre cómo los factores en el área funcional de apoyo de estado mayor impactan en el planeamiento y ejecución de la misión**. El propósito de la apreciación del estado mayor es informar al comandante, al estado mayor y a los comandos subordinados la forma como el área funcional apoya el cumplimiento de la misión y el desarrollo y la selección del COA.

COA
Curso de acción

(5-75) Las apreciaciones del estado mayor se inician durante el análisis de la misión, en cuyo punto los estados mayores se centran en la recolección de información de sus áreas funcionales para ayudar el comandante y el estado mayor a entender la situación y conducir un análisis de la misión. Más tarde, durante el desarrollo y la selección del COA, los estados mayores desarrollan completamente sus apreciaciones, proporcionan análisis funcionales de los cursos de acción y hacen recomendaciones sobre cuáles son compatibles. También identifican las necesidades o los obstáculos críticos que impactan el cumplimiento de la misión. Las apreciaciones del estado mayor se actualizan continuamente en función de los cambios en la situación. La evaluación de

APRECIACIÓN DEL ESTADO MAYOR

Evaluación continua sobre cómo los factores en el área funcional de apoyo de estado mayor impactan en el planeamiento y ejecución de la misión.
MFC 5-0 §5-74

la operación proporciona los medios para mantener las apreciaciones del estado mayor en actualizadas para cada área funcional.

(5-76) No todas las situaciones requerirán o permitirán una apreciación profunda y formal del estado mayor acerca del proceso. En una crisis, las apreciaciones del estado mayor pueden darse oralmente para apoyar el rápido desarrollo de planes; sin embargo, con tiempo suficiente, el planeamiento exigirá una mayor formalidad. Las apreciaciones del estado mayor deben compartirse con los comandantes subordinados y de apoyo, para ayudarlos a preparar sus apreciaciones, sus planes y sus órdenes de apoyo. Esto mejorará paralelamente los esfuerzos de planeamiento y colaboración de los elementos subordinados y de apoyo, y ayudará a reducir los tiempos de planeamiento para todo el proceso.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CCON
Comando conjunto

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(5-77) El apoyo de inteligencia para el planeamiento conjunto incluye los organismos de inteligencia del Estado que producen una evaluación dinámica de la amenaza (DTA) para planes de contingencia de máxima prioridad y evaluaciones de inteligencia del teatro con una perspectiva de dos a cinco años, para apoyar el desarrollo y la evaluación del plan de campaña de CDT-CCON. Además, los comandos conjuntos, los centros de fusión de inteligencia conjunta y los subordinados de apoyo de inteligencia del CDT-FC producen evaluaciones de inteligencia y apreciaciones resultantes del proceso de preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE). La apreciación de inteligencia constituye la valoración relacionada con una situación o una condición específicas, y cuyo fin es determinar los cursos de acción abiertos a la amenaza, así como el orden de probabilidad de su adopción. Normalmente, se publica como el apéndice 11 del anexo B “Inteligencia” a un plan o una orden. Esta es información de referencia y de productos terminados de inteligencia que informan las cuatro actividades operacionales continuas de conocimiento de la situación, planeamiento, ejecución y evaluación dentro del sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA).

(5-78) Durante el análisis de la misión, los organismos de inteligencia lideran el desarrollo de los requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI), para cerrar las brechas de conocimiento crítico en los productos iniciales de inteligencia estimativa, o para validar amenazas y supuestos de planeamiento relacionados con el ambiente operacional (OE). A lo largo del proceso de planeamiento conjunto, los RPI adicionales pueden ser enunciados para apoyar decisiones críticas necesarias en todas las fases de la operación. El personal del estado mayor del área de inteligencia prepara una apreciación del J-2, que es una evaluación de la disponibilidad de capacidades dentro de la función conjunta de inteligencia para satisfacer los RPI de los comandantes. Esta apreciación impulsa el desarrollo del anexo B ("Inteligencia") a un plan o una orden. En el anexo B, el J-2 publica los RPI de los comandantes, describe el concepto de operaciones de inteligencia, especifica procedimientos de inteligencia y asigna tareas de inteligencia para agencias subordinadas y de apoyo. Las tareas asignadas a los organismos de apoyo pueden resultar en el desarrollo de los planes de apoyo de las agencias de apoyo de combate (CSA) por medio de los cuales los jefes de esta sección presentan capacidades de apoyo al CDT-FC para su empleo tanto en el frente como en la retaguardia. A través del proceso de planeamiento de inteligencia (IP), el personal del estado mayor del área de inteligencia identifica vacíos y deficiencias en las capacidades de inteligencia del CDT-FC. Si estos no son mitigados, pueden presentarse riesgos para la ejecución del plan apoyado durante la evaluación del sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA).

COA
Curso de acción

RPI
Requerimientos prioritarios de inteligencia

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(5-79) El estado mayor de logística del comandante y los logísticos del componente de Fuerza deben desarrollar una visión general de la logística, que incluye, entre otros aspectos: hechos logísticos críticos; supuestos y requerimientos de información que deben incorporarse en los requerimientos de información crítica del comandante (RICC); estados actuales o anticipados del apoyo de la nación anfitriona (HSN); identificación (ID) de contratos

existentes y órdenes de tareas disponibles para usar; identificación de puertos aéreos y marítimos de desembarco; cualquier otra infraestructura de distribución y capacidad asociada; inventarios (por ejemplo, reserva para el teatro); capacidades de apoyo de combate y apoyo de servicios para el combate; necesidades conocidas o potenciales, y apoyo de contratistas para reemplazar o aumentar las capacidades militares no disponibles. Esta descripción logística de teatro (TLO) puede identificar factores conocidos y anticipados que pueden influir en el apoyo logístico.

5.3.15. Preparar y entregar el *brief* de análisis de la misión

(5-80) Al finalizar el análisis de la misión, el estado mayor hará un *brief* con el análisis de la misión al comandante. Este proporciona al comandante los resultados del análisis de la misión por parte del estado mayor, ofrece un espacio para debatir asuntos que se han identificado y garantiza que el comandante y el estado mayor compartan un entendimiento común de la misión. Los resultados informan el enunciado de la misión del comandante, quien proporciona una guía de planeamiento refinada y su intención de guiar el planeamiento posterior. La tabla 5-1 muestra un ejemplo de *brief* de análisis de misión.

(5-81) El *brief* de análisis de la misión puede ser la única reunión en la que todo el estado mayor se halle presente, y la única oportunidad para asegurarse de que todos los miembros del estado mayor empiecen desde un punto de referencia común. El *brief* se centra en las conclusiones relevantes sacadas como resultado del análisis de la misión.

(5-82) Inmediatamente después del *brief* de análisis de la misión, el comandante aprueba una misión reestructurada. Esta puede ser el enunciado de la misión recomendada por el estado mayor, una versión modificada de la recomendación del estado mayor o una que el

comandante ha desarrollado personalmente. Una vez aprobada, la misión replanteada se convierte en la misión de la unidad.

Tabla 5-1. Ejemplo de *brief* de análisis de misión.

Introducción
Situación general
• OE y situación de la amenaza. • Fortalezas y debilidades políticas, militares, económicas, de información y de infraestructura. • Amenaza, incluyendo su centro de gravedad.
Evaluación de situación propia
• Hechos y supuestos • Limitaciones y restricciones • Capacidades desplegadas • Consideraciones legales
Estrategia de comunicaciones
Objetivos, efectos y análisis de las tareas
• Objetivos interagenciales • Objetivos, misión y guía de planeamiento del comando superior • Objetivos y efectos • Tareas esenciales, impuestas y deducidas • Centros de gravedad (nivel estratégico y operacional)
Protección operacional
• Riesgo operacional • Acciones de mitigación
Propuesta inicial de RICC
Misión
• Propuesta de enunciado de la misión • Propuesta del enunciado de la intención del comandante
Relaciones de mando
Conclusiones: posible déficit o carencia de recursos
Aprobación del análisis de la misión y guía de planeamiento del comandante para el desarrollo de los cursos de acción

(5-83) En el *brief* del análisis de la misión, el comandante, probablemente, describirá un entendimiento actualizado del ambiente operacional (OE), el problema y la visión del enfoque operacional de todo el conjunto, lo que debe incluir a representantes de comandos subordinados y otras organizaciones aliadas. Esto proporciona la forma ideal para facilitar la unidad, el entendimiento y la visión esencial para la unidad de esfuerzo.

5.3.16. Emitir la guía de planeamiento del comandante (refinada)

(5-84) Después de aprobar el enunciado de la misión y emitir la intención, el comandante proporciona al estado mayor —y a los subordinados, en un ambiente de colaboración— la guía completa, incluidas las decisiones preliminares, sobre el enfoque del planeamiento de las actividades durante el desarrollo del COA. Esta guía de planeamiento refinada debe incluir los siguientes elementos:

COA
Curso de acción

- Un enunciado de misión aprobada.
- Elementos clave del ambiente operacional (OE).
- Un enunciado claro del problema.
- Supuestos clave.
- Limitaciones operacionales clave.
- Objetivos estratégicos nacionales, con una descripción de cómo la operación los apoyará.

CCON
Comando conjunto

- Criterios de terminación (si corresponde, los planes de campaña de nivel CCON no tendrán criterios de terminación, y muchas operaciones tendrán transiciones, en vez de terminación).
- Objetivos militares o estado final, y su relación con el estado final de la estrategia nacional.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- Ideas iniciales de los CDT-FC sobre las condiciones necesarias para lograr los objetivos.
- Niveles de riesgo aceptables o inaceptables en áreas clave.
- Visualización de los CDT-FC del enfoque operacional para lograr los objetivos, en términos generales. Este enfoque operacional sienta las bases para el desarrollo del COA. El comandante debe

entregar tantos detalles como sea necesario a fin de proporcionar el correcto nivel de libertad para el estado mayor en el desarrollo de COA. La guía de planeamiento también debe abordar el rol de los aliados interagenciales y multinacionales en la operación que se va a ejecutar, así como las consideraciones especiales relacionadas, según como sea necesario.

COA
Curso de acción

(5-85) Los comandantes describen su visualización de la próxima campaña o las próximas operaciones para ayudar a construir un entendimiento compartido entre el estado mayor. Debe darse suficiente guía (decisiones preliminares), a fin de permitir que los subordinados programen el plan de acción necesario para cumplir la misión de acuerdo con la intención del comandante.

(5-86) La guía del comandante debe enfocarse en las tareas esenciales y en los objetivos asociados que apoyan el logro de los objetivos nacionales asignados. Así mismo, debe enfatizar, en amplios términos, cuándo, dónde y cómo la intención del comandante busca emplear capacidades militares integradas con otros instrumentos del poder nacional para cumplir la misión dentro de la intención de los CDT-FC.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(5-87) El CDT-FC puede proporcionar la guía de planeamiento a todo el estado mayor y a los comandantes-subordinados, o individualmente, a cada oficial de estado mayor o unidad subordinada, según la situación y la información. La guía puede darse de forma escrita u oral, y no hay formato para la guía de planeamiento prescrito; sin embargo, la guía debe ser lo suficientemente detallada para proporcionar una dirección clara y evitar esfuerzos innecesarios por parte del estado mayor o de los comandos subordinados y de apoyo.

(5-88) La guía de planeamiento puede ser muy explícita y detallada, o puede ser muy amplia, para permitir al estado mayor o a los comandos subordinados libertad en el desarrollo posterior del COA; no obstante, sin importar su alcance, el contenido de la guía de

planeamiento debe organizarse en una secuencia lógica, para reducir las posibilidades de malentendidos y mejorar la claridad. Además, debe reconocerse que todos los elementos de la guía de planeamiento son solo provisionales. El CDT-FC puede emitir guías de planeamiento sucesivas durante el proceso de toma de decisiones, aunque el enfoque del estado mayor del CDT-FC debe permanecer en el marco provisto en la guía de planeamiento inicial. El comandante debe continuar brindando una guía de planeamiento refinada durante el resto del proceso de planeamiento, mientras se desarrolle el entendimiento del problema.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

5.4. PASO 3: DESARROLLO DE LOS CURSOS DE ACCIÓN

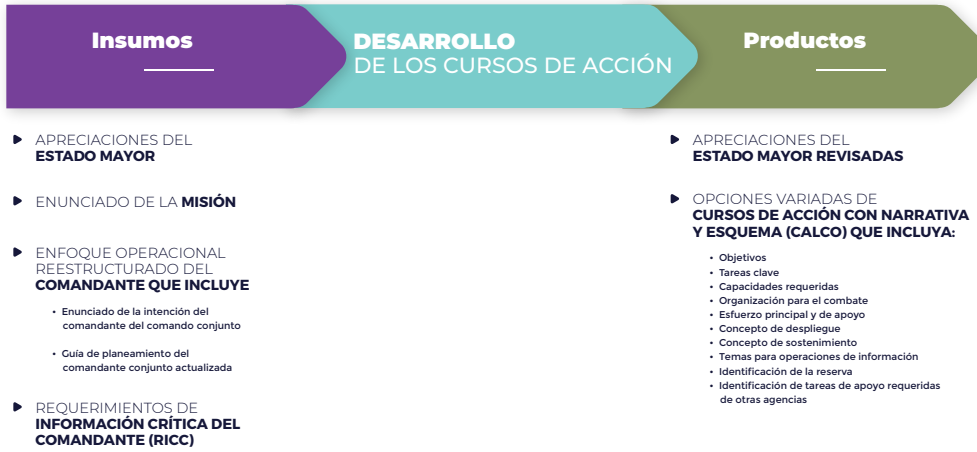
COA
Curso de acción

(5-89) Un COA es una forma potencial (método o solución) para cumplir la misión asignada. El estado mayor desarrolla los cursos de acción para proporcionar opciones únicas al comandante; todas ellas, orientadas a lograr el estado final militar. Un buen COA cumple la misión dentro de la guía del comandante, proporciona flexibilidad para enfrentar eventos imprevistos durante la ejecución y posiciona a la fuerza conjunta para operaciones futuras. También les da a los componentes la máxima flexibilidad para la iniciativa. La figura 5-5 muestra los insumos y los productos clave del desarrollo de COA.

(5-90) Los productos de análisis de la misión impulsan el desarrollo de los cursos de acción. Desde el enfoque operacional, el COA contiene el enfoque amplio del CDT-FC para resolver el problema en cuestión; además, cada COA ampliará este concepto con los detalles adicionales que describen "quién" ejecutará la acción, "qué tipo" de acción militar ocurrirá, "cuándo" comenzará la acción, "dónde" ocurrirá la acción, "por qué" se requiere la acción (propósito) y cómo ocurrirá la acción (método de empleo de las fuerzas). De igual modo, las tareas esenciales identificadas durante el análisis de la misión (e

integradas en el borrador del enunciado de la misión) deben ser comunes a todos los cursos de acción potenciales.

Figura 5-5. Desarrollo de los cursos de acción.



(5-91) Los estados mayores pueden variar los cursos de acción ajustando el uso de las capacidades de fuerza conjunta en todo el ambiente operacional (OE) mediante el empleo de la combinación de capacidades para la eficacia, haciendo uso del ambiente de la información (incluido el ciberespacio) y del espectro electromagnético.

(5-92) El concepto para vencer en estas condiciones es una doctrina de guerra basada en maniobras rápidas, flexibles y oportunas. La comprensión tradicional de la maniobra es espacial; es decir, se maniobra en el espacio para obtener una ventaja posicional. Sin embargo, para maximizar la utilidad de la maniobra, esta debe ser considerada también en otras dimensiones. La esencia de la maniobra es tomar medidas para generar y explotar algún tipo de ventaja sobre el enemigo como medio para lograr los objetivos de la manera más efectiva posible. Esa ventaja puede ser psicológica, tecnológica o temporal, además de espacial. En especial importante es la maniobra en el tiempo: se genera un *tempo* operacional más rápido que el del enemigo para obtener una ventaja temporal. Es mediante maniobras en todas las

dimensiones como una fuerza inferior puede lograr una superioridad en el momento y lugar decisivos. La guerra de maniobra es una filosofía de combate que busca destruir la cohesión del enemigo a través de una variedad de acciones rápidas, enfocadas e inesperadas que crean una situación turbulenta y en rápido deterioro, situación que el enemigo no puede afrontar.

(5-93) En vez de desgastar las defensas del enemigo, la guerra de maniobra intenta eludirlas, para penetrar su sistema y destruirlo. El objetivo es hacer que el enemigo sea incapaz de resistir eficazmente, y así quebrantar su cohesión moral, mental y física (su capacidad para luchar como un todo eficaz y coordinado), en vez de destruirlo físicamente mediante el desgaste progresivo de cada uno de sus componentes, lo que, en general, es más costoso y lleva más tiempo. Idealmente, los componentes de la fuerza física que queda son irrelevantes, porque se ha alterado su capacidad para utilizarlos eficazmente. Incluso si un enemigo superado sigue luchando como individuos o unidades pequeñas, en ambos casos es posible destruirlo con relativa facilidad, porque se ha eliminado su capacidad para luchar eficazmente como unidad.

(5-94) Esto no quiere decir que el poder de fuego no sea importante. Por el contrario, el poder de fuego es fundamental para la guerra de maniobra. Tampoco se pretende dar a entender que se dejará pasar la oportunidad de destruir físicamente al enemigo. Se concentran fuegos y fuerzas en puntos decisivos para destruir elementos enemigos cuando se presente la oportunidad y cuando se ajuste a propósitos más amplios. Sumergidos en el combate, rara vez se puede equivocar si se persigue agresivamente la destrucción de las fuerzas enemigas. De hecho, la guerra de maniobra a menudo implica un desgaste extremadamente alto de fuerzas enemigas seleccionadas donde se ha centrado el poder de combate contra su debilidad crítica. Sin embargo, el objetivo de tal desgaste no es simplemente reducir de manera gradual la fuerza física del enemigo. Más bien, es para contribuir

a la perturbación sistémica del enemigo. El mayor efecto del poder de fuego no suele ser la destrucción física (cuyos efectos acumulativos se sienten sólo lentamente) de este, sino la perturbación que causa.

(5-95) Si el objetivo de la guerra de maniobra es romper la cohesión del sistema enemigo, el propósito inmediato hacia ese fin es crear una situación en la que dicho enemigo no pueda funcionar. Con las acciones propias se busca plantearle dilemas amenazadores en los que los acontecimientos suceden inesperadamente y más rápido, para que este no pueda seguirles el ritmo. Hay que hacer ver al enemigo que la situación no solo se está deteriorando, sino que lo está haciendo a un ritmo cada vez mayor. El objetivo final es provocar el pánico y la parálisis, un enemigo que haya perdido la capacidad para resistir. Inherente a la guerra de maniobra es la necesidad de velocidad para capturar la iniciativa, dictar los términos de acción y mantener al enemigo fuera de equilibrio, y aumentar así su fricción. Se busca establecer un *tempo* que el enemigo no pueda mantener, para que con cada acción sus reacciones sean cada vez más tardías, hasta cuando finalmente sea superado por los acontecimientos.

5.4.1. Consideraciones de desarrollo de los cursos de acción

(5-96) Los productos del desarrollo de cursos de acción son potenciales cursos alternativos, con un bosquejo de cada uno, si es posible. Cada COA describe, en términos amplios, pero claros, qué se debe hacer a lo largo de la campaña o la operación, el tamaño de las fuerzas que se consideran necesarias, el momento en que las capacidades de las fuerzas conjuntas deben aplicarse y los riesgos asociados al COA.

COA
Curso de acción

(5-97) Estos cursos de acción se someterán a pruebas de validez adicionales, análisis, juego de guerra y comparación, y podrían eliminarse en cualquier momento durante el proceso; además, brindan conceptualización

CONOPS
Concepto de la operación

y descripciones amplias de posibles CONOPS para la conducción de operaciones que lograrán el estado final deseado.

(5-98) El tiempo de planeamiento disponible siempre es una consideración clave; particularmente, en una crisis. El CDT-FC brinda al estado mayor consideraciones adicionales al principio del desarrollo del COA para enfocar los esfuerzos del estado mayor, y ayuda así al estado mayor a concentrarse en desarrollar los cursos de acción que sean más apropiados. Siempre debe haber más de una forma de cumplir la misión, lo cual sugiere que los comandantes y los estados mayores deben considerar debidamente los pros y los contras de las alternativas de cursos de acción válidos.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

COA
Curso de acción

(5-99) Sin embargo, desarrollar varios cursos de acción podría incidir en las limitaciones de tiempo. Por lo general, el estado mayor desarrolla dos o tres cursos de acción para enfocar sus esfuerzos y concentrar recursos valiosos en los escenarios más probables. Los cursos de acción, además, deben ser sustancialmente distinguibles entre sí. Los comandantes no deben sobrecargar al estado mayor desarrollando soluciones similares al problema. La participación del comandante en el proceso de diseño operacional inicial puede ayudar a garantizar que solo se consideren las opciones de valor agregado. Si el tiempo y los recursos del estado mayor lo permiten, diferentes cursos de acción pueden ser desarrollados por diferentes equipos, para garantizar que sean únicos.

(5-100) Para cada COA, el comandante debe prever el empleo de todos los participantes en la operación como un todo (FF. MM. de Colombia, fuerzas multinacionales y aliados interagenciales y multinacionales), tomando en cuenta las limitaciones operacionales, las consideraciones políticas, el área operacional (OA), las opciones de disuasión flexibles (FDO) existentes y las conclusiones previamente extraídas durante el análisis de la misión, la guía del comandante, el diálogo informal y las revisiones en curso formales, con el liderazgo del CDT-GFM.

FF. MM.
Fuerzas Militares

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

COA
Curso de acción

(5-101) Durante el desarrollo del COA, el comandante y el estado mayor consideran todos los cursos de acción adversarios factibles. Otros actores también pueden crear condiciones difíciles, que deben ser consideradas durante el desarrollo del COA. Lo mejor es considerar todas las acciones de los actores contrarios que puedan desafiar el cumplimiento de los estados finales deseados cuando se exploren cursos de acción adversarios.

(5-102) Cada COA generalmente tiene un concepto de la operación (CONOPS) inicial asociado, con una narrativa y un bosquejo, y que incluye lo siguiente:

- Ambiente operacional (OE).
- Objetivos.
- Tareas y propósito clave.
- Fuerzas y capacidades requeridas, incluyendo roles interagenciales anticipados, acciones y tareas de apoyo.
- Línea de tiempo integrada.
- Organización para el combate.
- Concepto operacional.
- Concepto de sostenimiento.
- Sincronización de comunicación.
- Riesgo.
- Decisiones requeridas y línea de tiempo de decisiones (por ejemplo, movilización y orden de despliegue [DEPORD]).
- Concepto de despliegue.
- Esfuerzo principal y de apoyos.

(5-103) Una alternativa es una actividad dentro de un COA que puede ejecutarse para lograr un objetivo. Las alternativas y los grupos de alternativas que comprenden

derivaciones permiten que el comandante actúe rápidamente y haga la transición, a medida que las condiciones cambian, durante la campaña o la operación. Las alternativas —y más ampliamente, las secuelas— deben permitir al comandante progresar de forma secuencial u omitir pasos, basándose en el éxito o en cambios en las condiciones o en la dirección estratégica del diálogo con los comandantes superiores, el CDT-GFM o el presidente. También deberían permitirle al comandante hacer una transición rápida, explotar el éxito y controlar que se escale el conflicto armado y el *tempo*, mientras le niega lo mismo al enemigo.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(5-104) El desarrollo de alternativas dentro de los cursos de acción empodera al comandante, lo cual se traduce hacia arriba y hacia abajo en la cadena de mando, y permite la flexibilidad estratégica para los escalones superiores. Los cursos de acción deben ser simples y breves, pero completos; además, los individuales deben ser descriptivos. Los factores distintivos del COA pueden sugerir títulos de naturaleza descriptiva.

COA
Curso de acción

5.4.2. Técnicas y procedimientos de desarrollo del curso de acción

(5-105) Revise la información contenida en el análisis de la misión y del enfoque operacional del comandante, la guía de planeamiento y el enunciado de la intención. Todos los miembros del estado mayor deben entender la misión y las tareas que deben ejecutarse dentro de la intención del comandante de lograr el éxito.

5.4.2.1. Determine la técnica de desarrollo del curso de acción

(5-106) Una primera decisión crítica en el desarrollo del COA es si ejecutar el desarrollo simultáneo, o el secuencial, de los cursos de acción. Cada enfoque tiene unas ventajas y unas desventajas claras. La ventaja del desarrollo simultáneo de los cursos de acción es el ahorro de tiempo potencial, pues grupos separados trabajan al

tiempo en diferentes cursos de acción. La desventaja de este enfoque es que la sinergia del grupo de planeamiento conjunto (JPG) puede verse alterada al dividir al equipo. El enfoque es de mano de obra intensiva, y requiere una representación de componentes y direcciones en cada grupo de cursos de acción, con lo cual hay una mayor probabilidad de que los cursos de acción no sean diferentes; si bien hay un tiempo potencial para ser ejecutados, la experiencia ha demostrado que no es un resultado automático. El enfoque de desarrollo de COA simultáneo puede funcionar, pero deben abordarse sus desventajas inherentes y aceptar algunos riesgos por adelantado. Si el tiempo y los recursos lo permiten, el enfoque recomendado es el método secuencial.

COA
Curso de acción

(5-107) Hay varias técnicas de planeamiento de secuencias disponibles para facilitar el desarrollo de cursos de acción. Una opción es el enfoque paso a paso, que utiliza la técnica de planeamiento hacia atrás, más conocida como planeamiento inverso.

5.4.2.2. Revise los objetivos operacionales y las tareas

(5-108) Revise los objetivos operacionales y las tareas, y desarrolle formas de cumplir dichas tareas. Los estados mayores deben revisar y refinar y apoyar los objetivos operacionales y del teatro desarrollados en el trabajo inicial durante el desarrollo del enfoque operacional. Dichos objetivos establecen las condiciones para ayudar a lograr los objetivos estratégicos nacionales. Las tareas son articuladas en el CONOPS, con la secuencia y la integración de las operaciones de aire, tierra, mar, especiales y ciberespaciales. Las tareas se priorizan al considerar los objetivos del enemigo y la necesidad de obtener una ventaja.

CONOPS
Concepto de la operación

- Independientemente del eventual COA, el estado mayor debe planear para cumplir la intención del comandante superior de entender su tarea esencial, el propósito y su contribución prevista para el éxito de la misión superior.

- El estado mayor debe verificar que todos los cursos de acción desarrollados cumplan la misión y el propósito de la operación al conducir una revisión de todas las tareas desarrolladas durante el análisis de la misión priorizándolas.

5.4.2.3. Integrar y sincronizar las acciones

COA
Curso de acción

(5-109) Una vez el estado mayor ha comenzado a visualizar alternativas de COA, debe ver cómo puede sincronizar mejor las acciones de todos los elementos de la fuerza (organizar en términos de tiempo, espacio y propósito). El estado mayor debe estimar la duración anticipada de la operación. Un método para sincronizar acciones es el uso de fases, como ya se describió. La fase ayuda al comandante y al estado mayor a visualizar y pensar a través de toda la operación o la campaña, y definir los requerimientos en términos de fuerzas, recursos, tiempo, espacio y propósito. Los estados mayores deben integrar y sincronizar estos requerimientos utilizando las funciones conjuntas de mando y control (C2), inteligencia, fuegos, movimiento y maniobra, protección, sostenimiento y la información; además, los estados mayores deben considerar las capacidades relacionadas con la información (IRC) herramientas adicionales para crear efectos deseados. Como mínimo, los estados mayores deben verificar que las acciones sincronizadas responden las siguientes preguntas:

- ¿Cómo funcionan las operaciones terrestres, marítimas, aéreas, espaciales, ciberespaciales y especiales integradas a través de las funciones conjuntas para cumplir sus tareas asignadas?

- ¿Cómo pueden las fuerzas conjuntas sincronizar sus acciones y sus mensajes (palabras y hechos) e integrar capacidades relacionadas con la información (IRC) con fuegos letales?

5.4.2.4. Enfocarse en los COG y puntos decisivos o áreas de influencia

COG
Centro de gravedad

(5-110) Los cursos de acción deben centrarse en los centros de gravedad y en los puntos decisivos o las áreas de influencia para campañas de nivel CCON. El comandante y el estado mayor revisan y refinan su análisis del COG basado en inteligencia actualizada, productos de la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE) y apreciaciones iniciales del estado mayor. El análisis del COG enemigo refinado y el propio —particularmente, las vulnerabilidades críticas— se considera en el desarrollo de los cursos de acción iniciales. El análisis del COG ayuda al comandante a conocer al enemigo, para así comparar las fortalezas y debilidades propias con las del enemigo. Al observar los COG propios y sus vulnerabilidades, el estado mayor comprende las capacidades de su propia fuerza y las vulnerabilidades que requerirán protección. Las limitaciones de los recursos de protección probablemente significan que el estado mayor no puede planear la protección de todas las capacidades, sino que buscará priorizar protección para capacidades críticas y desarrollar técnicas de protección superpuestas. La fuerza de un activo o una capacidad puede proporcionar protección contra la debilidad de otro.

CCON
Comando conjunto

5.4.2.5. Identifique la secuencia

(5-111) Identifique la secuencia (simultánea, secuencial o una combinación) de acciones para cada COA. Comprenda cuándo y qué recursos estarán disponibles durante la operación o la campaña. La disponibilidad de recursos afectará significativamente la secuencia de las operaciones y actividades.

COA
Curso de acción

El "Manual fundamental conjunto 3-0 Operaciones conjuntas" y el "Manual básico conjunto 3-07 Estabilidad" describen los mecanismos de derrota y estabilidad.

5.4.2.6. Identifique esfuerzos principales y de apoyo

(5-112) Identifique esfuerzos principales y de apoyo por fase, los propósitos de estos esfuerzos y las relaciones clave de apoyo y apoyados dentro de las fases.

5.4.2.7. Identifique los puntos de decisión y el proceso de evaluación

(5-113) Identifique los puntos de decisión y el proceso de evaluación. El comandante necesitará saber cuándo se debe tomar una decisión crítica y cómo se han logrado objetivos específicos. Esto requiere la integración de puntos de decisión y criterios de evaluación en el COA, ya que dichos procesos anticipan una posible necesidad de decisiones fuera del comando (presidente, CDT-GFM o un comando funcional o adyacente).

COA
Curso de acción

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

5.4.2.8. Identifique misiones o tareas del nivel de componente

(5-114) Identifique misiones o tareas del nivel de componente (quién, qué y dónde) que lograrán los propósitos de los esfuerzos principal y de apoyo. Piense en tareas de componentes y funciones conjuntas, como movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos, protección, sostenimiento, información y C2. Muéstrelas con medidas de control gráfico tanto como sea posible. Una LOO asignada ayudará a identificar estas tareas.

LOO
Linea de operaciones

5.4.2.9. Integre capacidades relacionadas con la información

(5-115) Algunas capacidades relacionadas con la información (IRC) ayudan a crear efectos y a influenciar al adversario para la toma de decisiones. Los estados mayores deben considerar cómo los tales capacidades pueden influir en la ubicación de unidades adversarias, interrumpir el C2 del enemigo y disminuir su moral al desarrollar COA.

5.4.2.10. Organización para el combate

ORGANIZACIÓN POR TAREAS

Acción de diseñar una unidad operacional, estado mayor de apoyo o paquete de sostenimiento de un tamaño y composición específicos para cumplir una única tarea o misión.

MFC 1.0 §4-5

(5-116) La *organización por tareas* es la acción de diseñar una unidad operacional, estado mayor de apoyo o paquete de sostenimiento de un tamaño y composición específicos para cumplir una única tarea o misión (MFC 1.0). La organización para el combate es el resultado de la organización por tareas.

- El estado mayor debe desarrollar un esquema de organización para el combate para ejecutar el COA. El comandante y el estado mayor determinan las relaciones de mando apropiadas, y las misiones y las tareas apropiadas.

COA
Curso de acción

- Determine las relaciones de mando y las opciones de organización. La organización de la fuerza y las relaciones de mando se basan en el concepto de la operación o la campaña, la complejidad y el grado de control requerido. Establecer relaciones de mando incluye determinar los tipos de comandos subordinados y el grado de autoridad que se delegará en cada uno. La definición clara de las relaciones de mando refina aún más la intención del comandante, y contribuye a la ejecución descentralizada y a la unidad de esfuerzo. El comandante tiene la autoridad para determinar los tipos de comandos subordinados de varias opciones doctrinales, incluidos los componentes de las fuerzas, los componentes funcionales y los CCON subordinados. Independientemente de las relaciones de mando seleccionadas, es responsabilidad del CDT-FC garantizar que dichas relaciones sean entendidas por todas las unidades subordinadas, adyacentes y de apoyo. Las siguientes son consideraciones para establecer organizaciones de fuerza conjunta:

CCON
Comando conjunto

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

  - Las fuerzas conjuntas se organizarán normalmente con una combinación de fuerzas y componentes funcionales con responsabilidades operacionales.

- El estado mayor del componente funcional debe ser conjunto, con la representación de la fuerza en proporción aproximada a la combinación de fuerzas subordinadas. Este personal debe organizarse y capacitarse antes de su empleo para ser eficiente y efectivo, ya que requerirá un planeamiento avanzado.

- Los comandantes pueden establecer relaciones de apoyo entre los componentes para facilitar las operaciones.

- Los comandantes definen la autoridad y las responsabilidades de los comandantes de componentes funcionales en función del concepto de la operación (CONOPS) estratégico, y pueden alterar su autoridad y su responsabilidad durante el curso de una operación.

- Los comandantes deben equilibrar la necesidad de una dirección centralizada con la ejecución descentralizada.

- Los cambios principales en la organización de fuerzas conjuntas normalmente se ejecutan en los cambios de fase.

5.4.2.11. Concepto de sostenimiento

COA
Curso de acción

(5-117) Ningún COA está completo sin un plan para mantenerlo adecuadamente. El concepto de sostenimiento va más allá de recolectar información sobre servicios de logística y personal, pues implica identificar los requerimientos para todas las clases de abastecimiento, la creación de distribución, transporte y apoyo operacional de contratos (OCS), y los planes de disposición para apoyar la ejecución del comandante, así como la organización de capacidades y recursos sobre toda la campaña del teatro o el concepto de sostenimiento de la operación. Dicho concepto concentra estratégicamente las fuerzas y los recursos materiales para que la fuerza adecuada se encuentre disponible en los momentos y

los lugares designados para ejecutar operaciones decisivas; además, requiere pensar por medio de un sostenimiento cohesivo para unidades conjuntas, fuerzas y fuerzas de apoyo y sus relaciones con las agencias de apoyo de combate (CSA), organizaciones multinacionales, interagenciales, no gubernamentales, del sector privado o internacionales.

5.4.2.12. Concepto de despliegue

COA
Curso de acción

(5-118) Un COA debe considerar el concepto de despliegue para describir el flujo general de fuerzas en el teatro. No hay forma de determinar la viabilidad del COA sin incluir el concepto de despliegue. El concepto detallado de despliegue se desarrollará durante la sincronización del plan; es necesario, por lo tanto, tener suficiente información en el COA para visualizar la acumulación de fuerzas, los requerimientos de sostenimiento y las consideraciones político-militares.

5.4.2.13. Definir el área operacional

(5-119) El área operacional (OA) puede abarcar términos más descriptivos para áreas geográficas y brindar opciones de flexibilidad o las limitaciones al comandante; debe definirse con precisión, debido a que el área geográfica específica tendrá un impacto en los factores de planeamiento, como la ubicación de bases, los sobrevuelos y el sostenimiento.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(5-120) Las áreas operacionales incluyen, entre otros, descriptores como área de responsabilidad (AOR), teatro de la guerra, teatro de operaciones (TO), área de operaciones conjuntas (AOC), área de objetivo anfibio (AOA), área de operaciones especiales conjunta (AOEC) y área de operaciones. Con excepción del área de responsabilidad (AOR), que se asigna en el plan unificado de comandos conjuntos (PUCC), los CDT-CCON y sus CDT-FC subordinados designan áreas operacionales más pequeñas de forma temporal. Las área operacional tienen dimensiones físicas compuestas por una combinación

de dominios aéreos, terrestres, marítimos y espaciales. Los CDT-FC definen estas áreas con límites geográficos, que facilitan la coordinación, la integración y la desconexión de las operaciones conjuntas entre los componentes de fuerzas conjuntas y los comandos de apoyo. El tamaño de estas áreas operacionales y los tipos de fuerzas empleados en ellas dependen del alcance y la naturaleza de la crisis, y de la duración prevista de las operaciones. El *MFC 3-0 Operaciones conjuntas* incluye información adicional sobre el área operacional (OA).

TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE DESARROLLO DEL COA

- Determine la técnica de desarrollo del curso de acción
- Revise los objetivos operacionales y las tareas
- Integrar y sincronizar las acciones
- Enfocarse en los COG y puntos decisivos o áreas de influencia
- Identifique la secuencia
- Identifique esfuerzos principales y de apoyo
- Identifique los puntos de decisión y el proceso de evaluación
- Identifique misiones o tareas del nivel de componente
- Integre capacidades relacionadas con la información
- Organización para el combate
- Concepto de sostenimiento
- Concepto de despliegue
- Definir el área operacional
- Desarrollar bosquejos y enunciados iniciales de los cursos de acción
- Prueba de validez de cada curso de acción
- Brief de desarrollo de los cursos de acción
- El comandante de fuerza conjunta brinda guía sobre los cursos de acción
- Continuar el proceso de apreciación del estado mayor
- Conducir un planeamiento en paralelo vertical y horizontal

5.4.2.14. Desarrollar bosquejos y enunciados iniciales de los cursos de acción

(5-121) Cada curso de acción (COA) debe responder las siguientes preguntas:

- ¿Quién (tipo de fuerzas) ejecutará las tareas?
- ¿Cuáles son las tareas?
- ¿Dónde ocurrirán las tareas (comience a agregar medidas de control gráfico; por ejemplo, áreas de operación o áreas de objetivo anfibio)?
- ¿Cuándo comenzarán las tareas?
- ¿Cuáles son los puntos de decisión clave o críticos?
- ¿Cómo (sin usurpar las prerrogativas de los componentes) debe proporcionar el comandante "guía operacional" para que los componentes puedan lograr las "acciones tácticas"?
- ¿Por qué (con qué propósito) cada fuerza ejecutará su parte de la operación?
- ¿Cómo identificará el comandante el cumplimiento exitoso de la misión?
- Adicionalmente, desarrolle un concepto inicial de apoyo de inteligencia.

5.4.2.15. Prueba de validez de cada curso de acción

(5-122) Todos los cursos de acción seleccionados para el análisis deben ser validados, y el estado mayor debe rechazar las alternativas de COA que no cumplan los cinco requerimientos siguiendo los criterios de validez:

COA
Curso de acción

- **Adecuado:** Puede cumplir la misión dentro de la guía del comandante. Las pruebas preliminares incluyen:
  - ¿Cumple la misión?
  - ¿Cumple la intención del comandante?
  - ¿Cumple todas las tareas esenciales?
  - ¿Cumple las condiciones para el estado final?
  - ¿Toma en consideración al enemigo y a los COG propios?

COG
Centro de gravedad

- **Factible:** Puede cumplir la misión dentro del tiempo establecido, en el espacio designado y con limitaciones de recursos.
  - ¿El comandante tiene la estructura de fuerza y los activos (medios) para ejecutarlo? El COA es factible si se puede ejecutar con las fuerzas, el apoyo y la tecnología disponibles dentro de las limitaciones de los dominios físicos y contra la oposición enemiga esperada.
  - Aunque este proceso ocurre durante el análisis de cursos de acción y la prueba en este momento es preliminar, es posible declarar inviable un COA (por ejemplo, los recursos son obviamente insuficientes); sin embargo, también es posible solucionar las fallas solicitando apoyo del comandante u otros medios.
- **Aceptable:** Debe equilibrar el costo y el riesgo con la ventaja obtenida.

COA
Curso de acción

- ¿Contiene riesgos inaceptables? (¿vale la pena el costo posible?). Un COA se considera aceptable si los resultados estimados justifican los riesgos; la base de esta prueba consiste en una apreciación de las pérdidas propias en cuanto a fuerzas, tiempo, posición y oportunidad.

- ¿Tiene en cuenta las limitaciones impuestas al comandante (lo que debe hacer, lo que no puede hacer, otras limitaciones físicas o de autoridad)?

- ¿La aceptabilidad se considera desde la perspectiva del comandante, mediante la revisión de los objetivos estratégicos?

ROE
Reglas de enfrentamiento

- ¿Se concilian los cursos de acción con restricciones externas —particularmente, ROE —? Esto requiere visualizar la ejecución del COA contra cada capacidad enemiga. Aunque este proceso ocurre durante el análisis de cursos de acción y la prueba en ese momento es preliminar, es posible declarar que un COA es inaceptable si viola la definición de riesgo aceptable del comandante.

- **Distinguible:** Debe ser lo suficientemente distinto de otros cursos de acción en los siguientes aspectos:

  - El enfoque o la dirección del esfuerzo principal.

  - El esquema de maniobra.

  - Maniobras secuenciales vs. maniobras simultáneas.

  - El mecanismo principal para el cumplimiento de la misión.

  - La organización para el combate.

  - El uso de reservas.

- **Completo:** Responde las preguntas sobre quién, qué, dónde, cuándo, cómo y por qué. El COA debe incorporar:

  - Objetivos, efectos deseados y tareas por conducir.
  - Fuerzas principales requeridas.
  - Conceptos de despliegue, empleo y sostenimiento.
  - Apreciaciones de tiempo para lograr objetivos.
  - Criterios de estado final y de éxito de la misión (incluida la evaluación: cómo el comandante sabrá que han logrado el éxito).

COA
Curso de acción

5.4.2.16. *Brief* de desarrollo de los cursos de acción

(5-123) Preparar y presentar el *brief* de desarrollo de los cursos de acción para el comandante (cuadro 5-2).

5.4.2.17. El comandante de fuerza conjunta brinda guía sobre los cursos de acción

(5-124) El CDT-FC revisa y aprueba uno o varios cursos de acción para un análisis posterior. Hace revisiones directas de uno o varios cursos de acción, combinaciones de COA o desarrollo de COA adicionales. Da prioridad directa para que uno o varios COA enemigos se utilicen durante el juego de guerra de COA propios.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

5.4.2.18. Continuar el proceso de apreciación del estado mayor

(5-125) El estado mayor debe seguir conduciendo sus apreciaciones de apoyo para cada COA.

Cuadro 5-2. Ejemplo de *brief* de desarrollo de curso de acción.

- Oficial de Operaciones del estado mayor conjunto (J-3)/Oficial de Planes del Estado Mayor Conjunto (J-5):
  - Contexto/antecedentes.
  - Inicio: revisar la guía inicial.
  - Guía estratégica: tareas de planeamiento asignadas al comandante apoyado, fuerzas/recursos asignados, guía de planeamiento, actualizaciones, acuerdos de defensa, plan(es) de campaña del teatro, Guía para el Empleo de la Fuerza/Plan de Campaña Estratégico Conjunto
  - Fuerzas asignadas/agregadas.

- Oficial de Inteligencia del Estado Mayor Conjunto (J-2):
  - Preparación de Inteligencia Conjunta del Ambiente Operacional.
  - Objetivos enemigos.
  - COA del enemigo: más peligroso, más probable; fortalezas y debilidades.

- J-3/J-5:
  - Actualizar hechos y supuestos.
  - Enunciado de la misión.
  - Intención del comandante (propósito, tareas clave, estado final).
  - Estado final: político/militar.
  - Criterios de terminación.
  - Resultados del análisis del centro de gravedad: factores críticos; estratégico/operacional.
  - Croquis del AOC/teatro de operaciones/zona de comunicaciones.
  - Actividades de configuración recomendadas (para el plan de campaña de teatro actual).
  - Opciones de disuasión flexibles con el efecto deseado.
  - Para cada COA, bosquejo y enunciado por fase.
  - Líneas de operación/líneas de esfuerzo.
  - Apreciaciones logísticas y factibilidad del COA.
  - Organización para el combate.
  - Tareas de componentes.
  - Línea de tiempo.
  - Mando y control recomendado por fase.
  - Líneas de operaciones y líneas de esfuerzo.
  - Riesgos del COA.
  - Matriz de sincronización.
  - Diferencias resumidas de los COA.
  - Prioridad para el análisis de los COA.

- Actualizar el *brief* de desarrollo del COA incluyendo:
  - Objetivos rojos.

- Guía del comandante.

5.4.2.19. Conducir un planeamiento en paralelo vertical y horizontal

(5-126) El estado mayor debe conducir un planeamiento en paralelo vertical y horizontal:

- Discute el estado de planeamiento de las contrapartes del estado mayor con los CDT-FC y los estados mayores de los componentes.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- Coordina el planeamiento con contrapartes del estado mayor de otras áreas funcionales.
- Ajusta permisos en el planeamiento a medida que se aprenden detalles adicionales en los niveles más altos y adyacentes, y permite que los escalones más bajos comiencen a planear esfuerzos y generar preguntas (por ejemplo, solicitudes de información).

5.4.3. La directiva de planeamiento

(5-127) La directiva de planeamiento (guía, plan u orden) identifica las responsabilidades de planeamiento para el desarrollo de los planes de la fuerza conjunta. Así mismo, proporciona guía y requerimientos para el estado mayor y los comandos subordinados sobre acciones de planeamiento coordinada para el desarrollo del plan. Normalmente, el CDT-FC comunica una guía de planeamiento inicial al estado mayor, a los comandantes subordinados y a los comandantes de apoyo mediante la publicación de una directiva de planeamiento (guía, plan u orden) para garantizar que todos entiendan la intención del comandante y logren la unidad de esfuerzo.

(5-128) Generalmente, el J-5 coordina la acción del estado mayor para el planeamiento de la campaña del CCON y las contingencias, y la sección de operaciones (J-3) coordina la acción del estado mayor en una situación de crisis. El J-5 recibe la guía inicial del CDT-FC y la combina con la información obtenida de las apreciaciones iniciales del estado mayor. El CDT-FC, por medio del

CCON
Comando conjunto

J-5, puede convocar una reunión preliminar de planeamiento para los miembros de la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) que participarán en el plan. Esta es la oportunidad para que los integrantes se encuentren cara a cara. En la reunión, el CDT-FC y los miembros seleccionados del estado mayor informan a los asistentes sobre aspectos importantes del plan, y pueden solicitar sus reacciones iniciales. Muchos conflictos potenciales pueden evitarse mediante este intercambio temprano de información.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

5.5. PASO 4: ANALIZAR LOS CURSOS DE ACCIÓN (JUEGO DE GUERRA)

(5-129) Consiste en examinar de cerca los cursos de acción potenciales para revelar detalles que les permitirán al comandante y al estado mayor identificar tentativamente los que son válidos, así como las ventajas y las desventajas de cada uno de los que se hayan propuesto. El comandante y el estado mayor analizan cada COA por separado, de acuerdo con la guía del comandante.

COA
Curso de acción

(5-130) Aunque este análisis requiere mucho tiempo, el comandante debe reafirmar la validez del COA mientras responde que es factible y aceptable. El juego de guerra es el medio principal para conducir este análisis. Los juegos de guerra son representaciones de un conflicto o una competencia en un ambiente sintético, en el que las personas toman decisiones y responden a las consecuencias de esas decisiones.

(5-131) El juego de guerra de los cursos de acción es un intento consciente de visualizar el flujo de la operación, dadas las fuerzas y las disposiciones conjuntas de fuerza, las capacidades adversarias y sus posibles COA, el área operacional (OA) y otros aspectos del ambiente operacional (OE). Cada evento crítico dentro de un COA propuesto debe ser jugado en función del tiempo disponible, utilizando la acción, la reacción y la contrarreacción, con el método de interacción de amigos y oponentes.

(5-132) El método básico del juego de guerra de COA se puede modificar para que se ajuste a la misión específica y al ambiente operacional (OE), y se aplica a las actividades de la campaña del CCON y a las operaciones de combate y de no combate.

COA
Curso de acción

CCON
Comando conjunto

(5-133) El juego de guerra es más efectivo cuando contiene los siguientes elementos:

- Personas que toman decisiones.
- Un ambiente competitivo justo (es decir, el juego no debe tener reglas o procedimientos diseñados para inclinar el campo hacia un lado u otro).
- Decisiones.
- Consecuencias de las acciones.
- Reiterativo (es decir, se obtendrán nuevos conocimientos a medida que los juegos se repitan).

(5-134) El juego de guerra permite al comandante, al estado mayor y a los comandantes subordinados y su estado mayor obtener un entendimiento común de los COA propios y enemigos y de otras acciones de los actores que pueden (intencionalmente o no) trabajar en oposición al logro de los objetivos o de las condiciones deseadas del estado final. Este entendimiento común les permite determinar las ventajas y las desventajas de cada COA, y forma la base para la comparación y la aprobación del comandante.

(5-135) Así mismo, el juego de guerra de los COA implica una evaluación detallada de cada uno en lo que respecta al enemigo y al ambiente operacional (OE). Cada uno de los seleccionados se enfrenta luego a COA enemigos determinados o al OE, así como a otras acciones de los actores, según como corresponda; por ejemplo, un juego de guerra de la campaña del teatro o actividades de campaña funcionales que pueden identificar cómo una nación anfitriona (HN) o un tercero podrían reaccionar o responder a la campaña de Colombia. El comandante

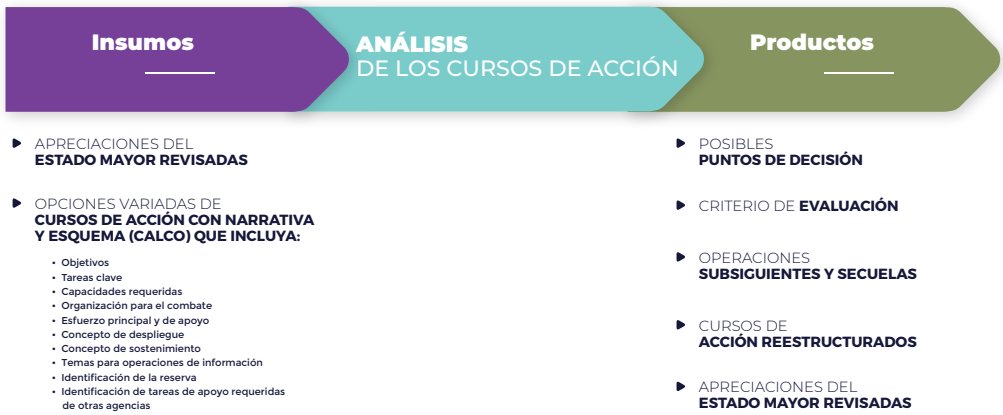
OE
Ambiente operacional

COA
Curso de acción

seleccionará los COA que se requieran jugar, y proporcionará una guía de juego de guerra junto con criterios de evaluación refinados.

(5-136) Los juegos de guerra estimulan el pensamiento sobre la operación para que el estado mayor pueda obtener ideas y perspectivas que de otro modo podrían no haber surgido. Hacer un análisis objetivo e integral de las alternativas de COA es difícil incluso sin limitaciones de tiempo. En función del tiempo disponible, el comandante debe jugar cada alternativa de COA contra los COA adversarios más probables y los más peligrosos (o los objetivos más difíciles en las operaciones de no combate y campaña), identificados a través del proceso de preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE). La figura 5-6 muestra los insumos y los productos clave asociados al análisis de COA.

Figura 5-6. Análisis de los cursos de acción.



5.5.1. Proceso de análisis y juego de guerra

(5-137) El proceso de análisis y juego de guerra puede ser tan simple como una narración detallada del esfuerzo que describe la acción-reacción probable, la contrarreacción, los medios y el tiempo utilizado. Una versión más completa es la técnica "esquema de notas", que agrega bosquejos operacionales y notas al proceso narrativo con el fin de obtener una imagen más clara.

(5-138) Los juegos de guerra sofisticados emplean medios más extensos para describir el rango de acciones de los competidores y las consecuencias de la síntesis de esas acciones. La forma más sofisticada de juego de guerra es aquella en la cual todos los competidores en un conflicto están representados (y emulados en el mejor grado posible) y tienen el mismo espacio de decisión para permitir una exploración completa de la competencia dentro del ambiente operacional (OE).

(5-139) La modelación y la simulación son herramientas analíticas distintas y separadas, y no son lo mismo que los juegos de guerra. La modelación y la simulación pueden ser complementarias y ayudar al juego de guerra por medio de la trazabilidad (registro), la visualización y la decisión de acciones bien entendidas. El corazón del proceso de apreciación del comandante es el análisis de múltiples COA. Los elementos seleccionados para el juego de guerra y la comparación de COA dependerán de la naturaleza de la misión.

COA
Curso de acción

(5-140) Para planes u órdenes que involucran operaciones de combate, el estado mayor considera COA opuestos, basados en las capacidades, los objetivos, la apreciación del enemigo y las acciones integradas de otros actores (neutral, otros adversarios e, incluso, acciones amigas que no serían favorables) que desafiarían el logro del objetivo.

(5-141) Para las operaciones que no son de combate o los planes de campaña del CCON, el estado mayor puede analizar los COA en función de las capacidades y los objetivos de los aliados y de Colombia, o en función de la criticidad y el riesgo. En el caso de análisis y juego de guerra, el estado mayor analiza el efecto probable que cada COA opuesto tiene sobre las posibilidades de éxito de cada COA propio. El objetivo es desarrollar una base sólida para determinar la viabilidad y la aceptabilidad de los COA.

CCON
Comando conjunto

(5-142) El análisis proporciona al estado mayor de planeamiento una mejor comprensión de sus COA y de la relación entre ellos. El análisis de COA identifica cuál de

ellos cumple mejor la misión mientras que posiciona mejor la fuerza para las operaciones futuras. También ayuda al comandante y al estado mayor a:

- Determinar cómo maximizar el poder de combate contra el enemigo mientras protege las fuerzas propias.
- Determinar cómo minimizar el daño incidental/colateral en combate o maximizar el efecto de los recursos disponibles para lograr el éxito de la fuerza conjunta y lograr los objetivos nacionales en operaciones fuera de combate y campañas.
- Tener una visualización lo más cercana posible de la operación.
- Anticipar los eventos en el ambiente operacional (OE) y las posibles opciones de reacción.
- Determinar las condiciones y los recursos necesarios para el éxito y, al mismo tiempo, identificar brechas y fisuras.
- Determinar cuándo y dónde aplicar las capacidades de la fuerza.
- Planear y coordinar las autoridades para integrar capacidades relacionadas con la información (IRC).
- Enfocar los requerimientos de recolección de inteligencia.

COA
Curso de acción

- Determinar el COA más flexible.
- Identificar puntos de decisión potenciales.
- Determinar las opciones de organización para el combate.
- Desarrollar datos para su uso en una matriz de sincronización o una herramienta relacionada.
- Identificar posibles desvíos y secuelas del plan.

- Identificar blancos de alto valor (HVT).
- Evaluar el riesgo.
- Determinar las ventajas y las desventajas del COA.
- Recomendar requerimientos de información crítica del comandante (RICC).
- Validar estados finales y objetivos.
- Identificar las contradicciones entre los COA propios y el estado final del enemigo esperado.

COA
Curso de acción

(5-143) El ***juego de guerra*** es una **simulación, por cualquier medio, de operaciones militares, con reglas, datos y procedimientos determinados**. Es un proceso disciplinado, con reglas y pasos que intentan visualizar el flujo de la operación. El proceso considera dispositivos amigos, fortalezas y debilidades, así como los recursos enemigos, los COA probables y las características del ambiente físico; además, se basa, en gran medida, en la base doctrinal conjunta, el juicio táctico y la experiencia operacional y regional o del área. Igualmente, el juego de guerra enfoca la atención del estado mayor en cada fase de la operación en una secuencia lógica (proceso reiterativo de acción, reacción y contrarreacción), estimula y proporciona ideas que de otro modo no podrían descubrirse. Así mismo, destaca las tareas críticas y proporciona familiaridad con las posibilidades operacionales que de otro modo serían difíciles de lograr. El juego de guerra es una parte crítica del proceso de planeamiento, y debe asignársele un tiempo significativo. Cada COA definido debe, como mínimo, ser jugado contra los COA del enemigo más probables y peligrosos.

JUEGO DE GUERRA

Simulación, por cualquier medio, de operaciones militares, con reglas, datos y procedimientos determinados.

MFC 5-0 §5-143

5.5.1.1. Consideraciones de los cursos de acción

(5-144) Durante el juego de guerra, el estado mayor toma un enunciado de COA y comienza a agregar más detalle al concepto, al tiempo que determina las fortalezas o las debilidades de cada COA. El juego de guerra prueba

COA
Curso de acción

un COA, y puede proporcionar ideas que pueden usarse para mejorar un COA desarrollado. El comandante y el estado mayor (y los comandantes y el estado mayor subordinados, si el juego de guerra se conduce en colaboración) pueden cambiar un COA existente o desarrollar uno nuevo después de identificar eventos, tareas, requerimientos o problemas críticos imprevistos.

5.5.1.2. Consideraciones de los cursos de acción

(5-145) Los criterios de evaluación y el conocimiento de los eventos críticos son dos de las muchas consideraciones importantes cuando comienza el análisis de un COA. Para que el juego de guerra sea efectivo, el comandante debe indicar qué aspectos del COA deben ser examinados y probados. La guía del juego de guerra debe incluir la lista de COA propios para ser jugados contra COA de amenazas específicos (por ejemplo, COA 1, 2 y 3 contra los COA más probables y peligrosos del enemigo), el cronograma de la fase o etapa de las operaciones, una lista de eventos críticos y el nivel de detalle (es decir, dos niveles hacia abajo). Para una comparación de COA válida (paso 5), cada COA amigo debe ser jugado contra el mismo conjunto de COA de la amenaza.

5.5.1.3. Criterios de evaluación de los cursos de acción

(5-146) El comandante y el estado mayor usan los criterios de evaluación durante la comparación del COA (paso 5 del proceso de planeamiento conjunto [PPCO]) a fin de seleccionar el mejor. El comandante y el estado mayor consideran varios criterios de evaluación posibles durante el juego de guerra, y seleccionan los que el estado mayor usará durante la comparación de los COA, para evaluar la eficacia y la eficiencia de un COA en relación con los demás después del juego de guerra. Estos criterios de evaluación ayudan a enfocar el esfuerzo de los juegos de guerra y proporcionan el marco para la recolección de datos por parte del estado mayor. Además, estos criterios son los aspectos de la situación

(o factores impuestos externamente) que el comandante considera críticos para el cumplimiento de la misión.

(5-147) Los criterios de evaluación cambian de una misión a otra. Durante los siguientes pasos luego del juego de guerra, será útil que todos los participantes estén familiarizados con los criterios, para que cualquier información que influya en un criterio se registre para una comparación posterior. Los criterios pueden incluir cualquier cosa que el comandante considere. Si no se reciben directamente, el estado mayor puede derivarlos del enunciado de la intención del comandante. Los criterios de evaluación no son independientes: cada uno debe estar claramente definido. La precisión de los criterios de definición reduce la subjetividad y asegura una evaluación consistente. Las fuentes que se mencionan seguidamente proporcionan un buen punto de partida para desarrollar una lista de posibles criterios de evaluación:

- Guía del comandante e intención del comandante.
- Cumplimiento de la misión a un costo aceptable.
- Principios de la guerra.
- Fundamentos doctrinales para el tipo de operación que se ejecuta.
- Nivel de riesgo residual en el COA.
- Factores implícitos significativos relacionados con la operación (por ejemplo, necesidad de velocidad y seguridad).
- Factores relacionados con funciones específicas del estado mayor.
- Elementos del diseño operacional.
- Otros: restricciones diplomáticas o políticas, riesgos residuales, costos financieros, flexibilidad, sencillez, sorpresa, velocidad, masa, sostenimiento, C2 y supervivencia de la infraestructura.

COA
Curso de acción

5.5.1.4. Eventos críticos conocidos

(5-148) La lista de eventos críticos conocidos son una serie de tareas críticas, ejecutadas durante un periodo, y que requieren un análisis detallado (como la serie de tareas que se conducirán el día D).

- Esto puede ampliarse para revisar las tareas de los componentes durante una o varias fases de una operación, o durante un periodo (del día C al día D). El estado mayor de planeamiento también puede querer aquí identificar los puntos de decisión (aquellas decisiones en tiempo y espacio que el comandante debe tomar para garantizar la ejecución oportuna y la sincronización de los recursos). Es muy probable que esos puntos de decisión estén vinculados a un evento crítico (por ejemplo, el compromiso de la fuerza de reserva).

CCON
Comando conjunto

- Para las campañas del CCON, esto incluye identificar actividades y eventos vinculados: el estado mayor debe identificar si las actividades de la campaña son sensibles a la secuencia en la que se ejecutan, y si las actividades posteriores dependen del éxito de las anteriores. Si se recortan recursos para una actividad al principio de la campaña, el estado mayor debe informar al comandante el impacto de la pérdida de ese evento (o si los resultados fueron diferentes de los anticipados).

5.5.1.5. Decisiones clave para el análisis de los cursos de acción

(5-149) Hay dos decisiones clave que tomar antes de que comience el análisis de COA: la primera es qué tipo de juego de guerra se utilizará; esta decisión debería basarse en la guía del comandante, el tiempo y los recursos disponibles, la experiencia del estado mayor y la disponibilidad de modelos de simulación. La segunda es priorizar los COA enemigos o las capacidades propias para las operaciones que no son de combate, y el

COA
Curso de acción

juego de guerra con el que serán analizados. En situaciones de tiempo limitado, posiblemente no se alcance a practicar el juego de guerra contra todos los COA.

COA
Curso de acción

5.5.2. Conducir el juego de guerra

(5-150) Los pasos principales para el juego de guerra son: prepararlo, ejecutarlo, evaluar los resultados y preparar los productos.

5.5.2.1. Preparar el juego de guerra

(5-151) Las dos formas de juego de guerra son asistidas por computador (digitales) y conducidas manualmente (análogos). Hay muchas formas de juegos de guerra asistidos por computador. La mayoría requiere una gran cantidad de preparación para desarrollar y cargar escenarios, y luego se debe capacitar a los usuarios; sin embargo, el potencial de utilizar el modelo de computador para escenarios múltiples o escenarios combinados lo hace valioso. Para ambos tipos, debe considerarse cómo organizar de una manera lógica a los participantes.

(5-152) Para juegos de guerra manuales, hay tres métodos disponibles a la hora de ejecutar el evento:

- **Análisis deliberado de la línea de tiempo:** considera acciones día a día o en otros bloques de tiempo. Este es el método más completo para el análisis detallado, cuando el tiempo lo permite.
- **Fases:** se usan como marco para el análisis de COA identificando acciones y requerimientos significativos por área funcional o componentes de la fuerza de tarea conjunta.
- **Eventos críticos:** la secuencia de tareas esenciales, también conocida como el método de eventos críticos, resalta las acciones iniciales necesarias para establecer las condiciones de acciones futuras, como la capacidad de sostenimiento y la

PASOS PRINCIPALES PARA EL JUEGO DE GUERRA

- Preparar el juego de guerra
- Conducir el juego de guerra y evaluar los resultados
- Preparar los productos

participación de unidades enemigas en el área de profundidad de la batalla. Al mismo tiempo, permite que los estados mayores se adapten si el enemigo u otro actor en el ambiente operacional (OE) reaccionan de tal manera que se necesita un reordenamiento de las tareas esenciales. Esta técnica también permite que los jugadores analicen al mismo tiempo las tareas esenciales requeridas para ejecutar el concepto de la operación (CONOPS) centrándose en los eventos críticos específicos que abarcan la esencia del COA. Si es necesario, deben desarrollarse diferentes MEDEF para evaluar diversos tipos de eventos críticos (por ejemplo, destrucción, bloqueo, control aéreo o neutralización, o para asegurar la defensa). Al igual que con el enfoque en la fase, la discusión de eventos críticos identifica acciones y requerimientos significativos por área funcional o por componente de FTC, y permite una discusión de las reacciones posibles o esperadas a la ejecución de tareas críticas.

COA
Curso de acción

MEDEF
Medida de eficacia

FTC
Fuerza de tarea conjunta

(5-153) **Célula roja:** El J-2 proporciona una célula roja para el juego de roles, y organiza a los enemigos y otros actores relevantes en el ambiente operacional (OE) durante el planeamiento y, específicamente, durante el juego de guerra.

- Es esencial una célula roja robusta, bien entrenada, imaginativa y hábil que represente de forma agresiva el punto de vista del enemigo durante el juego de guerra. Al describir con precisión todo el rango de capacidades y opciones realistas disponibles para el enemigo, ayuda al estado mayor a abordar respuestas propias para cada COA enemigo. Para la campaña y el planeamiento de operaciones que no son de combate, la célula roja proporciona respuestas esperadas a las acciones de Colombia, según su conocimiento y su análisis del ambiente operacional (OE).

- La célula roja, normalmente, se compone de personal de J-2 apoyado por otros expertos en la materia.

- La célula roja desarrolla puntos de decisión críticos, proyecta reacciones enemigas y de otros actores a las acciones propias en el ambiente operacional (OE) y calcula los impactos y las implicaciones en las fuerzas y los objetivos enemigos. Al tratar de ganar el juego de guerra, la célula roja ayuda al estado mayor a identificar debilidades y vulnerabilidades antes que un enemigo real.

- Dadas las limitaciones de tiempo, como mínimo, el más peligroso y el más probable de los COA debe ser jugado con participación de la célula roja durante el juego de guerra.

COA
Curso de acción

Cuadro 5-3. Ejemplos de pasos de juego de guerra.

Prepararse para el juego de guerra
- Reunir herramientas.
- Enumerar y revisar las fuerzas y capacidades amigas.
- Enumerar y revisar las fuerzas y capacidades opuestas.
- Listar eventos críticos conocidos.
- Determinar los participantes.
- Determinar el COA opuesto al juego de guerra.
- Seleccionar el método de juego de guerra.
  - Manual o asistido por computadora.
- Seleccionar un método para registrar y mostrar los resultados de los juegos de guerra:
  - Narrativa.
  - Bosquejo y notas.
  - Hojas de trabajo de juego de guerra.
  - Matriz de sincronización.

Conducir el juego de guerra y evaluar los resultados
- Propósito del juego de guerra (identificar brechas, visualización, etc.).
- Metodología básica (p. ej., acción, reacción, contrarreacción).
- Registrar resultados.

Preparar productos
- Resultados del *brief* del juego de guerra:
  - Posibles puntos de decisión.
  - Criterios de evaluación.
  - Posibles contingencias y secuelas.
- Apreciaciones del estado mayor revisadas.
- COA refinados.
- Datos de fuerza y despliegue por tiempo o fase refinados y factibilidad de transporte.
- Retroalimentación a través del *brief* de decisión del COA.

(5-154) **Célula blanca:** un pequeño grupo de árbitros (compuesto normalmente de personas experimentadas y familiarizadas con el plan) es una inversión inteligente para garantizar que el juego de guerra no se centre en desacuerdos o discusiones innecesarios. La célula blanca hace la supervisión general del juego de guerra y cumple cualquier requerimiento entre los participantes. También puede incluir al facilitador o a expertos altamente calificados, según como sea necesario.

(5-155) Además de una célula roja y una célula blanca, también debería haber una azul, que represente las propias fuerzas, y una verde, que represente grupos transnacionales, ONG y poblaciones neutrales.

5.5.2.2. Conducir el juego de guerra y evaluar los resultados

(5-156) El facilitador y el jefe de la célula roja se reúnen para acordar las reglas del juego de guerra. Este comienza con un evento designado por el facilitador; por ejemplo, una acción ofensiva o defensiva del enemigo, una acción ofensiva o defensiva propia o alguna otra actividad, como una solicitud de apoyo o una actividad de campaña. Ellos deciden dónde (en el OA) y cuándo (H-hora o L-hora) comenzará, y revisan la matriz inicial de fuerzas y el ambiente operacional (OE). Cabe destacar que deben llegar a un acuerdo sobre la efectividad de las capacidades y sobre las acciones previas de ambas partes antes del juego de guerra. El facilitador debe asegurarse de que todos los miembros del juego de guerra sepan qué eventos serán jugados y qué técnicas se usarán. Esta coordinación entre la célula propia y la célula roja debe hacerse por anticipado.

COA
Curso de acción

(5-157) Cada juego de COA tiene un número de turnos, compuestos cada uno por tres movimientos: acción, reacción y contrarreacción. Si es necesario, cada turno del juego de guerra puede extenderse más allá de los tres movimientos básicos. El facilitador, con base en la guía del CDT-FC, decide cuántos turnos totales se conducen en el juego de guerra.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

COA
Curso de acción

(5-158) Durante el juego de guerra, los participantes deben evaluar continuamente la viabilidad del COA. ¿Puede ser apoyado? ¿Se puede ejecutar? ¿Logrará el resultado que busca? ¿Se necesitan más fuerzas, recursos, capacidades de recolección de inteligencia o tiempo? ¿Hay disponibilidad de la logística y las comunicaciones necesarias? ¿El área operacional (OA) es lo suficientemente grande? ¿La amenaza ha impactado exitosamente a facilitadores clave, como la logística o las comunicaciones, o ha contrarrestado una cierta fase o etapa de un COA propio? Con base en las respuestas a las preguntas anteriores, se requiere la revisión del COA propio. Las principales revisiones de un COA no se hacen en medio de un juego de guerra: se detiene el juego de guerra, se hacen las revisiones y las evaluaciones y se vuelve a jugar.

(5-159) El objetivo del juego de guerra es comparar y enfrentar COA propios con los del enemigo. Los estados mayores comparan y enfrentan COA propios entre sí en el quinto paso del proceso de planeamiento conjunto, que es la comparación de los COA. Los estados mayores deben evitar apegarse emocionalmente a un COA propio; tampoco deben comparar dos COA propios durante el juego de guerra, para que puedan permanecer imparciales. El facilitador asegura la adherencia a la línea de tiempo. Un juego de guerra para un COA en el nivel de fuerza de tarea conjunta puede tomar de 6 a 8 horas. El facilitador debe asignar suficiente tiempo para garantizar que el juego de guerra pruebe exhaustivamente un COA.

(5-160) La matriz de sincronización es una herramienta de toma de decisiones y un método para registrar los resultados del juego de guerra. Los resultados clave que deben registrarse incluyen puntos de decisión, posibles criterios de evaluación, requerimientos de información crítica del comandante (RICC), ajustes del COA y secuelas. El uso de una matriz de sincronización ayuda al estado mayor a sincronizar visualmente el COA a través del tiempo y el espacio en relación con los posibles

COA
Curso de acción

COA del enemigo, y con las actividades de otros actores dentro del área operacional (OA). Los esfuerzos de la matriz de sincronización y el juego de guerra serán particularmente útiles para identificar los requerimientos de apoyo de recursos.

(5-161) El juego de guerra considera disposiciones propias, fortalezas y debilidades; también, fuerzas enemigas, sus probables COA y las características del área operacional (OA). A través de una secuencia lógica, enfoca a los participantes en las tareas esenciales que deben conducirse.

(5-162) Al término del juego de guerra deben completarse la hoja de trabajo y la matriz de sincronización, lo que permite contar con suficientes detalles para dar cuerpo al COA.

RICC
Requerimientos de información crítica del comandante

(5-163) Además, el juego de guerra producirá una plantilla de eventos refinada y la plantilla de apoyo para la toma de decisiones (DST) inicial, así como puntos de decisión (el RICC relacionado con ellos) u otras herramientas de apoyo a la decisión. Estos son similares al plan de juego de un entrenador de fútbol. Las herramientas pueden ayudar a predecir lo que hará la amenaza y cómo los aliados u otros actores reaccionarán ante las acciones de Colombia. También proporcionan opciones del comandante para emplear fuerzas a fin de contrarrestar una acción adversaria. Las herramientas prepararán al comandante (entrenador) y al estado mayor (equipo) para un amplio rango de posibilidades y una selección de soluciones inmediatas.

(5-164) El juego de guerra —que depende en gran medida de la base doctrinal, del juicio táctico y operacional y de la experiencia— genera nuevas ideas que podrían haberse pasado por alto. La dinámica del juego de guerra requiere que la célula roja sea agresiva, pero realista, en la ejecución de actividades de la amenaza. Así, el juego de guerra:

- Registra las ventajas y las desventajas de cada COA a medida que se hacen evidentes.

COA
Curso de acción

- Crea herramientas de apoyo a la decisión (un plan de juego).
- Enfoca al equipo de planeamiento en la evaluación de la amenaza y en los criterios del comandante.

5.5.2.3. Preparar los productos

(5-165) Ciertos productos son el resultado de los juegos de guerra, adicionalmente al juego en sí mismo. Los estados mayores ingresan al juego con una plantilla de eventos aproximada, y deben completar el juego con una plantilla de eventos más precisa y refinada. Esta plantilla, con sus áreas nombradas de interés (ANI) y líneas de fase de tiempo designadas, ayudarán a J-2 a enfocar el esfuerzo de recolección de inteligencia. Una matriz de eventos se puede usar como un guion para informes de inteligencia durante el juego de guerra. También les puede indicar a los estados mayores si confían demasiado en una o dos plataformas de recolección y si los activos se han sobreextendido.

(5-166) Un primer borrador de plantilla de apoyo para la toma de decisiones (DST) también debe salir del juego de guerra del COA jugado. A medida que se dispone de más información sobre las propias fuerzas y sobre las fuerzas de la amenaza, la dicha plantilla puede cambiar.

(5-167) Los eventos críticos están asociados a la tarea esencial identificada en el análisis de la misión. Los puntos de decisión están vinculados a puntos en el tiempo y el espacio: cuándo y dónde debe el comandante tomar una decisión crítica. Los puntos de decisión deben vincularse con los requerimientos de información crítica del comandante (RICC), los cuales son de dos tipos: requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI) y requerimientos de información de las propias tropas (RIPT); y ambos deben ser aprobados por el comandante. Desde la perspectiva de la amenaza, los RPI vinculados a un

RPI
Requerimientos prioritarios de inteligencia

punto de decisión requerirán un plan de recolección de inteligencia que priorice los activos de recolección de tareas para recolectar información sobre la amenaza. La preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE) vincula los requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI) a las áreas nombradas de interés (ANI), que están vinculados a COA adversarios. La matriz de sincronización es una herramienta que ayudará a determinar si los recursos adecuados están disponibles. Los productos principales son:

COA
Curso de acción

- COA jugados con gráficos y narrativa; contingencias y secuelas identificadas.
- Información sobre los criterios de evaluación del comandante.
- Organización para el combate inicial.
- Eventos críticos y puntos de decisión.
- Necesidades de recursos recientemente identificados.
- Requerimientos de información crítica del comandante (RICC) refinados y nuevos, y plantilla y matriz de eventos.
- Plantilla de apoyo para la toma de decisiones (DST)/matriz de apoyo para la toma de decisiones (DSM) iniciales.
- Matriz de sincronización refinada.
- Apreciaciones del estado mayor, refinadas.
- Plan de evaluación y criterios.

(5-168) Los productos del juego de guerra del COA se usarán en los pasos del proceso de planeamiento conjunto de comparación y aprobación del COA, y en el desarrollo del plan o la orden. Los resultados del juego de guerra son un entendimiento de las fortalezas y las debilidades de cada COA propio, y constituyen el núcleo de apoyo del *brief* para el comandante.

(5-169) Normalmente, el comandante y el estado mayor compararán ventajas y desventajas de cada COA; sin embargo, si la idoneidad, la viabilidad o la aceptabilidad de cualquier COA se vuelven cuestionables durante el paso de análisis, el encargado debe modificarlo o descartarlo, y concentrarse en otros COA. También se puede identificar la necesidad de crear combinaciones adicionales de COA.

COA
Curso de acción

5.6. PASO 5: COMPARAR LOS CURSOS DE ACCIÓN

(5-170) La comparación de los COA es un proceso subjetivo mediante el cual los COA son considerados independientemente, y son evaluados y comparados con un conjunto de criterios establecidos por el estado mayor y el comandante. El objetivo es identificar y recomendar el COA que tenga la mayor probabilidad de cumplir la misión.

Figura 5-7. Comparación de los cursos de acción.



(5-171) La figura 5-7 representa los insumos y los productos para la comparación del COA. En la figura no se muestran los productos actualizados de la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE) ni de los requerimientos de información crítica del comandante (RICC); tampoco, las apreciaciones del

estado mayor ni la identificación del comandante de contingencias para un planeamiento posterior.

(5-172) La comparación del COA facilita el proceso de toma de decisiones del comandante para equilibrar los fines, los medios, las formas y el riesgo de cada COA. El producto final de esta tarea es un *brief* al comandante sobre una recomendación de COA y su decisión al respecto. La comparación del COA ayuda al comandante a responder las siguientes preguntas:

COA
Curso de acción

- ¿Cuáles son las diferencias entre cada COA?
- ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas?
- ¿Cuáles son los riesgos?

5.6.1. Proceso de comparación de los cursos de acción

(5-173) En la comparación de los COA, el estado mayor determina cuál se comporta mejor contra los criterios de evaluación establecidos. El comandante revisa la lista de criterios y agrega o elimina, según como sea necesario. La cantidad de criterios de evaluación variará, pero debe haber suficientes para diferenciar los COA. Estos no se comparan entre sí dentro de un único criterio, sino que se evalúan individualmente según los establecidos por el estado mayor y el comandante; luego se comparan sus actuaciones individuales, para permitir que el estado mayor recomiende al comandante un COA seleccionado.

(5-174) Los oficiales del estado mayor pueden usar su propia matriz para comparar los COA con respecto a sus áreas funcionales (ver tabla 5-2 como ejemplo). Las matrices usan los criterios de evaluación desarrollados antes del juego de guerra; sin embargo, las matrices de decisión no pueden proporcionar por sí solas soluciones de decisión: su mayor valor es proporcionar un método para comparar los COA con los criterios que el comandante y el estado mayor consideran que producirán

PROCESO DE COMPARACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN

- Preparar la comparación de cursos de acción
- Determinar el método de comparación y registro

el éxito de la misión. Son herramientas analíticas que los oficiales del estado mayor usan para preparar recomendaciones. Los comandantes proporcionan la solución al aplicar su juicio a las recomendaciones del estado mayor y tomar una decisión.

(5-175) El estado mayor ayuda al comandante a identificar y seleccionar el curso de acción (COA) que mejor cumple la misión, y apoya el proceso de toma de decisiones del comandante al retratar con claridad las opciones del comandante y registrar los resultados del proceso. Así mismo, el estado mayor evalúa los cursos de acción viables para identificar el que se desempeña mejor dentro del criterios de evaluación contra los cursos de acción más probables y peligrosos del enemigo.

Tabla 5-2. Ejemplo de matriz de apreciación del estado mayor (apreciación de inteligencia).

CRITERIOS DE EVALUACIÓN	FRONTAL CURSO DE ACCIÓN 1	ENVOLVIMIENTO CURSO DE ACCIÓN 2
Efectos del terreno	✅	
Efectos del clima	✅	✅
Utiliza sorpresa		✅
Ataques vulnerabilidades críticas		✅
Apoyo de recolección		✅
Contrainteligencia		
TOTALES	**2**	**4**

5.6.1.1. Preparar la comparación de cursos de acción

(5-176) El comandante y el estado mayor usan los criterios de evaluación desarrollados durante el análisis de la misión para identificar las ventajas y las desventajas de cada COA. Al comparar las fortalezas y las debilidades de los COA, identifican sus ventajas y sus desventajas:

COA
Curso de acción

- **Determinar y definir los criterios de comparación y evaluación:** Como ya se describió, los criterios se basan en las circunstancias particulares, y deben ser relativos a la situación. No existe una lista estándar de criterios, aunque el comandante puede imponer algunos que utilizarán todos los jefes de sección del estado mayor. Las secciones del estado mayor, basadas en su proceso de apreciación, seleccionan el resto de los criterios.
  - Los criterios se basan en las circunstancias particulares, y deben ser relativos a la situación.
  - Se debe revisar la guía del comandante para los criterios relevantes.
  - Es necesario identificar los factores significativos implícitos relacionados con la operación.
  - Cada miembro del estado mayor identifica los criterios relacionados con su función del estado mayor.
  - Otros criterios pueden incluir:
    - Limitaciones políticas, sociales y de seguridad; requerimientos para la coordinación interagencial.
    - Fundamentos de la guerra conjunta.
    - Elementos del diseño operacional.
    - Cumplimiento de la misión.
    - Riesgos.
    - Costos.
    - Tiempo.
- **Definir y determinar el estándar para cada criterio:**
  - Establecer definiciones estandarizadas para cada criterio de evaluación. Defina en

términos precisos los criterios, para reducir la subjetividad y garantizar que la interpretación de cada criterio de evaluación permanezca constante entre los diversos COA.

COA
Curso de acción

  - Establecer definiciones antes de comenzar la comparación del COA, para evitar comprometer el resultado.

  - Aplicar estándares para cada criterio a cada COA.

- **La comparación no es un proceso matemático.** El estado mayor evalúa los COA usando los criterios de evaluación más importantes para el comandante, a fin de identificar el COA con mayor probabilidad de éxito. El COA seleccionado también debe:

  - Situar la fuerza en la mejor posición para operaciones futuras.

  - Proporcionar la máxima libertad para la iniciativa de los subordinados.

  - Proporcionar la mayor flexibilidad para enfrentar las amenazas y las oportunidades inesperadas.

5.6.1.2. Determinar el método de comparación y registro

(5-177) La comparación real de los COA es crítica. El estado mayor puede usar cualquier técnica que facilite llegar a la recomendación más adecuada, y que el comandante tome la mejor decisión. Hay una serie de técnicas para comparar los COA.

(5-178) Es necesario tener en cuenta que la comparación de COA es subjetiva y no debe convertirse en un estricto proceso matemático. La clave es informar al comandante por qué se prefiere un COA por sobre los demás, en términos de los criterios de evaluación y el riesgo.

5.7. PASO 6: APROBACIÓN DEL CURSO DE ACCIÓN

COA
Curso de acción

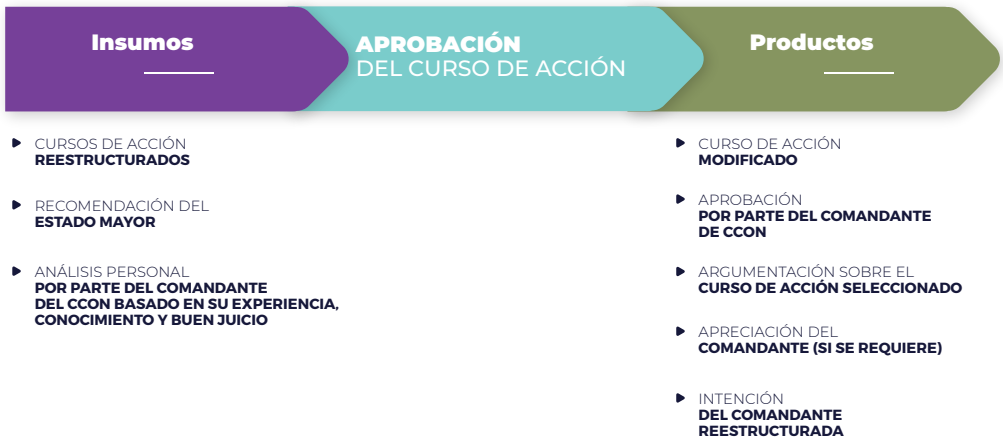
(5-179) En este paso del proceso de planeamiento conjunto (PPCO), el estado mayor informa al comandante sobre la comparación de los COA y los resultados del análisis y el juego de guerra, incluida la revisión de la información de apoyo más importante. Así, el estado mayor determina cuál es el COA preferido para recomendárselo al comandante. La figura 5-8 representa los insumos y los productos de aprobación del COA.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(5-180) La naturaleza del ambiente operacional (OE) o las contingencias pueden dificultar la determinación del estado final deseado hasta que una crisis ocurra realmente. En estos casos, el CDT-FC puede optar por presentar dos o más COA válidos para su aprobación por parte de una autoridad superior. Un único COA puede ser aprobado cuando las circunstancias específicas se vuelven claras; sin embargo, en una crisis, el estado final deseado debe basarse en el conjunto de objetivos aprobados por el CDT-GFM.

Figura 5-8. Aprobación del curso de acción.



5.7.1. Preparar y presentar el *brief* de decisión del curso de acción

(5-181) El estado mayor informa al comandante sobre la comparación de los COA, el análisis del COA y los resultados del juego de guerra. El *briefing* debe incluir una revisión de información de apoyo importante, como el estado actual de la fuerza conjunta, la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE) actual y los supuestos utilizados en el desarrollo del COA. Todos los jefes de sección del estado mayor y los comandantes de los componentes deben asistir a este *brief* (física o virtualmente).

COA
Curso de acción

Cuadro 5-4. Ejemplo de una guía del *brief* del curso de acción.

- Propósito del *brief*
- Situación opuesta
  - **Fuerza.** Una revisión de las fuerzas opuestas, tanto comprometidas como disponibles para refuerzo.
  - **Composición.** Orden de batalla, principales sistemas de armas y características operacionales.
  - **Ubicación y disposición.** Fuerzas terrestres de combate y apoyo de fuego; fuerzas de misiles, aérea y naval; fuerzas y nodos logísticos; instalaciones de mando y control; otro poder de combate.
  - **Refuerzos.** Tierra; aire; naval; misil; químicos, biológicos, radiológicos y nuclear; otros sistemas de armas avanzados; capacidad de movimiento de estas fuerzas.
  - **Logística.** Resumen de la capacidad de las fuerzas opuestas para apoyar las operaciones de combate.
  - **Factores tiempo y espacio.** Capacidad para mover y reforzar posiciones.
  - **Eficiencia en combate.** Estado de entrenamiento, preparación, experiencia de batalla, condición física, moral, liderazgo, motivación, doctrina táctica, disciplina, fortalezas y debilidades.
- Situación propia (elementos similares a la situación contraria)
- Enunciado de misión
- Enunciado de intención del comandante
- CONOPS y COA
  - Cualquier cambio del *brief* de análisis de la misión en las siguientes áreas:
    - > Supuestos.
    - > Limitaciones.
    - > COG adversarios y amigos.
    - > Fases de la operación (si es escalonado).
    - > Líneas de operación/líneas de esfuerzo.

- Presentar COA. Como mínimo, describa:
  - > COA_____ (nombre corto, por ejemplo, "Asalto Simultáneo").
  - > Enunciado del COA (breve concepto de operaciones).
  - > Bosquejo del COA.
  - > Arquitectura del COA.
  - > Organización para el combate.
  - > Relaciones de mando.
  - > Organización del OAI.
  - > Principales diferencias entre cada COA
  - > Resúmenes de COA
- Análisis COA
  - > Revisión de los esfuerzos de juegos de guerra del grupo de planeamiento conjunto.
  - > Agregar consideraciones de experiencias propias.
- Comparación de los COA
  - > Descripción de los criterios de comparación (p. ej., criterios de evaluación) y comparación.
  - > Metodología.
  - > Sopesar las fortalezas y debilidades con respecto a los criterios de comparación.
- Recomendaciones del COA
  - > Estado mayor.
  - > Componentes.

5.7.2. SELECCIONAR O MODIFICAR EL CURSO DE ACCIÓN

COA
Curso de acción

(5-182) La selección del COA es el resultado final del proceso de su comparación. A lo largo del proceso de desarrollo del COA, el comandante conduce un análisis independiente de la misión, los posibles COA, sus méritos relativos y los riesgos asociados a cada uno. Al recibir la recomendación del estado mayor, el comandante la combina con el análisis que hizo y, como resultado, obtiene un COA seleccionado. Le da al estado mayor un enunciado conciso de cómo él pretende cumplir la misión y proporciona el enfoque necesario para el planeamiento y el desarrollo del plan. Durante este paso, el comandante debe:

- Revisar las recomendaciones del estado mayor.
- Aplicar resultados de análisis y comparación de COA propios.

- Considerar cualquier recomendación separada de los comandantes de apoyo y los subordinados.
- Revisar la guía del comando superior y la guía estratégica.
- Adicionalmente, el comandante puede:
  - Estar de acuerdo con las recomendaciones del estado mayor y los componentes, tal como se le presentaron.
  - Estar de acuerdo con los COA recomendados, pero con modificaciones.
  - Seleccionar un COA diferente del de la recomendación del estado mayor y los componentes.
  - Combinar varios COA para crear uno nuevo.
  - Rechazar todo y comenzar nuevamente con el desarrollo del COA o el análisis de la misión.
  - Diferir o aplazar la decisión, y consultar con el estado mayor y los componentes antes de tomar una decisión final.

COA
Curso de acción

5.7.3. Refinar el curso de acción seleccionado

(5-183) Una vez el comandante selecciona un COA, el estado mayor iniciará el proceso de refinamiento de ese COA, en un claro enunciado de decisión para ser utilizado en la apreciación del comandante. Al mismo tiempo, el estado mayor aplicará un chequeo final de "aceptación".

PASO 6: APROBACIÓN DEL CURSO DE ACCIÓN

- Preparar y presentar el brief de decisión del curso de acción
- Seleccionar o modificar el curso de acción
- Refinar el curso de acción seleccionado
- Preparación de la apreciación del comandante

- El estado mayor refina la selección de COA del comandante en un claro enunciado de decisión.
  - Desarrolle un enunciado breve que establezca clara y concisamente el COA seleccionado, y que proporcione la información necesaria

para desarrollar un plan para la operación (sin formato definido).

  - Describa qué es lo que la fuerza debe hacer en su conjunto, y aporte los elementos apropiados de cuándo, dónde y cómo.

  - Si es posible, exprese la decisión en términos de lo que se debe lograr.

  - Use un lenguaje simple, para que el significado sea inequívoco.

  - Incluya un enunciado de lo que es un riesgo aceptable.

- El estado mayor aplica el control final de "aceptabilidad".

  - Aplique experiencia y entendimiento de la situación.

  - Considere factores de riesgo aceptables vs. objetivos deseados consistentes con la intención y el concepto del comandante superior; determine si las ganancias valen la pena.

5.7.4. Preparación de la apreciación del comandante

COA
Curso de acción

(5-184) Una vez el comandante selecciona el COA, proporciona la guía y actualiza la intención, el estado mayor completa la apreciación del comandante. La apreciación del comandante proporciona un enunciado narrativo conciso acerca de cómo pretende cumplir la misión, y acerca del enfoque necesario para el planeamiento de la campaña y el desarrollo del plan de contingencia; además, responde al requerimiento de la autoridad de establecer un plan de ejecución.

(5-185) La apreciación del comandante es una fuente de información continuamente actualizada desde su perspectiva. En distintos niveles, los comandantes usan

apreciaciones durante el proceso de planeamiento conjunto para apoyar la selección del COA y planear u ordenar el desarrollo.

COA
Curso de acción

(5-186) Los comandantes usan la apreciación del comandante según como lo dicte la situación. El enunciado de intención inicial del comandante y la guía de planeamiento para el estado mayor pueden proporcionar información suficiente para guiar el proceso de planeamiento. Los comandantes adaptarán el contenido de la apreciación del comandante en función de la situación y del análisis en curso.

- El contenido puede variar, dependiendo de la naturaleza del plan o la contingencia, del tiempo disponible y de la aplicabilidad del planeamiento previo. En una situación de rápido desarrollo, la apreciación formal del comandante puede ser poco práctica, y todo el proceso de apreciación puede reducirse a una reunión de comandantes.

- Con la coordinación horizontal y vertical apropiada, la selección del COA del comandante puede ser informada al CDT-GFM, y aprobada por él. La apreciación del comandante se convierte, entonces, en una cuestión de mantenimiento de registros formales y en la guía para los componentes y las fuerzas de apoyo.

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

- El comandante apoyado puede usar herramientas de simulación y análisis en el ambiente participativo para evaluar una variedad de opciones, y también puede optar por convocar una reunión de desarrollo conceptual que involucre a representantes de los mandos subordinados y de apoyo, a las fuerzas, al estado mayor conjunto (EMC) y a otras partes interesadas. Revisar la apreciación del comandante que resulta de ello requiere colaboración y coordinación entre todos los participantes en el planeamiento. El comandante apoyado puede resaltar los problemas para futuras consultas, revisiones o resoluciones interagenciales que

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

se presentarán al CDT-GFM durante la revisión en curso.

(5-187) En cuanto a la revisión estimada del CDT-GFM, esta determina si el alcance y el concepto de operaciones planeado satisfacen la tarea y cumplirán la misión; igualmente, determina si las tareas asignadas pueden lograrse utilizando los recursos disponibles en los plazos contemplados por el plan, y asegura que el plan sea proporcional y valga los costos esperados. Como el planeamiento es aprobado por el CDT-GFM (o un representante designado) durante una revisión en curso, la apreciación del comandante informa el refinamiento del concepto de la operación (CONOPS) inicial para el plan.

5.8. PASO 7: DESARROLLO DEL PLAN O LA ORDEN

(5-188) Una vez desarrollados los pasos anteriores, el estado mayor debe tener la habilidad para plasmar en el concepto de la operación, en los planes y las órdenes, en esquemas y por escrito, todo el proceso de planeamiento ejecutado hasta el momento.

5.8.1. Concepto de la operación

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(5-189) El concepto de la operación (CONOPS) expresa clara y concisamente la intención del CDT-FC y cómo se cumplirá dicha intención utilizando los recursos disponibles; además, describe cómo se integrarán las acciones de los componentes de la fuerza conjunta y las organizaciones de apoyo, de forma sincronizada y en fases, para cumplir la misión, incluyendo variaciones potenciales y secuelas. El CONOPS:

CONOPS
Concepto de la operación

- Establece la intención del comandante.
- Describe el enfoque central del CDT-FC para cumplir la misión.

- Proporciona la aplicación, la secuencia, la sincronización y la integración de fuerzas y capacidades en tiempo, espacio y propósito (incluidos los de organizaciones multinacionales e interagenciales, según como corresponda).

- Describe cuándo, dónde y en qué condiciones el comandante apoyado conducirá las operaciones, y si se compromete o no en la batalla.

- Se centra en los COG propios, aliados, asociados y adversarios, y en sus vulnerabilidades críticas asociadas.

COG
Centro de gravedad

- Proporciona control del *tempo* de la operación.

- Visualiza la campaña en términos de las Fuerzas y las funciones involucradas.

- Relaciona los objetivos de la fuerza conjunta y los efectos deseados del comando superior y otras organizaciones, según como sea necesario. Esto permite la asignación de tareas a los comandantes subordinados y de apoyo.

(5-190) El planeamiento da como resultado un plan que está documentado en el formato de un plan o una orden. Si la ejecución es inminente o está en progreso, el plan generalmente se documenta en el formato de una orden. Durante el desarrollo del plan o la orden, el comandante y el estado mayor, en colaboración con los componentes y las organizaciones subordinadas y de apoyo, amplían el COA aprobado en un plan detallado o en una orden de operaciones (ORDOP) al refinar el concepto de la operación (CONOPS) inicial asociado al COA aprobado. El CONOPS es la pieza central del plan o la orden de operaciones (ORDOP).

COA
Curso de acción

CONOPS
Concepto de la operación

(5-191) El estado mayor escribe (o muestra gráficamente) el concepto de la operación (CONOPS) con suficiente detalle para que los comandantes subordinados y de apoyo entiendan su misión, sus tareas y otros

CONOPS
Concepto de la operación

COA
Curso de acción

requerimientos, y para que así puedan desarrollar sus planes de apoyo. Durante el desarrollo del CONOPS, el comandante determina la mejor disposición de acciones y actividades simultáneas y secuenciales para cumplir la misión asignada, de conformidad con el COA aprobado, y los recursos y las autoridades disponibles. Esta disposición de acciones dicta la secuencia de actividades o fuerzas en el área operacional (OA) proporcionando el vínculo entre el CONOPS y el planeamiento de la fuerza. Este vínculo se preserva y se perpetúa a través de la secuencia de fuerzas en el área operacional (OA), por medio de los datos de despliegue de la fuerza por fases. La estructura debe garantizar la integridad de la unidad y la movilidad y la visibilidad de la fuerza, así como la capacidad de transición rápida a variaciones, según como lo dicten las condiciones operacionales. Los estados mayores deben asegurarse de que el CONOPS, el plan de fuerza, los planes de despliegue y los planes de apoyo brinden la flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes y que sean coherentes con la intención del CDT-FC.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(5-192) Si el alcance, la complejidad y la duración de la acción militar contemplada para lograr la misión asignada garantizan la ejecución mediante una serie de operaciones relacionadas, el estado mayor describe el concepto de la operación (CONOPS) como una campaña, y desarrolla la parte preliminar de la campaña operacional con suficiente detalle para impartir un claro entendimiento del concepto del comandante acerca de cómo se conducirá la misión asignada.

(5-193) Durante el desarrollo del concepto de la operación (CONOPS), el CDT-FC debe asimilar muchas variables bajo condiciones de incertidumbre, a fin de determinar las condiciones militares esenciales, la secuencia de acciones y la aplicación de capacidades y fuerzas asociadas para crear efectos y lograr objetivos. Los CDT-FC y su estado mayor deben mantenerse continuamente al tanto de los objetivos de mayor nivel y de los efectos deseados y no deseados asociados que influyen en el

planeamiento en cada coyuntura. Si los objetivos operacionales no están vinculados a los objetivos estratégicos, el vínculo inherente se rompe y, finalmente, las consideraciones tácticas pueden empezar a impulsar la estrategia general con propósitos contrapuestos.

5.8.2. Formato de planes y órdenes militares

(5-194) Los planes y las órdenes pueden venir en muchas variedades: desde planes de campaña muy detallados y planes de contingencia hasta órdenes verbales simples. También pueden incluir órdenes y directivas, como orden de operaciones (ORDOP), anteorden (WARNORD), orden de planeamiento (PLANORD), orden de alerta (ALERTORD), orden de ejecución (EXORD) y orden fragmentaria (FRAGORD), así como la orden de preparación para el despliegue (PTDO), la orden de despliegue (DEPORD) y el plan de asignación de la administración de la fuerza operacional. Las directivas más complejas contendrán gran parte de la información ampliada en anexos apropiados; sin embargo, la directiva siempre debe contener la información esencial en el cuerpo principal. La información contenida puede depender del tiempo disponible, de la complejidad de la operación y de los niveles de comando involucrados. En la mayoría de los casos, la directiva se estandarizará en el formato de cinco párrafos:

- **Parágrafo 1: Situación.** Es el resumen del comandante acerca de la situación general, y el cual garantiza que los subordinados comprendan el contexto de las operaciones planeadas. A menudo describe la intención del comandante superior, las fuerzas amigas y las fuerzas enemigas.

- **Parágrafo 2: Misión.** Es el enunciado de la misión del comandante.

- **Parágrafo 3: Ejecución.** Contiene la intención del comandante, lo que permitirá a los comandantes de los niveles inferiores ejercer iniciativa mientras

PASO 7: DESARROLLO DEL PLAN O LA ORDEN

- Concepto de la operación
- Formato de planes y órdenes militares
- Desarrollo del plan o la orden
- Identificación de necesidades
- Análisis de factibilidad
- Documentación
- Revisión y aprobación del plan de movimiento
- Transición

mantienen sus acciones alineadas con el propósito general de la misión. También especifica objetivos, tareas y asignaciones para los subordinados (por fase, según como corresponda), con criterios claros que denotan la transición de fase y la finalización.

- **Parágrafo 4: Administración y logística.** Describe el concepto de apoyo para logística, personal y servicios de sanidad.

- **Parágrafo 5: Mando y control (C2).** Especifica las relaciones de mando, la sucesión de mando y el plan general de comunicaciones.

5.8.3. Desarrollo del plan o la orden

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

(5-195) Para la mayoría de los planes y las órdenes, el CDT-GFM supervisa las actividades de planeamiento, resuelve deficiencias cuando sea necesario y revisa el plan del comandante apoyado, en cuanto a adecuación, viabilidad, aceptabilidad, integridad y cumplimiento con la política y la doctrina conjunta. Cuando sea necesario, el comandante conducirá una o más revisiones en curso con el CDT-GFM (o su representante designado), para confirmar la guía estratégica del plan, los supuestos (incluidos los plazos y las decisiones requeridos a escala nacional), cualquier limitación (restricciones), el enunciado de la misión, el enfoque operacional, las deficiencias de capacidad clave, las áreas de riesgo y los niveles aceptables de riesgo, así como cualquier otra guía requerida para el refinamiento del plan.

(5-196) Durante las revisiones en curso, el CDT-GFM abordará las cuestiones que surjan o se resuelvan en la revisión del plan (por ejemplo, riesgos clave y puntos de decisión). Los comandantes deben mostrar cómo el plan apoya los objetivos identificados en la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC), e identificar los enlaces a otros planes, tanto dentro del área de responsabilidad (AOR)

(o área funcional) como con los de otros CCON. El resultado de una revisión en curso debe incluir un apoyo del planeamiento al reconocimiento de los puntos de fricción. Las cuatro actividades operacionales del sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA) (conciencia situacional, planeamiento, ejecución y evaluación) continúan en un proceso complementario y reiterativo.

CCON
Comando conjunto

(5-197) El CDT-FC guía el desarrollo del plan emitiendo una orden de planeamiento (PLANORD) para coordinar las actividades de los mandos y las agencias involucrados. Hay una serie de actividades asociadas al desarrollo del plan. Generalmente, estas actividades de planeamiento se ejecutarán de forma paralela, colaborativa y reiterativa, y no necesariamente de manera secuencial; todo depende, en gran medida, del tiempo de planeamiento disponible. La misma flexibilidad que se muestra en el desarrollo del COA se ve aquí a medida que los estados mayores descubren y eliminan fallas y conflictos dentro de su comando y con las otras fuerzas conjuntas.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

COA
Curso de acción

(5-198) Los documentos del CDT-GFM proporcionan políticas, procedimientos y guía sobre las actividades para organizaciones requeridas con el fin de preparar un plan o una orden. Los siguientes son algunos tipos de actividades comunes que los comandos apoyados y de apoyo y las fuerzas cumplen de forma colaborativa a medida que planean operaciones conjuntas.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

5.8.3.1. Aplicación de fuerzas y capacidades

(5-199) Al planear fuerzas y las capacidades, el comandante está limitado por la cantidad total de fuerzas en las tablas de distribución de fuerza. Si se considera necesario tener recursos adicionales para reducir el riesgo, se requiere la aprobación del CDT-GFM. El comandante apoyado debe abordar el requerimiento de fuerza adicional tan pronto como sea posible en el proceso de revisiones en curso, para justificarlo e identificar el

riesgo asociado si las fuerzas no están disponibles. Las evaluaciones de riesgos incluirán resultados utilizando tanto las capacidades proporcionadas como el aumento de estas.

(5-200) El comandante apoyado debe designar el esfuerzo principal y los esfuerzos de apoyo tan pronto como sea posible, e identificar las misiones interdependientes (en especial, las tareas posteriores, que dependen de la finalización exitosa de tareas anteriores). Esta acción es necesaria para la economía del esfuerzo. El esfuerzo principal se basa en los objetivos priorizados del CDT-FC, e identifica dónde los CDT-FC apoyados concentrarán las capacidades o priorizarán los esfuerzos para lograr objetivos específicos. La designación del esfuerzo principal se puede abordar en términos geográficos (área) o funcionales. Las tareas y las responsabilidades del área se centran en un área específica para controlar o ejecutar operaciones. Un ejemplo es la asignación de áreas operacionales para las fuerzas del Ejército y las fuerzas de Infantería de Marina que operan en la misma área de operaciones conjuntas (AOC). Las tareas y las responsabilidades funcionales se enfocan en el desempeño de los esfuerzos continuos que involucran dos o más fuerzas que operan en la misma área operacional (OA) o donde hay necesidad de cumplir un aspecto distinto de la misión asignada. La designación del comandante del componente marítimo como comandante del componente aéreo de la fuerza conjunta cuando tiene la preponderancia de los recursos aéreos y la capacidad para planear, ejecutar y controlar con eficacia las operaciones aéreas conjuntas constituye un caso importante en este ejemplo. En cualquier caso, la designación del esfuerzo principal establecerá dónde o cómo el CDT-FC concentra fuerzas y activos propios, cómo prioriza el esfuerzo para lograr un objetivo de una operación o una campaña, o cómo establece condiciones que permitan operaciones futuras que apoyen el logro de objetivos posteriores.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

Figura 5-9. Actividades de desarrollo del plan.

- Planeamiento de la fuerza.
- Planeamiento de apoyo.
- Planeamiento de despliegue y redespliegue.
- Identificación de necesidades.
- Análisis de factibilidad.
- Refinamiento.
- Documentación.
- Revisión y aprobación del plan.
- Desarrollo del plan de apoyo.

(5-201) Designar un esfuerzo principal facilita el empleo sincronizado e integrado de la fuerza conjunta mediante la identificación de misiones prioritarias cuando los recursos son limitados, mientras se preserva la iniciativa de los comandantes subordinados. Después de identificar el esfuerzo principal, los estados mayores de fuerzas conjuntas y componentes determinan su tarea esencial para lograr los objetivos. El CDT-FC apoyado asigna estas tareas a los comandantes subordinados, junto con las capacidades y el apoyo necesarios para lograrlas. El concepto de la operación (CONOPS) debe especificar claramente la naturaleza del esfuerzo principal.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(5-202) El esfuerzo principal puede cambiar durante el curso de la operación en función de numerosos factores, como los cambios en el ambiente operacional (OE), la forma como el adversario reacciona ante operaciones propias, el cumplimiento exitoso de misiones anteriores o el logro de objetivos. Cuando el esfuerzo principal cambia, las prioridades de apoyo deben cambiar para garantizar el éxito. La coordinación horizontal y vertical dentro de la fuerza conjunta y con los aliados multinacionales e interagenciales es esencial cuando cambia el esfuerzo principal. Los esfuerzos secundarios son importantes, pero son accesorios; normalmente, son planeados para complementar o mejorar el éxito del esfuerzo principal (por ejemplo, desviando recursos enemigos o estableciendo condiciones para habilitar la

operación principal). Solo deben conducirse los esfuerzos secundarios necesarios cuyo valor potencial compense o exceda los recursos requeridos, porque dichos esfuerzos pueden desviar recursos del esfuerzo principal. Los esfuerzos secundarios normalmente carecen de la profundidad operacional del esfuerzo principal, y tienen menos fuerzas y capacidades, así como reservas más pequeñas y objetivos más limitados.

5.8.3.2. Planeamiento de la fuerza

(5-203) Los propósitos principales del planeamiento de la fuerza son identificar todas las fuerzas necesarias para cumplir el concepto de la operación (CONOPS) y ubicarlas en el área operacional (OA). El planeamiento de la fuerza consiste en determinar los requerimientos de fuerza por fase de operación, misión, prioridad de misión, secuencia de misión y área operacional (OA). Además, incluye la revisión de los requerimientos de fuerza, la fase de fuerza mayor, el planeamiento de la integración y el refinamiento de la lista de fuerzas. El planeamiento de la fuerza es responsabilidad del CDT-FC apoyado, con la ayuda de comandantes de componentes, en coordinación con el estado mayor conjunto (EMC), los planes funcionales conjuntos y los proveedores de fuerza (FP).

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(5-204) El planeamiento de la fuerza comienza desde las primeras etapas del desarrollo del plan, y se enfoca en aplicar la fuerza adecuada a la misión en el momento correcto, al tiempo que garantiza la visibilidad, la movilidad y la adaptabilidad de la fuerza. El comandante determina los requerimientos de fuerza y, según como sea necesario, desarrolla una carta de instrucciones de datos de despliegue de la fuerza por fases específica para el área operacional (OA) y planea módulos de fuerza para alinear y sincronizar las fuerzas de acuerdo con el tiempo del concepto de la operación (CONOPS). El planeamiento adecuado de la fuerza permite la identificación de las fuerzas preferidas para el planeamiento, e incluirlas en el CONOPS del comandante apoyado según la fase de operación, la misión y la prioridad de

CONOPS
Concepto de la operación

CONOPS
Concepto de la operación

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

la misión. Después los componentes de fuerza determinan las capacidades de apoyo específicas requeridas de acuerdo con el CONOPS. Según la guía que se va a ejecutar, el CDT-FC envía el requerimiento de fuerzas (RFF) refinado al estado mayor conjunto (EMC).

(5-205) Un dato de despliegue de la fuerza por fases es la parte de la base de datos de un plan de operaciones en el sistema de ejecución y planeación de operaciones conjuntas. Dicho dato contiene información sobre unidades y fuerzas militares con respecto a las fuerzas programadas en una línea de tiempo, datos de carga y personal que no forman parte de las unidades, y datos de movimiento para el plan de operaciones.

(5-206) La información sobre unidades militares en la lista de despliegue de la fuerza por fases (TPFDL) incluyen:

- Unidades que ya están en posición.
- Unidades que se despliegan para apoyar el plan operacional, incluida la prioridad para la secuencia deseada.
- Datos de ruta y movimiento asociados a las fuerzas que se están desplegando.
- Apreciaciones de movimientos de personal y carga no relacionados con unidades que se producen al mismo tiempo que el despliegue de fuerzas.
- Apreciaciones de los requerimientos de transporte utilizando recursos de usuario común y recursos asignados o agregados.

(5-207) **Consideraciones:** La fuerza total para los planes de fuerzas de apoyo y apoyadas identificadas está limitada por la cantidad de fuerzas identificadas en las tablas de distribución de la fuerza o en las limitaciones de planeamiento de fuerza previstas. Para apoyar la construcción de un plan que pueda conducir la transición a la ejecución, los requerimientos de fuerza deben

documentarse con los datos y la información necesarios para apoyar el proceso de asignación de gestión global de fuerzas (GFM). Estos documentos informan a las fuerzas sobre la misión, las tareas, el propósito, la prioridad y los requerimientos especializados; también apoyan la toma de decisiones por parte del CDT-GFM.

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

(5-208) **Desarrollo de un dato de despliegue de la fuerza por fases hipotético.** Los requerimientos de fuerza pueden documentarse en un dato de despliegue de la fuerza por fases hipotético y ser modificados o secuenciados durante el desarrollo del plan para soportar el concepto de la operación (CONOPS). Dicho dato hipotético representa los requerimientos de fuerza y el flujo de fuerza, y se emplea para evaluar la viabilidad de abastecimiento y transporte. Cuando se desarrolle, ingresará en el sistema de planeamiento y ejecución de operaciones conjuntas (JOPES) como base para este análisis. Se usa un dato de despliegue de la fuerza por fases hipotético durante el planeamiento, y este no siempre contiene unidades de origen de ejecución.

(5-209) **Identificación de fuerza prioritaria:** Desarrollados como supuestos a lo largo del planeamiento, los estados mayores conjuntos y de componentes continúan la identificación y el refinamiento de unidades específicas que satisfacen los requerimientos de fuerza planeados. La identificación de las fuerzas preferenciales puede hacerse informalmente en el nivel de comando, con los estados mayores de componentes, o se pueden aprovechar el estado mayor conjunto (EMC), los planes funcionales conjuntos y los proveedores de Fuerza (FP) para un análisis más detallado y una recomendación de supuestos de abastecimiento de fuerza. Las fuerzas prioritarias no provienen de fuentes, sino que proporcionan supuestos críticos esenciales para el planeamiento continuo y el análisis de viabilidad de abastecimiento y transporte.

(5-210) **Planeamiento de movilización.** Los requerimientos iniciales para la movilización de los componentes de la reserva, incluyendo el alcance y las autoridades, deben identificarse al principio del planeamiento. A

medida que se refinan las fuerzas seleccionadas, las fuerzas adicionales del componente de reserva también pueden ser identificadas. Las líneas de tiempo para la movilización deben desarrollarse en coordinación con los componentes de las fuerzas y los comandos de fuerza, e incorporarse en el desarrollo del plan.

(5-211) **Capacidades que no son del Comando General de las Fuerzas Militares:** El equipo de planeamiento debe documentar y refinar las capacidades que no son del CGFM y forman parte de un concepto de la operación (CONOPS) o un plan. Se deben considerar las capacidades interagenciales, las multinacionales y las no gubernamentales, incluido el apoyo contratado. La mayoría de las capacidades que no son del CGFM están documentadas en un dato de despliegue de la fuerza por fases (TPFDD) teórico, para facilitar el análisis posterior y, potencialmente, administrar los recursos durante la ejecución y documentar los requerimientos de movimientos.

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

(5-212) **Requerimientos de rotación.** Son relevantes si las rotaciones de fuerza se prevén a fin de proporcionar las fuerzas necesarias para las operaciones a largo plazo. Al planear operaciones que pueden ser largas, debe darse consistencia a las rotaciones de la fuerza. Por lo general, las rotaciones de fuerzas son planeadas por las fuerzas de acuerdo con sus propias políticas. Las rotaciones deben programarse para limitar el impacto en las operaciones; el planeamiento de rotación debe considerar RSOI (recepcionar, ubicar, mover e integrar) en una fuerza conjunta, así como el tiempo de rotación, el bienestar en el lugar, la transferencia de autoridad y el tiempo para que la unidad regrese, o para que vuelva a cumplir el ciclo.

(5-213) **Planeamiento de fuerza durante la crisis.** Dadas las limitaciones de tiempo de una crisis, el planeamiento de la fuerza puede hacer la transición a la identificación de la fuerza requerida para la ejecución. Cuando los requerimientos de fuerza se obtienen de la ejecución, la lista de despliegue de la fuerza por fases (TPFDL) se rellena con los datos de unidad y movimiento y queda disponible para ejecutarse.

5.8.3.3. Planeamiento del apoyo

(5-214) El planeamiento de apoyo se conduce simultáneamente con el planeamiento de fuerza para determinar la secuencia logística y el personal, de acuerdo con el concepto operacional. El planeamiento de apoyo incluye todas las funciones básicas de logística: despliegue y distribución, suministro, mantenimiento, logística, apoyo operacional de contratos (OCS), servicios de salud e ingeniería.

(5-215) **Concepto de apoyo logístico.** Desarrollado a partir de la apreciación inicial de logística del estado mayor, el concepto de apoyo logístico es la base para el planeamiento logístico. Este documento proporciona una visión general del concepto de apoyo, las prioridades para el movimiento de las fuerzas de apoyo de combate y el sostenimiento, identifica las capacidades clave de logística e identifica medidas para evaluar la efectividad de la logística. Los estados mayores de CCON también deben considerar la asignación de responsabilidades específicas de apoyo, de la siguiente manera:

CCON
Comando conjunto

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

- **Autoridad directiva para logística:** los CDT-CCON tienen autoridad directiva para la logística y para proporcionar una guía autorizada que subordine los comandos y las fuerzas necesarios para ejecutar las misiones asignadas. Los CDT-CCON pueden considerar asignar a un comandante subordinado la responsabilidad del planeamiento, la ejecución o la gestión de capacidades de apoyo comunes. Esto puede simplificar las operaciones de apoyo para un plan, mejorar la efectividad del apoyo o eliminar la duplicación de esfuerzos entre los componentes de fuerza.

- **Fuerza líder:** un comandante puede optar por asignar la responsabilidad del planeamiento y la ejecución de una o más áreas de capacidades conjuntas específicas. Esto puede considerarse cuando un componente de fuerza proporciona la mayor parte del apoyo para una función de logística dada.

- **Base de apoyo operacional e integrador:** cuando múltiples componentes de fuerza comparten una base de operaciones, el comandante apoyado puede designar a uno de los componentes como el integrador de apoyo operacional para coordinar actividades de sostenimiento en esa ubicación.

- **Apoyo de aliados y de la nación anfitriona (HN):** el CDT-FC también debe proporcionar una guía para el uso del apoyo de naciones aliadas y de la nación anfitriona, para cumplir los requerimientos de apoyo. Estos apoyos pueden proporcionar eficiencias de apoyo, pero eso puede no ser apropiado o deseable para todo tipo de planeamiento.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(5-216) **Responsabilidades.** El planeamiento de apoyo es ejecutado por las fuerzas, los comandos de apoyo y las agencias de apoyo de combate (CSA), en coordinación con los componentes de fuerza de los CCON. El comandante apoyado coordina y sincroniza la logística conjunta, incluyendo comunicaciones a las prioridades de apoyo a los comandos y las agencias. Los componentes de las fuerzas y las organizaciones de apoyo desarrollan y refinan sus planes de apoyo a la misión, de infraestructura de movimiento, de mantenimiento y de distribución, en paralelo con el planeamiento de la fuerza.

CCON
Comando conjunto

(5-217) **Análisis de apoyo logístico.** Es ejecutado por organizaciones de apoyo para determinar el apoyo logístico que deben proveer, de acuerdo con la guía de planeamiento basada en recursos, y para determinar la adecuación de los recursos necesarios a fin de apoyar la ejecución de la misión. Los análisis de apoyo logístico (LSA) aseguran que la logística se realice en etapas para apoyar el concepto de la operación (CONOPS), establece autoridades de C2 de logística e integra planes de apoyo en todos los comandos de apoyo, al igual que en los componentes de las Fuerzas y las agencias. Los análisis de apoyo logístico (LSA) son ejecutados por cada organización de apoyo al nivel máximo de detalle necesario para cuantificar los requerimientos logísticos

(nivel de número de inventario); se integran para coordinar los roles, las responsabilidades y las capacidades, y para garantizar que todos entiendan el origen del apoyo. Se crea, entonces, un análisis de apoyo logístico (LSA) conjunto y se presenta al CDT-CCON, quien confirma qué apoyo proporcionará el sostenimiento necesario para ejecutar y completar su misión con éxito. Si hay lagunas, deficiencias o altos niveles de riesgo que no puedan mitigarse internamente por parte de la organización de apoyo, el análisis de apoyo logístico (LSA) define el proceso para presentar los problemas al alto mando, para su resolución.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(5-218) **Refinamiento del transporte.** El refinamiento del transporte simula el movimiento planeado de los recursos que requieren sustentación, a fin de asegurar que el plan sea viable. El comandante apoyado evalúa y ajusta el concepto de la operación (CONOPS) para lograr la viabilidad de transporte de extremo a extremo, si es posible, o solicita recursos adicionales si el nivel de riesgo es inaceptable. Los planes de transporte deben ser coherentes y conciliarse con los planes y los cronogramas requeridos por los proveedores para el CDT-CCON apoyado. El planeamiento debe considerar: los requerimientos del derecho internacional; las costumbres y las prácticas comúnmente entendidas, y los acuerdos o los arreglos con naciones extranjeras con las cuales Colombia requiere permiso para sobrevuelos, acceso y autorización diplomática en la ruta, los puertos de destino y la capacidad de los aeródromos. Si se conducen cambios significativos en el CONOPS, debe reevaluarse la viabilidad del transporte, y refinarlo para garantizar que sea aceptable.

CONOPS
Concepto de la operación

5.8.3.4. Planeamiento de despliegue y redespliegue

(5-219) El planeamiento de despliegue y redespliegue se conduce de forma continua para todos los planes de contingencia aprobados, según como se requiera para planes de acción de crisis específicos. El planeamiento del redespliegue debe considerarse a lo largo de la operación, y se cumple mejor en el mismo proceso por

fases en el que se realizó el despliegue. En todos los casos, los requerimientos de la misión de una operación específica definen el alcance, la duración y la escala del planeamiento de la operación de despliegue y redespliegue. La unidad de esfuerzo es primordial, ya que tanto las operaciones de despliegue como las de redespliegue implican numerosos comandos, agencias y procesos funcionales. Deben formularse los procedimientos y los estándares para alcanzar y mantener el control. Debido a que la capacidad para adaptarse a condiciones imprevistas es esencial, los CDT-CCON deben garantizar que sus planes de despliegue para cada plan de contingencia o de crisis apoyen los requerimientos. Cuando se planean operaciones que pueden ser largas, deben considerarse las rotaciones. Las unidades deben rotar sin interrumpir las operaciones. El planeamiento debe considerar que se debe RSOI (recepcionar, ubicar, mover e integrar), el tiempo de rotación, el alivio en el lugar, la transferencia de autoridad y el tiempo que demora la reubicación de la unidad saliente.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

- **Ambiente operacional (OE):** Para un plan dado, las decisiones de planeamiento de despliegue se basan en el OE anticipado, que puede ser permisivo, incierto u hostil. El OE anticipado dicta el concepto de despliegue, que puede requerir operaciones de entrada por fuerza; normalmente, los CDT-CCON apoyados, sus comandantes subordinados y los componentes de sus fuerzas son responsables de proporcionar información detallada de la situación, los enunciados de misión por fase de operación, los parámetros de apoyo del teatro, las asignaciones de carga estratégicas y operacionales por fase (para movimientos de fuerza y sostenimiento), la información de la nación anfitriona, los estándares ambientales, los aspectos del apoyo operacional de contratos (OCS) y la guía de planeamiento para preposicionar equipo, si fuere necesario.

OE
Ambiente operacional

- **Concepto de despliegue y redespliegue:** Los CDT-CCON apoyados deben desarrollar el concepto de

despliegue, e identificar los estándares específicos previos, necesarios para cumplir los requerimientos de la misión. Las fuerzas y los CDT-CCON de apoyo brindan fuerzas entrenadas y capacitadas bajo los conceptos de despliegue y redespliegue al CCON apoyado. Las fuerzas reclutan, organizan, entrenan y equipan fuerzas interoperables. Con el planeamiento y la coordinación previos al despliegue de las fuerzas del CCON de apoyo, se debe garantizar que se cumplan las normas previas al despliegue especificadas por el CDT-CCON apoyado, que el personal de apoyo y las fuerzas lleguen al teatro apoyado totalmente preparadas para cumplir su misión y que no haya retrasos en el despliegue causados por la duplicación de los esfuerzos previos. Las fuerzas y el CDT-CCON de apoyo deben garantizar que los planes de contingencia de la unidad estén preparados, que las fuerzas se escalonen, que los planes de movimiento de personal y equipo sean completos y precisos, que se identifiquen los requerimientos de integración y relación de mando, que se ensayen tareas, que se ejecute un entrenamiento específico de la misión, que se proteja la fuerza planeada y sus recursos y que se identifiquen los servicios logísticos y de personal que apoyan los requerimientos de sostenimiento. Un planeamiento cuidadoso y detallado asegura que solo se requiera el despliegue de personal, equipos y material necesarios, que el entrenamiento de la unidad sea exigente, que las misiones sean completamente entendidas, que los cambios de implementación se minimicen durante la ejecución y que el flujo del personal, el equipo y el movimiento de material en el teatro se alineen con el concepto de la operación (CONOPS). Los CDT-CCON apoyados también deben desarrollar un CONOPS de redespliegue para identificar cómo las fuerzas y el material se redesplegarán a la base principal, o para apoyar la operación de otro CDT-FC. Este CONOPS de redespliegue es en especial relevante y útil si se prevén rotaciones forzadas

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CCON
Comando conjunto

CONOPS
Concepto de la operación

a fin de proporcionar las fuerzas necesarias para una operación a largo plazo. Es posible que los CDT-CCON no tengan todos los factores de planeamiento para desarrollar completamente este CONOPS, pero al utilizar la mejor información disponible para los requerimientos de reasignación, cronogramas y prioridades, la eficiencia y la efectividad de las operaciones de redespliegue pueden mejorarse en gran medida. Los temas abordados en esta etapa inicial de un redespliegue en el CONOPS pueden incluir una secuencia propuesta para la redistribución de unidades, individuos, material y liquidación de contratos y cambios al plan. Las responsabilidades y las prioridades para la recuperación, la reconstitución y el regreso a la unidad de origen también pueden abordarse junto con los requerimientos de transición durante la misión. A medida que una campaña o una operación se mueve a través de las diferentes fases del plan operacional, el CDT-CCON podrá desarrollar y emitir una orden de reasignación basada en un rediseño refinado del CONOPS. Las operaciones efectivas de redespliegue son esenciales a fin de garantizar que las fuerzas de apoyo y las fuerzas de rotación tengan tiempo suficiente para prepararse para la próxima rotación.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CONOPS
Concepto de la operación

- **Planeamiento del movimiento:** Es la integración de las actividades de movimiento y los requerimientos para el apoyo de transporte. Las fuerzas pueden planear moverse, ya sea mediante el despliegue propio o recurriendo al uso de medios de apoyo de uso común identificados para el planeamiento. Los recursos de transporte serán considerados por el comandante apoyado en términos de impacto en el cumplimiento de la misión. Si se requieren recursos adicionales, el comandante apoyado identificará los requerimientos y la justificación de esos recursos.

  - **Carta de instrucciones de datos de despliegue de la fuerza por fases:** los comandantes

publicarán la guía de desarrollo de los datos de despliegue de la fuerza por fases articulando el despliegue del comandante y las prioridades de redespliegue. Los estados mayores desarrollarán luego un refinamiento final del plan de datos de despliegue de la fuerza por fases, de acuerdo con esa guía revisada.

– **Desarrollo de datos de despliegue de la fuerza por fases:** con el fin de ejecutar el planeamiento del movimiento, el dato de despliegue de la fuerza por fases (TPFDD) debe tener supuestos de unidades específicas identificadas para las fuerzas y el equipo requeridos. Estos supuestos de unidades específicas pueden identificarse por medio de fuerzas escogidas o de las contingencias de abastecimiento. Los estados mayores deben aprovechar la experiencia de J-3, J-5, los planes funcionales conjuntos y proveedores de Fuerza (FP) en el desarrollo de supuestos de unidades específicas.

– **Coordinación con el Comando Funcional de Transporte (CF-TRANS):** el comandante apoyado coordina para resolver los problemas de viabilidad del transporte que afectan el movimiento dentro y fuera del teatro, así como la entrega del sostenimiento para apoyar el concepto de la operación (CONOPS). Estos recursos pueden incluir el transporte dentro del teatro, el transporte controlado por CDT-CCON y el transporte orgánico a los comandos subordinados. El Comando Funcional de Transporte y otros proveedores de transporte desarrollan programas de transporte para los requerimientos de movimiento identificados por el comandante de apoyo. Un horario de transporte no implica que el plan del comandante apoyado sea viable; más bien, el cronograma proporciona el uso más efectivo y realista de los recursos de transporte disponibles en relación con el plan.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

– **Planeamiento para recepcionar, ubicar, mover e integrar (RSOI):** tras el desarrollo de los conceptos de infraestructura de movimiento, el equipo de planeamiento del comandante apoyado desarrolla el plan de recepción aérea y marítima, el plan de preparación y el plan RSOI completado. Los requerimientos para ejecutar RSOI pueden llevar a que se necesite fuerza adicional, y provocar cambios reiterativos para forzar el planeamiento. Las restricciones de RSOI (por ejemplo, autorización de puerto, capacidad de movimiento dentro del teatro, limitaciones de bases) impuestas al movimiento estratégico deben considerarse en el planeamiento de RSOI y se deben reflejar en los datos de despliegue de la fuerza por fases y en la lista de despliegue de la fuerza por fases (TPFDL).

RSOI
Recepcionar, ubicar, mover e integrar

5.8.4. Identificación de necesidades

(5-220) Junto con el análisis de peligros y amenazas, la identificación de necesidades se conduce durante todo el proceso de desarrollo del plan. El comandante de apoyo identifica continuamente los factores limitantes, las necesidades de capacidad y los riesgos asociados, a medida que avanza el desarrollo del plan. Donde sea posible, el comandante de apoyo resuelve las deficiencias y dispone controles y contramedidas por medio de ajustes de planeamiento y coordinación con los comandantes de apoyo y subordinados. Si las necesidades, los controles y las contramedidas necesarios no pueden conciliarse, o si los recursos proporcionados son inadecuados para conducir la tarea asignada, el comandante apoyado informa estos factores limitantes y la evaluación del riesgo asociado al CDT-GFM. El CDT-GFM y el estado mayor conjunto (EMC) consideran las deficiencias y los factores limitantes reportados por el comandante de apoyo y la solución coordinada; sin embargo, la finalización del desarrollo del plan no debe demorarse en espera de la solución de las

deficiencias. Si las necesidades no pueden resolverse dentro del plazo prescrito, el plan completo debe tener un *brief* consolidado, incluido el impacto de las necesidades no resueltas y los riesgos asociados.

5.8.5. Análisis de factibilidad

(5-221) Este paso en el desarrollo de un plan o una orden es similar a la determinación de la factibilidad de un COA, excepto porque, generalmente, no implica un juego de guerra basado en simulación. El enfoque en este paso es asegurar que la misión asignada pueda cumplirse usando los recursos disponibles dentro del tiempo contemplado por el plan. Los resultados del planeamiento de la fuerza, el planeamiento de apoyo, el planeamiento de despliegue y redistribución y la identificación de las necesidades afectarán la factibilidad. Los principales factores que deben considerarse son la capacidad de carga y las limitaciones de rendimiento en los puntos de tránsito y en la infraestructura de RSOI que pueden apoyar el plan. Además, entre los factores más importantes para la viabilidad se incluyen fuerzas, recursos y transporte, como se detalla seguidamente.

COA
Curso de acción

5.8.5.1. Fuerzas

(5-222) El comandante de apoyo, en coordinación con el estado mayor conjunto (EMC), los proveedores de Fuerza (FP), los planes funcionales conjuntos y las fuerzas, debe determinar la factibilidad de obtener las fuerzas requeridas por los planes. Para todo el planeamiento, el análisis de viabilidad de abastecimiento debe considerar los requerimientos de fuerza total de los planes apoyados y de apoyo. Los requerimientos de fuerza deben documentarse en el dato de despliegue de la fuerza por fases (TPFDD) para la factibilidad posterior del transporte, y habilitar la asignación de la gestión global de fuerzas (GFM) si el plan pasa a la ejecución.

5.8.5.2. Recursos de sostenimiento

(5-223) El comandante apoyado, en coordinación con las fuerzas y las agencias de apoyo de combate (CSA), debe determinar si es factible proporcionar los recursos necesarios para ejecutar el plan. Las organizaciones de apoyo deben proporcionar expertos en la materia para identificar los requerimientos de sostenibilidad y las brechas. Al igual que con las fuerzas, el análisis de los requerimientos de sostenimiento debe considerar los requerimientos totales de los planes apoyados y de apoyo. Los requerimientos de sostenimiento que exigen movimiento deben documentarse en el plan del dato de despliegue de la fuerza por fases (TPFDD), para su inclusión en la viabilidad general del transporte.

5.8.5.3. Transportes

(5-224) El comandante apoyado, en coordinación con el estado mayor conjunto (EMC) y el Comando Funcional de Transporte (CF-TRANS), determina la factibilidad de un plan de transporte, lo cual requiere el supuesto suministro de fuerzas a través de la identificación de fuerza requerida o el abastecimiento de contingencia para crear un dato de despliegue de la fuerza por fases (TPFDD) teórico. El dato de despliegue de la fuerza por fases (TPFDD) teórico del plan refleja dichos supuestos de abastecimiento, e identifica los requerimientos de transporte de fuerzas y recursos para este análisis.

5.8.6. Documentación

(5-225) Cuando el dato de despliegue de la fuerza por fases (TPFDD) está completo y se ha logrado la factibilidad de transporte de extremo a extremo, y es aceptable para el CDT-CCON apoyado, el CDT-CCON completa la documentación del plan o la ORDOP, y coordina el acceso con las respectivas partes interesadas, de la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) al dato de despliegue de la fuerza por fases (TPFDD), según como corresponda.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

ORDOP
Orden de operaciones

5.8.7. Revisión y aprobación del plan de movimiento

ORDOP
Orden de operaciones

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(5-226) Cuando se completa el plan o la orden de operaciones (ORDOP), el J-5 coordina la revisión con la comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE), la cual verifica el plan o la ORDOP y proporciona los resultados de la revisión al CDT-CCON apoyado y al CDT-GFM. El estado mayor conjunto (EMC) envía una copia del plan al CDT-GFM, para facilitar su revisión paralela y para informar la recomendación de aprobación o desaprobación. Después de la revisión, el CDT-GFM revisará, aprobará o modificará el plan.

5.8.8. Transición

(5-227) Es una rotación ordenada de un plan o una orden, y en la cual se transfiere la ejecución de la operación. Proporciona información, guía y guía relativa al plan u orden, lo cual ayudará a conocer la situación; además, permite entender los fundamentos de las decisiones clave necesarias para garantizar que haya un cambio coherente desde el planeamiento hasta la ejecución. Estos factores unidos entre sí están destinados a mantener la intención del concepto de la operación (CONOPS), promover la unidad de esfuerzo y generar ritmo. La transición exitosa garantiza que los encargados de ejecutar una orden comprendan por completo el plan. Independientemente del nivel de mando, dicha transición garantiza que quienes ejecutan la orden comprendan la intención del comandante y el CONOPS. La transición puede ser interna o externa, o ser presentada como *brief* o ensayos. Internamente, la transición ocurre entre los planes futuros y las operaciones futuras o actuales; externamente, la transición ocurre entre el comandante y los comandos subordinados.

CONOPS
Concepto de la operación

5.8.8.1. *Brief* de transición

(5-228) En los niveles superiores de mando, la transición puede incluir un *brief* de transición formal a los comandantes subordinados o adyacentes y al estado mayor

que supervisa la ejecución de la orden; en niveles más bajos, podría ser menos formal. El *brief* de transición incluye una descripción general de la misión, la intención del comandante, la organización para el combate y la situación propia y la de la amenaza. Se entrega este *brief* a fin de garantizar que todas las acciones necesarias para implementar la orden sean conocidas y entendidas por quienes la ejecutan. El *brief* puede incluir elementos de la orden o plan, como:

1) Misión e intención del comandante del escalón superior.
2) Misión.
3) Intención del comandante.
4) Requerimientos de información crítica del comandante (RICC).
5) Organización para el combate.
6) Situación (propia y del enemigo).
7) Concepto de la operación (CONOPS).
8) Ejecución (incluyendo variables y posibles secuelas).
9) Herramientas de apoyo de planeamiento (como una matriz de sincronización).

5.8.8.2. *Brief* de confirmación

(5-229) Un comandante subordinado entrega un *brief* de confirmación después de recibir la orden o el plan. Los comandantes subordinados informan al comandante superior sobre su entendimiento de la intención del comandante, sus tareas impuestas y su propósito, así como sobre la relación entre las misiones de su unidad y las otras unidades en la operación. El *brief* de confirmación permite al comandante superior identificar las brechas potenciales en el plan, así como las discrepancias con los planes subordinados. También le da al

comandante ideas sobre cómo los comandantes subordinados tienen la intención de cumplir sus misiones.

5.8.8.3. *Drill* de transición

(5-230) Los *drill* de transición aumentan la conciencia situacional de los comandantes subordinados y del estado mayor, e infunden confianza y familiaridad con el plan. Los cajones de arena, los ejercicios sobre la carta y los ensayos son ejemplos de ensayos de transición.

5.8.8.4. Implementación del plan

(5-231) Los planes y las órdenes militares deben estar preparados para facilitar el paso de la implementación y la transición a la ejecución. Para que se implemente un plan, deben ocurrir los siguientes productos y actividades:

- **Confirmar supuestos:** Analizar el ambiente operacional (OE) actual y establecer como hecho cualquier supuesto desarrollado durante el diseño del plan.
- **Diseñar los datos de despliegue de la fuerza por fases:** A fin de confirmar la evaluación de factibilidad de abastecimiento y transporte, valide que los recursos de fuerza y movilidad utilizados durante el desarrollo del plan se hallen actualmente disponibles.
- **Establecer sincronización de ejecución:** Determine líneas de tiempo para iniciar operaciones que permitan la sincronización de la ejecución.
- **Confirmar a las autoridades para la ejecución:** Solicite y reciba la autorización del CDT-GFM o del mando superior, para conducir las operaciones militares.

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

- **Conducir la entrega de las fuerzas asignadas, o solicitar la asignación de las fuerzas requeridas:**

Identifique unidades específicas para asignarlas según los requerimientos de fuerza del CDT-CCON en función de las condiciones actuales y la evaluación de riesgos; desarrolle nuevos supuestos, si es necesario.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

- **Emitir las órdenes necesarias para la ejecución:** El CDT-GFM emite órdenes implementando las instrucciones del presidente para ejecutar operaciones militares. Posteriormente, los CDT-CCON emiten sus propias órdenes dirigiendo las actividades de los comandantes subordinados.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

Página dejada en blanco intencionalmente

"Por hermosa que sea la estrategia, en ocasiones debes mirar los resultados".

Winston Churchill, primer ministro de Gran Bretaña

CAPÍTULO 6

EVALUACIÓN DE CAMPAÑAS Y OPERACIONES

6.1. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN

(6-1) La evaluación de la operación (o la campaña) constituye una parte integral del planeamiento y ejecución de esta. Al evaluar se cumplen los requerimientos de identificar y analizar los cambios en el ambiente operacional (OE) y determinar su progreso. Las evaluaciones involucran a todo el estado mayor y a otras fuentes, como comandos superiores y subordinados, entidades interagenciales y multinacionales y otras partes interesadas. Además, las evaluaciones proporcionan perspectiva y visión, y dan la oportunidad de corregir, adaptar y refinar el planeamiento y ejecución para hacer que las operaciones militares sean más eficaces. La evaluación de la operación se aplica en todos los niveles de la guerra y durante todas las operaciones militares.

(6-2) Los comandantes controlan, con el estado mayor, el progreso de la operación o la campaña, mediante la comunicación con los comandantes superiores y subordinados, el encuentro de líderes claves (ELC) y la dinámica del campo de batalla. La evaluación de la operación complementa el conocimiento del comandante, al identificarse metódicamente los cambios en el ambiente operacional (OE), analizarse riesgos y oportunidades

y hacerse recomendaciones formales para mejorar el progreso hacia el cumplimiento de la misión. La evaluación debe integrarse en el planeamiento de la organización (comenzando desde el primer paso del plan) y en el ritmo de batalla para apoyar mejor el ciclo de decisión del comandante.

(6-3) El punto de partida para las actividades de evaluación de la operación coincide con el inicio del planeamiento conjunto. La integración de evaluaciones en el ciclo de planeamiento ayuda al comandante a garantizar que el enfoque operacional sea viable y esté alineado, en el contexto de las políticas, con las guías y las órdenes. Este enfoque integrado optimiza la retroalimentación que el equipo de planeamiento necesita refinar, adaptar o finalizar de manera apropiada durante el planeamiento y ejecución para ser efectivo en el ambiente operacional (OE).

(6-4) Las fuerzas conjuntas, las fuerzas subordinadas, los componentes funcionales conjuntos y las fuerzas de tarea conjuntas dedican esfuerzos y recursos significativos a planear y ejecutar operaciones. Así, aplican el rigor para determinar si una operación se planea y se ejecuta de manera efectiva, según como sea necesario, para lograr los objetivos y alcanzar los estados finales deseados. La evaluación complementa ese rigor al analizar objetiva e integralmente el ambiente operacional (OE), para estimar la efectividad de las tareas planeadas y medir la eficacia de las tareas completadas con respecto a las condiciones deseadas en ese OE.

OE
Ambiente operacional

6.1.1. Antecedentes

(6-5) El plan de campaña de teatro (PCT) y los planes nacionales de cooperación en seguridad se encuentran continuamente en implementación. En consecuencia, durante esta, los equipos de planeamiento de la fuerza conjunta deben ampliar anualmente su horizonte para el año siguiente. La simultaneidad del planeamiento y de la implementación de un plan requiere que la fuerza

conjunta lo evalúe continuamente, a fin de revisar, adaptar o terminar de manera adecuada los elementos del plan en evolución (futuro). Esta sinergia hace que evaluar la operación sea un requerimiento para planear la adaptación y un elemento fundamental para revisar los documentos de implementación antes de los procesos de asignación de recursos. En este aspecto, es necesario tener en cuenta:

- Pueden surgir eventos externos al control de las fuerzas conjuntas que afecten tanto la ejecución del plan como el planeamiento futuro. Algunos de estos eventos pueden impedir el logro de uno o más objetivos, mientras que otros pueden representar oportunidades para avanzar en el plan más rápidamente de lo previsto.

- Los eventos externos generalmente se dividen en los que cambian lo estratégico o el ambiente operacional (OE) en el cual un CCON implementa un plan (habitualmente, un enfoque J-2); y los que incluyen los eventos que cambian la situación del recurso con respecto a la financiación, las fuerzas y el tiempo disponible —por lo general, una estructura de fuerzas, recursos y una guía de evaluación de un estado mayor conjunto (EMC) (J-8)—. El presente manual trata estos dos tipos de eventos externos como consideraciones separadas, porque pueden influir de manera independiente en la implementación del plan.

CCON
Comando conjunto

(6-6) A lo largo del planeamiento y ejecución de la campaña, el CDT-FC y el estado mayor observan continuamente el ambiente operacional (OE) y evalúan la eficacia del plan de la campaña. La evaluación de la operación, en el contexto del CCON, a menudo se denomina "evaluación del teatro o de campaña operacional" o, genéricamente, "evaluación de campaña".

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(6-7) Debido a que las campañas se conducen en un ambiente complejo y dinámico, los comandos deben ser capaces de detectar, analizar y adaptarse a los cambios

en el ambiente operacional (OE) durante la ejecución. Los equipos de planeamiento revisan la guía, su entendimiento del OE, los objetivos de la campaña y las decisiones que sustentaron el enfoque operacional original, para refinar o adaptar el plan, el enfoque o la guía.

OE
Ambiente operacional

(6-8) Además de los esfuerzos de evaluación interna del comando, están disponibles para la fuerza conjunta el análisis y la evaluación de los objetivos estratégicos y del ambiente operacional (OE) por parte de los aliados interagenciales (el Ministerio de Defensa Nacional y el estado mayor conjunto (EMC) pueden ayudar a obtener esa información). Los eventos para promover la cooperación permiten que los conocimientos de los asociados interagenciales sobre los cambios ambientales se compartan con las fuerzas conjuntas.

(6-9) El objetivo general de la evaluación de la operación es hacer recomendaciones para que las operaciones sean más efectivas. En lo que respecta a las campañas —donde los objetivos estratégicos enmarcan la misión del CCON—, la evaluación operacional ayuda al CDT-CCON y a las organizaciones de apoyo a refinar o adaptar el plan de campaña y los planes de apoyo para lograr los objetivos de la campaña o, con el CDT-GFM, adaptar los objetivos dirigidos por la guía para el empleo de la fuerza (GEF) a los cambios en los objetivos estratégicos y en los ambiente operacional (OE).

CCON
Comando conjunto

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(6-10) El proceso de evaluación sirve como parte del mecanismo de retroalimentación de la fuerza conjunta durante el planeamiento y ejecución de la campaña. También alimenta requerimientos externos, como los insumos del CDT-CCON al CDT-GFM. El análisis de evaluación y los productos deben identificar dónde son suficientes las formas y los medios de la fuerza conjunta para lograr sus fines, dónde no están y por qué no; además, apoyan las recomendaciones para adaptar o modificar el plan de campaña o sus componentes. Los análisis pueden proporcionar información sobre preguntas básicas, como:

1) Dados los cambios en el ambiente operacional (OE) y las cuestiones diplomáticas o políticas emergentes, ¿se pueden lograr los objetivos (estratégicos e intermedios)?

2) ¿El plan actual sigue siendo adecuado para lograr los objetivos?

3) ¿Los cambios en el ambiente operacional (OE) imponen oportunidades o riesgos adicionales para el comando?

4) ¿En qué medida los recursos empleados hacen una diferencia en el ambiente operacional (OE)?

(6-11) Los análisis y los productos de evaluación de campaña deben proporcionar al CDT-CCON y al estado mayor la información suficiente para conducir o recomendar los ajustes necesarios a los planes, las políticas, los recursos o las autoridades en el siguiente ciclo del planeamiento, para que las operaciones sean más efectivas. La evaluación puede utilizarse para informar los requerimientos de presentación de informes al Ministerio de Defensa Nacional y al CDT-GFM, según lo dispuesto por la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y otros documentos de planeamiento estratégico.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

- Las actividades de evaluación de campaña deben facilitar el aporte de los CDT-CCON al CGFM sobre las capacidades y las autoridades necesarias para cumplir las misiones en los planes de contingencia de la fuerza conjunta durante el horizonte de planeamiento estratégico de los CDT-CCON. La evaluación de la campaña debe tener en cuenta los cambios esperados en las amenazas, los objetivos estratégicos y los ambiente operacional (OE).

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

- Los análisis y los productos de evaluación de campaña también deben ayudar al CDT-FC a solicitar recursos adicionales, o a sugerir la reasignación de los recursos disponibles a las prioridades deseadas. Los análisis de evaluación y los productos

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

CCON
Comando conjunto

también informan al CGFM y al alto mando las decisiones acerca de recursos por medio de todas las solicitudes de los CCON al CGFM y del Ministerio de Defensa Nacional al Congreso, para agregar o reasignar recursos mediante el programa de defensa de los años futuros (FYDP).

6.1.2. Evaluación de campaña

(6-12) La evaluación de la campaña determina el progreso hacia el logro de los objetivos de la fuerza conjunta, al verificar si se está avanzando hacia los objetivos intermedios, entendidos como las condiciones deseadas en el ambiente operacional (OE), de acuerdo con lo previsto por el CDT-FC para ejecutar con éxito el plan de campaña y lograr los objetivos operacionales de la fuerza conjunta. Esencialmente, los objetivos intermedios son objetivos múltiples que se hallan entre el inicio de la campaña y el logro de los objetivos de la campaña. En consecuencia, en el ámbito de la evaluación estratégica, los objetivos intermedios son criterios utilizados para observar y medir el progreso hacia las condiciones deseadas de la campaña y evaluar por qué existe el estado actual de progreso.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- Las evaluaciones de campaña funcionales ayudan al CDT-CF a evaluar el progreso o la regresión para lograr sus objetivos funcionales operacionales. Los CDT-CF brindan un apoyo exclusivo a los CDT-CCON en sus respectivas especialidades, y se les exige que evalúen el progreso hacia sus objetivos intermedios en apoyo de sus objetivos funcionales o las actividades de todo el CGFM.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

- El CDT-GFM es responsable de agregar las evaluaciones del plan de campaña de los CDT-CCON, y de establecer estándares de evaluación para los objetivos funcionales y las actividades de todo el CGFM. Las evaluaciones del plan de campaña de las actividades del plan de campaña funcional (FCP) de los CCON y del CGFM. se compilarán en este marco

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

de evaluación, para informar una evaluación integrada del progreso operacional frente a los objetivos geográficos y funcionales. Los equipos de planeamiento responsables del desarrollo de los planes de campaña operacionales colaborarán con los CDT-CCON en las LOE comunes y los objetivos intermedios que afectan los objetivos funcionales.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

LOE
Linea de esfuerzo

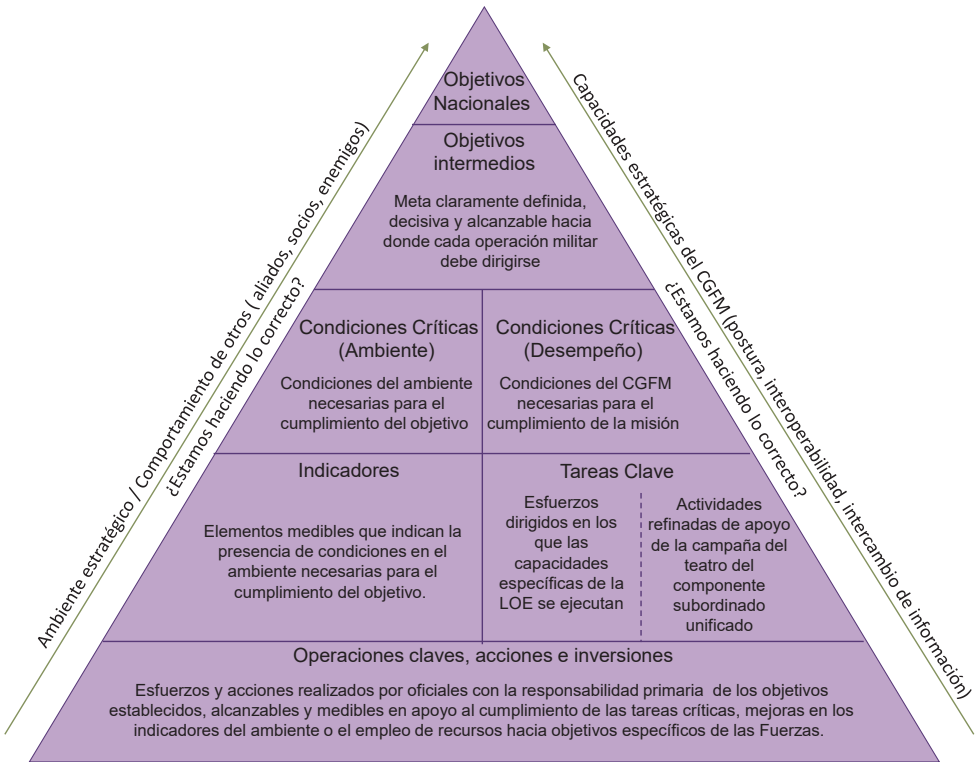
CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

CCON
Comando conjunto

(6-13) El plan de campaña estratégico conjunto (PCEC), la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y otras orientaciones estratégicas proveen al CGFM y, por su conducto, a los CCON objetivos estratégicos. Los CCON traducen y refinan esos objetivos a largo plazo en objetivos intermedios a corto plazo (posibles de lograr en el plazo de dos a cuatro años). Los objetivos intermedios representan contribuciones militares únicas para el logro de los objetivos estratégicos. En algunos casos, las acciones de los CCON por sí solas pueden no lograr objetivos estratégicos, y entonces serán necesarios objetivos intermedios adicionales para lograrlos; en consecuencia, pueden requerirse otros instrumentos de poder nacional, con el CCON en un rol de apoyado o de apoyo.

(6-14) El proceso básico para la evaluación de campaña es similar al utilizado para las aplicaciones de contingencia y crisis, pero la escala y el alcance son, en general, mucho mayores. Si bien las actividades del nivel operacional, como una fuerza de tarea conjunta (FTC) normalmente centran en un único estado final con múltiples condiciones deseadas, el plan de campaña debe integrar productos de un rango más amplio de objetivos estratégicos; cada uno, abarcando su propio conjunto de objetivos intermedios y condiciones deseadas, operaciones subordinadas y planes subordinados: es decir, planes nacionales de cooperación en seguridad, planes de contingencia, operaciones en curso y misiones dirigidas, como se muestra en la figura 6-1.

Figura 6-1. Evaluaciones del plan de campaña.



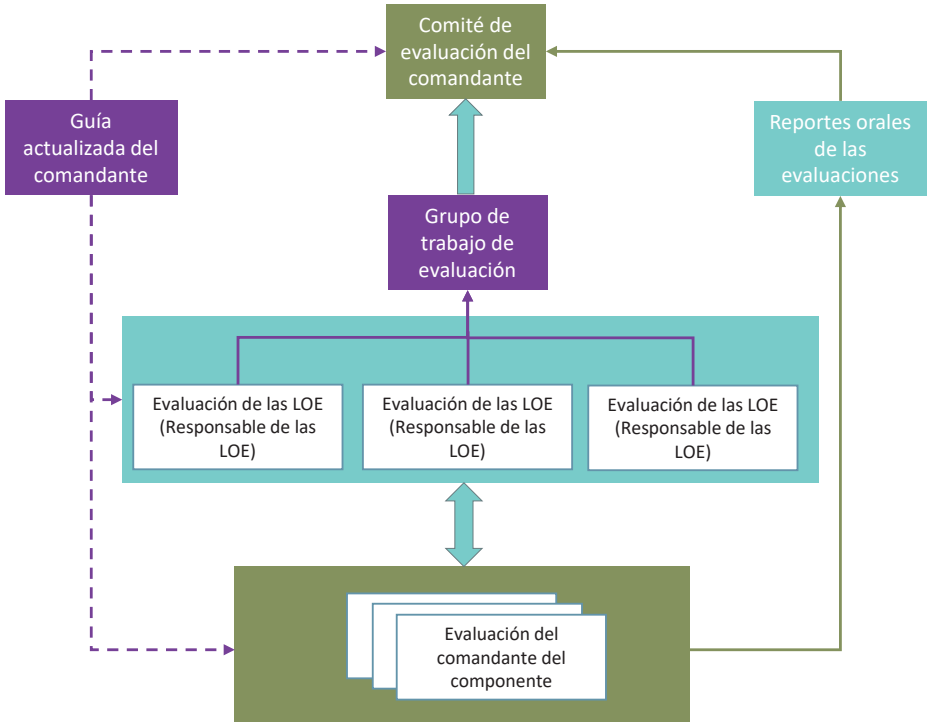
CCON
Comando conjunto

LOE
Linea de esfuerzo

(6-15) Un método común para establecer planes de campaña más manejables es que los CCON establezcan LOE con objetivos intermedios asociados para cada objetivo de campaña. Este método permite que el CCON evalúe simultáneamente cada LOE, y luego verifique el esfuerzo utilizando productos de las evaluaciones de las LOE, como se muestra en la figura 6-2.

(6-16) La evaluación debe apoyar la campaña y los objetivos nacionales, y no puede depender de la conducción de tareas impuestas. Los comandantes y el estado mayor deben asegurarse de que los objetivos intermedios establecidos cambien el ambiente operacional (OE) de la manera deseada.

Figura 6-2. Revisión teórica de evaluación del CDT-CCON.



6.1.2.1. Evaluación de las líneas de esfuerzo

(6-17) **Direccionamiento:** Las LOE deben guiar el desarrollo y la evaluación de los objetivos intermedios, las condiciones críticas, los indicadores, las tareas y las medidas y las recomendaciones asociadas por medio de los grupos de trabajo de LOE.

LOE
Linea de esfuerzo

(6-18) **Producto:** La evaluación de las LOE produce hallazgos, ideas y recomendaciones actualizadas por parte de la LOE evaluada. Estos se consolidan para presentación y validación durante el grupo de trabajo de evaluación estratégica (GTEST).

6.1.2.2. Grupo de trabajo de evaluación estratégica

(6-19) **Direccionamiento:** La dirección asignada (normalmente, un elemento J-3, J-5 o J-8) preside este grupo de trabajo de revisión de nivel O-6. Los líderes de las LOE

informan sus evaluaciones, sus hallazgos, sus ideas y sus recomendaciones de la subcampaña a este grupo.

(6-20) **Producto:** El grupo de trabajo de evaluación estratégica (GTEST) produce un *brief* de evaluación y recomendaciones para la presentación y aprobación en el comité de evaluación del comandante (CAB).

6.1.2.3. Comité de evaluación del comandante

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

LOE
Linea de esfuerzo

(6-21) **Direccionamiento:** Los CDT-FC presiden este comité. Los líderes de las LOE presentan un resumen de evaluación consolidado con recomendaciones de nivel de comando, validadas por el grupo de trabajo de evaluación estratégica (GTEST) para la decisión del comandante. Este comité puede efectuarse como parte de la asesoría de comandante o como el *brief* de actualización del comandante.

(6-22) **Producto:** El comité de evaluación del comandante (CAB) valida las recomendaciones para la acción del estado mayor y la coordinación de alto nivel, y produce una guía refinada del comandante.

6.1.2.4. Evaluación del comando del componente

(6-23) Si es requerido por el CDT-FC, los comandos de componente y subordinados entregarán al CDT-FC un informe anual de evaluación, en el cual deben detallar su progreso hacia los objetivos principales de la LOE y la conducción de operaciones y actividades clave.

6.2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN EN LAS OPERACIONES CONJUNTAS

(6-24) Las evaluaciones de la operación ayudan al comandante y al estado mayor a determinar el progreso hacia el cumplimiento de la misión. Los resultados de la evaluación mejoran la toma de decisiones del comandante, permiten operaciones más efectivas y ayudan al

comandante y al estado mayor a seguir el ritmo de un ambiente operacional (OE) en constante evolución. Otro de sus objetivos es facilitar la comunicación entre altos líderes civiles y militares para apoyar la toma de decisiones geopolíticas y de recursos a lo largo del planeamiento y ejecución.

(6-25) La evaluación integrada durante el planeamiento y ejecución puede ayudar a los comandantes y al estado mayor a:

- Desarrollar criterios de éxito de la misión.
- Comparar las condiciones del ambiente operacional (OE) con los objetivos deseados o con las condiciones del estado final.
- Determinar la validez de los hechos y los supuestos clave de planeamiento.
- Determinar si se han creado o no los efectos deseados, y si se están logrando los objetivos.
- Durante la ejecución, determinar la efectividad de los recursos asignados en función de la tarea específica, el rendimiento y los efectos de la misión, y evaluar la validez de los objetivos intermedios.
- Determinar si se requiere aumento, disminución o cambio en los recursos.
- Identificar los riesgos y las barreras para el cumplimiento de la misión.
- Identificar oportunidades para acelerar el cumplimiento de la misión.

6.3. PILARES DE EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN

(6-26) Los siguientes pilares deben guiar al comandante y al estado mayor durante toda la evaluación:

- **Participación del comandante:** La participación del comandante en la evaluación de la operación es esencial. El plan de evaluación debe centrarse en la información y la inteligencia que apoyan directamente la toma de decisiones del comandante.

- **Participación del comandante subordinado:** Las evaluaciones son más efectivas cuando se usan para apoyar la comunicación entre comandantes en diferentes escalones. Las evaluaciones de operación unen los niveles de mando identificando las actividades y los impactos críticos para el éxito y compartiendo los métodos de evaluación utilizados para configurar a las decisiones operacionales. Un entendimiento común de las prioridades operacionales permite a los comandantes subordinados comunicar de manera directa su información más relevante.

- **Integración:** La integración del estado mayor es crucial para planear y ejecutar evaluaciones efectivas. La evaluación de la operación es responsabilidad de los comandantes, los equipos de planeamiento y los operadores en todos los niveles; no es trabajo exclusivo de un asesor, un comité o una entidad de evaluación individual. Está anidada dentro del proceso de planeamiento, e integra roles en todo el estado mayor. Las evaluaciones operacionales, debidamente estructuradas, permiten al estado mayor examinar y entender cómo se relacionan las acciones. La integración de perspectivas de todo el estado mayor debe minimizar los errores que surgen del enfoque limitado (es decir, la duplicación de esfuerzos, la identificación incorrecta de las causas o información insuficiente para priorizar los problemas según el nivel de impacto).

- **Integración en el proceso de planeamiento y ritmo de batalla**: Para entregar información en el momento correcto, la evaluación de la operación debe sincronizarse con el ciclo de decisión

PILARES DE EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN

- Participación del comandante
- Participación del comandante subordinado
- Integración
- Integración en el proceso de planeamiento y ritmo de batalla
- Integración de fuentes externas de información
- Credibilidad y transparencia
- Evaluación continua de la operación

del comandante. Los pasos de planeamiento de la evaluación se conducen simultáneamente con los pasos del proceso de planeamiento conjunto (PPCO). El plan de evaluación resultante debe apoyar el ritmo de batalla del comando.

- **Integración de fuentes externas de información:** La evaluación de la operación debe permitir al comandante y al estado mayor integrar información que actualice el entendimiento del ambiente operacional (OE) a fin de planear operaciones más efectivas. Para obtener un entendimiento más completo del OE, es importante compartir información relevante con la nación anfitriona (HN), entre agencias multinacionales e interagenciales, el sector privado y los asociados no gubernamentales. En aspectos del plan de operaciones (PLANOP) para los cuales la influencia militar no tiene un alto impacto o no se entiende bien, la información de estas fuentes es crítica para refinar el entendimiento del OE y reducir el riesgo.

OE
Ambiente operacional

- **Credibilidad y transparencia:** Los reportes de evaluación deben citar todas las fuentes de información utilizadas en su elaboración. El estado mayor debe usar métodos apropiados para evaluar el ambiente y la tarea en una operación compleja. En la medida de lo posible, las fuentes y los resultados de la evaluación deben ser imparciales. Todos los métodos utilizados, las limitaciones en la recolección de información y los supuestos usados para vincular la evidencia con las conclusiones deben describirse claramente en el informe de evaluación.

- **Evaluación continua de la operación:** Mientras que un producto de evaluación de operación puede desarrollarse en un cronograma específico, la evaluación es continua en cualquier operación. La información recolectada y analizada puede utilizarse para informar el planeamiento, la ejecución y la evaluación de las operaciones.

6.4. PARTICIPACIÓN DEL ESTADO MAYOR DEL COMANDANTE

(6-27) Los requerimientos del comandante para la toma de decisiones deben enfocar el plan de evaluación y la actividad. Dentro del ciclo de decisión del comandante, la evaluación es un componente clave, que ayuda a determinar los resultados de las operaciones, las actividades y las inversiones en el contexto de los objetivos generales de la misión, y que proporciona recomendaciones para el refinamiento de planes y órdenes. Si los productos y el análisis de evaluación no dan al comandante respuestas a preguntas específicas relacionadas con las acciones recomendadas para mejorar el progreso operacional, entonces actuar sobre las oportunidades o mitigar los riesgos no proporciona valor.

RICC
Requerimientos de información crítica del comandante

(6-28) Los comandantes establecen prioridades para la evaluación por medio de su guía de planeamiento, el RICC y los puntos de decisión. Los comandantes deben informar a su estado mayor y a los comandantes subordinados lo que necesitan, cuándo (con qué frecuencia) lo requieren y cómo quieren recibirlo. Los comandantes también deben brindar orientación a su estado mayor sobre dónde centrar la recolección de información y cómo usar los recursos analíticos.

- Los comandantes y el estado mayor deben equilibrar los esfuerzos de recolección y monitoreo entre "lo que pueden saber" y "lo que necesitan saber". El esfuerzo de recolección y monitoreo debe rechazar la tendencia a medir cosas simplemente porque son medibles, a exigir mediciones de datos válidos que no existen o a ignorar algo pertinente porque es difícil de medir. Entender la diferencia también puede ayudar a los comandantes y a su estado mayor a evitar cargar a los subordinados con tareas de evaluación y recolección demasiado detalladas.

- Los comandantes deben aprovechar las evaluaciones del estado mayor y del comandante subordinado, la observación personal del OA, las discusiones con las partes interesadas y la experiencia, y los instintos para formular su propia evaluación.

- Los comandantes deben considerar que un plan que no incluye consideraciones de evaluación y guía está incompleto.

(6-29) La evaluación informa y fortalece el entendimiento del comandante sobre el ambiente operacional (OE). Siempre que sea posible, un estado mayor eficaz aprovecha e integra los procesos de planeamiento y operaciones, así como los mecanismos de reportes existentes, para permitir evaluaciones sincronizadas sin agregar requerimientos adicionales significativos al estado mayor ni a las unidades subordinadas.

(6-30) Los desafíos importantes que el estado mayor a menudo debe superar para permitir una actividad de evaluación de operación efectiva incluyen:

- **Integrar desde el principio la evaluación en el planeamiento y ejecución:** El conocimiento de la situación de las actividades y su evaluación dan forma al planeamiento y ejecución continuo, e influyen en el ciclo de decisión general del comandante. Los equipos más exitosos son los que integran e implementan rutinariamente la actividad de evaluación al inicio del proceso de planeamiento. Al mismo tiempo, considerar la evaluación operacional durante el planeamiento apoya el desarrollo de objetivos bien redactados. El hecho de no considerar cómo evaluar una operación durante el planeamiento puede conducir a objetivos que no se prestan para su medición y a tareas dirigidas al estado mayor y los comandos subordinados que no están vinculadas, o que no apoyan los objetivos operacionales.

DESAFÍOS QUE EL EM TIENE EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

- Integrar desde el principio la evaluación en el planeamiento y ejecución
- No conducir un análisis adecuado antes de actuar
- Asegurar que la evaluación se mantenga al mismo ritmo que la apreciación del comandante acerca del ambiente operacional
- Asegurar que las recomendaciones faciliten la toma de decisiones del comandante
- Resolver la resistencia de las organizaciones a los requerimientos del proceso de evaluación
- Integrar actividades y esfuerzos del componente de fuerza conjunta en el proceso de evaluación de la campaña
- Falta de apoyo o desinterés del comandante

OE
Ambiente operacional

- **No conducir un análisis adecuado antes de actuar:** El proceso de evaluación, que incluye productos detallados de la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE), está diseñado para mejorar el entendimiento del ambiente operacional (OE), incluyendo el de los vínculos causales entre operaciones, actividades propias y cambios en el OE, lo cual crea condiciones favorables para el cumplimiento de la misión e identificando oportunidades viables y medidas de mitigación de riesgos para mejorar la probabilidad de éxito de la misión. La estrecha coordinación entre el estado mayor de evaluación y el personal de inteligencia que conduce la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE) también apoyará una lluvia de ideas sobre solicitudes efectivas de información para los datos de referencia. Se requiere un rigor analítico adecuado para abordar problemas complejos y presentar recomendaciones de manera precisa. El estado mayor debe reconocer toda la amplitud de la evaluación que contribuye a la actividad operacional del comando para acercarse al estado final; además, debe considerar el aprovechamiento de las evaluaciones ya existentes, y cómo la evaluación de un plan específico contribuye al ciclo de decisión general del comando superior. Las recomendaciones emanadas del proceso de evaluación proporcionan información al comandante y al estado mayor, lo cual permite hacer ajustes en las operaciones, en las actividades y en el uso de recursos actuales, así como identificar los esfuerzos de adaptación y refinamiento del planeamiento para mejorar la eficacia operacional.

- **Asegurar que la evaluación se mantenga al mismo ritmo que la apreciación del comandante acerca del ambiente operacional:** El entendimiento del comandante acerca del ambiente operacional (OE) se basa en la interacción continua con comandantes subordinados, encuentro de líderes clave

(ELC), partes interesadas y circulación de espacio de batalla. Por el contrario, la mayoría del estado mayor debe confiar en la información provista por reportes operacionales y productos de inteligencia; por lo general, dentro de un ritmo de batalla determinado que requiere consolidación, análisis y cierto nivel de verificación entre el estado mayor, y habitualmente, en forma de evaluación del grupo de trabajo. Por lo tanto, los reportes de evaluación formales y los *brief* a menudo se conducen una vez concluidos ciertos eventos o al finalizar las fases; además, ni el estado mayor ni los comandantes esperarán los reportes formales para actuar cuando sea necesario ajustar la operación. El estado mayor debe aprovechar el proceso de administrar la recolección de información, calibrar de manera efectiva la actividad de evaluación al ritmo de las operaciones y recalibrar los requerimientos de evaluación a medida que avanza la operación, para mantener el ritmo y contribuir significativamente al entendimiento del comandante del OE.

OE
Ambiente operacional

- **Asegurar que las recomendaciones faciliten la toma de decisiones del comandante:** El estado mayor debe considerar qué tipo de decisiones deberá tomar el comandante para lograr los objetivos y alcanzar el estado final. Las decisiones incluyen acciones internas y externas. Las recomendaciones desarrolladas durante el proceso de evaluación no deben limitarse solo a los recursos y las autoridades sobre los cuales el comandante tiene control: idealmente, las recomendaciones de evaluación deberían facilitar la capacidad del comandante para proporcionar guía e instrucciones a los subordinados, solicitar apoyo adicional de las organizaciones de apoyo y recomendar acciones diplomáticas (o políticas), informativas, militares o económicas adicionales a los asociados interagenciales y multinacionales.

- **Resolver la resistencia de las organizaciones a los requerimientos del proceso de evaluación:** Todas las direcciones del estado mayor deben ser conscientes de la importancia que tiene para el comandante evaluar las operaciones, ya que los datos incompletos o faltantes pueden dar cabida a una evaluación inexacta y a decisiones erróneas. La evaluación de la operación es un proceso de comandos cruzados, que desarrolla pertenencia durante este y los *briefing* estimulando el interés y la calidad de la evaluación.

- **Integrar actividades y esfuerzos del componente de fuerza conjunta en el proceso de evaluación de la campaña:** En la mayoría de los CCON, los componentes de fuerzas conjuntas poseen la mayoría de los recursos que hacen operacional el plan de campaña; así, se centran en su propio plan de apoyo de componentes, por lo cual puede requerirse más esfuerzo en el proceso de evaluación de la campaña del CDT-CCON para hacer que ciertas operaciones y actividades de componentes puedan desarrollarse y enfocarse en lograr los objetivos del CDT-CCON.

CCON
Comando conjunto

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

- **Falta de apoyo o desinterés del comandante:** El estado mayor necesita asegurarse de que el comandante aprecie el valor de la evaluación y se esfuerce por cumplir las necesidades de la evaluación.

6.5. ORGANIZACIÓN DEL ESTADO MAYOR PARA LA EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN

(6-31) Se requiere una representación del estado mayor interfuncional para analizar efectivamente el progreso hacia el logro de los objetivos. Esto proporciona a la actividad de evaluación perspectivas variadas y amplia experiencia, que son necesarias para la credibilidad y el rigor de la evaluación.

(6-32) Las funciones y las responsabilidades del equipo de evaluación son una consideración clave. La capacidad para trabajar a través de todo el estado mayor tendrá un impacto en la calidad y relevancia de los esfuerzos de evaluación. El comandante o el JEM debe identificar al jefe de sección o la sección del estado mayor responsable del esfuerzo de evaluación colectiva, para sincronizar las actividades, lograr la unidad de esfuerzo, evitar la duplicación de esfuerzos y aclarar las funciones y las responsabilidades de evaluación en todo el estado mayor. La actividad de evaluación debe ser rutinaria, y no *ad hoc*. El jefe de sección o la sección de estado mayor responsable debe tener la autoridad para integrar y sincronizar al estado mayor cuando realice el proceso de evaluación. El JEM debe cumplir un papel fundamental en la sincronización del estado mayor para las evaluaciones de operación, ya que generalmente lidera el ciclo operacional del comando. Dentro de las organizaciones típicas de estado mayor hay tres ubicaciones básicas donde podría residir el elemento responsable:

JEM
Jefe de estado mayor

- **Sección de estado mayor especial:** En este enfoque, el elemento de evaluación informa directamente al comandante, a través del JEM. Las ventajas de este enfoque pueden incluir un mayor acceso al comandante y más visibilidad sobre los requerimientos de toma de decisiones, así como una mayor capacidad para hacer recomendaciones al comandante como parte del proceso de evaluación. Las desventajas pueden incluir el hecho de estar aislado de las otras secciones del estado mayor, y no tener acceso a la información que se recolecta y se supervisa en todo el estado mayor.

- **Sección de estado mayor separada:** En este enfoque, el elemento de evaluación es su propia sección de estado mayor, similar a planes, operaciones, inteligencia, logística y comunicaciones. La ventaja de este enfoque es que legitima la evaluación como una actividad importante del estado mayor, equivalente

a las otras funciones del estado mayor, y así permite que el equipo de evaluación participe en la coordinación y en las actividades del estado mayor a la par con las otras secciones. Una desventaja de este enfoque es que tiene el potencial de crear esfuerzos de evaluación sin una evaluación completa por parte del estado mayor.

- **Integrado en otra sección del estado mayor:** En este enfoque, el elemento de evaluación generalmente se integra en las secciones de operaciones o planes, y el jefe de evaluación informa al jefe de planes o al de operaciones. La ventaja de este enfoque es que tiende a crear lazos estrechos entre el equipo de evaluación y los planes o los equipos de operaciones, pero una desventaja significativa es que limita el acceso del equipo de evaluación al comandante y a otros elementos del estado mayor, y normalmente introduce otra capa de revisión (y por tanto, posible sesgo) de los productos del equipo de evaluación.

6.6. CONDUCCIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN

(6-33) El proceso de evaluación es continuo. A lo largo del proceso de planeamiento conjunto (PPCO), la evaluación proporciona apoyo y es compatible con el diseño operacional y el arte operacional; además, el proceso de evaluación complementa y es concurrente con el proceso de planeamiento conjunto en el desarrollo de estados finales, objetivos y efectos finales específicos y cuantificables, basados en tareas durante el diseño operacional. Estos ayudan al estado mayor a identificar los requerimientos de información e inteligencia (incluidos los RICC).

RICC
Requerimientos de información crítica del comandante

(6-34) Durante la ejecución, la evaluación aporta información sobre el progreso para crear efectos, lograr objetivos y alcanzar los estados finales deseados. Los

informes de evaluación se basan en la conciencia situacional continua y en el análisis del ambiente operacional (OE), de fuentes internas y externas, de los cambios de la situación y sus causas inmediatas, de las oportunidades de explotación, de los riesgos que se deben mitigar y de las recomendaciones para informar la toma de decisiones durante el planeamiento y ejecución.

6.6.1. Proceso de evaluación de la operación y desarrollo del plan de evaluación

(6-35) No hay una sola forma de conducir una evaluación. Cada misión y cada ambiente operacional (OE) tienen sus propios desafíos únicos, por lo que cada evaluación en tal sentido es única. Los siguientes pasos pueden guiar el desarrollo de un plan de evaluación efectivo y el rendimiento de la evaluación durante la ejecución. Los pasos de evaluación proporcionan un proceso analítico y ordenado para ayudar a las organizaciones a entender los fundamentos de la acción o el comportamiento deseable y el indeseable. Las organizaciones deben considerar necesarios estos pasos para satisfacer sus necesidades, como se muestra en la tabla 6-1.

(6-36) El enfoque de la evaluación debe desarrollarse a medida que se desarrollan el plan y el diseño operacional, adecuadamente anidado con este último. El equipo de evaluación debe determinar las medidas e indicadores correctos para informar el esfuerzo de recolección a medida que se identifican los estados finales, los objetivos, los efectos deseados, los puntos de decisión y las tareas. El ambiente operacional (OE), en constante cambio, requiere un seguimiento y un ajuste continuos del plan. La evaluación de la operación complementa el proceso de planeamiento al responder tres preguntas principales: "¿Dónde estamos?", "¿Cómo llegamos aquí?" y "¿Qué sigue?". La complejidad de una operación a menudo dificulta determinar los criterios de éxito. Construido correctamente, el plan de evaluación permite el monitoreo y la recolección adecuados de la información y la inteligencia necesaria para informar

las decisiones críticas a lo largo del planeamiento y la ejecución. La evaluación no reemplaza la intuición del comandante, habilitada a través de su desplazamiento en el campo de combate y las conversaciones con los comandantes subordinados, sino que la complementa.

(6-37) La evaluación de la operación mejora la eficacia del planeamiento y la ejecución mediante la identificación y la medición de indicadores clave observables hacia el progreso o el retroceso respecto del estado final, además de proporcionar recomendaciones a los responsables de la toma de decisiones para corregir las deficiencias y aprovechar el éxito. Un reto importante para el equipo de evaluación es entender "cuánto es suficiente" para no sobrecargar los medios de recolección limitados.

(6-38) El enfoque de la evaluación debe identificar la información y la inteligencia necesarias para evaluar el progreso e informar los puntos de decisión a lo largo del planeamiento y la ejecución. Esta información e inteligencia deben incluirse en los requerimientos de información crítica del comandante (RICC) y deben proporcionar la base para identificar cambios en las condiciones dentro del ambiente operacional (OE) en relación con objetivos específicos o estados finales. Debido a que el éxito requiere la identificación de condiciones específicas dentro del OE, las consideraciones de evaluación deben ser parte de su desarrollo. La integración, el refinamiento y la adaptación de los requerimientos de evaluación a lo largo del planeamiento y la ejecución ayudan a garantizar que los puntos de decisión, los objetivos y las tareas mejoren la asignación y el empleo efectivos de las capacidades conjuntas.

OE
Ambiente operacional

(6-39) La evaluación de la operación se aplica tanto a los planes de campaña como a los planes de contingencia y es continua a lo largo del planeamiento y la ejecución. Para los planes de campaña conjuntos, se prepara un plan de evaluación como un anexo o apéndice del plan de campaña a medida que se desarrolla el enfoque operacional de la campaña y se continúa refinando y

adaptando mientras el plan está en ejecución. Se establecen los objetivos intermedios y las métricas que los acompañan, y que contribuyen directa y mediblemente al logro de los objetivos de la campaña. El plan de evaluación de la campaña se modifica en caso de que un plan de contingencia o una orden generada por una crisis entre en ejecución como una nueva operación de campaña. Para los planes de contingencia, el CDT-FC apoyado determina si se requiere un plan de evaluación para respaldar las cuatro funciones de planeamiento, mejorar la efectividad y mantenerlo actualizado y listo para la transición a la ejecución. A medida que se modifica el plan de contingencia, el plan de evaluación, si es necesario, también puede necesitar refinamiento y adaptación.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(6-40) Se deben considerar los impactos al plan militar y su ejecución de las acciones amigas, de la amenaza y de los neutrales en el ambiente operacional (OE) al plan militar y su ejecución. La evaluación de la operación puede ayudar a identificar acciones significativas y evaluar los resultados de estas. Por lo general, requiere la colaboración con otras agencias y socios multinacionales, preferiblemente dentro de un proceso común y aceptado, en aras de la acción unificada (AU), y facilitar la comprensión del comandante respecto al ambiente operacional (OE). El CDT-FC debe recibir el informe del progreso hacia los objetivos de la campaña, como se especifica en el anexo o apéndice de evaluación del plan de campaña, en relación con lo siguiente: recolección y análisis de inteligencia; componentes de fuerza y funcionales y fuerza de tarea conjunta (FTC); comandos de apoyo y agencias del sector defensa, y equipos. El formato del plan de evaluación es el mismo de los cinco plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) y los planes de contingencia se incluye como anexo N (Evaluaciones).

Tabla 6-1. Pasos de la conducción de la evaluación de las operaciones.

Actividad	Principalmente en el Planeamiento o en la ejecución	Personal Involucrado	Insumo	Actividad del estado mayor asociado	Producto
Elaborar el Enfoque de la Evaluación	Planeamiento • Diseño Operacional • Pasos 1 al 6 del PPCO	• Comandante • Equipo de planeamiento • Estado Mayor Principal • Estado Mayor Especial • Elemento de Evaluación	• Guía estratégica • CIPG • Descripción del OE • Problema por resolver • Enfoque operacional • Intención del comandante (propósito, estado final, riesgo)	• Conducir la JIPOE • Elaborar un enfoque operacional • Apoyar el desarrollo y perfeccionamiento de los estados finales, objetivos, efectos y tareas • Realizar el planeamiento conjunto (diseño operacional y PPCO) • Determinar y desarrollar cómo evaluar las tareas, los efectos, los objetivos y el progreso hacia el estado final para cada curso de acción • Identificar indicadores	Enfoque de evaluación que incluye: • Estructura y marco de la evaluación • Productos específicos (estado final, objetivos, efectos) • Apreciación del comandante CONOPS (del PPCO)
Elaborar el Plan de Evaluación	Planeamiento • Paso 7 del PPCO	• Comandante • Equipo de planeamiento • Estado Mayor Principal • Estado Mayor Especial • Elemento de Evaluación • Equipo de planeamiento de operaciones • Equipo de planeamiento de inteligencia • Comandantes subordinados • Socios interagenciales y multinacionales • Otros, según se requiera	Enfoque de evaluación que incluye: • Estructura y marco de la evaluación • Productos específicos (estado final, objetivos, efectos) • Apreciación del Comandante CONOPS (del PPCO)	Documentar el marco y estructura de la evaluación • Finalizar el plan de recolección de datos • Coordinar y asignar responsabilidades para lA supervisión, recolección y análisis • Identificar cómo se integra la evaluación con el ritmo de batalla/mecanismo de retroalimentación Revisar y proporcionar el plan de evaluación preliminar	• Plan de evaluación aprobado • Plan de recolección de datos • Plan / Orden de operaciones de contingencia aprobado
Recolectar Información e Inteligencia	Ejecución	• Analistas de inteligencia • Operaciones actuales • Elemento de evaluación • Comandantes subordinados • Socios interagenciales y multinacionales • Otros, según se requiera	• Plan de evaluación aprobado • Plan de recolección de datos • Plan / Orden de operaciones de contingencia aprobado	• JIPOE • Apreciaciones del Estado Mayor • Administración del IR • Planeamiento y optimización del proceso de ISR	Datos recolectados y organizados, relevantes para las acciones de la fuerza conjunta, condiciones actuales y deseadas
Analizar Información e Inteligencia	Ejecución	• Estado Mayor Principal • Estado Mayor Especial • Elemento de Evaluación	Datos recolectados y organizados, relevantes para las acciones de la fuerza conjunta, condiciones actuales y deseadas	• Grupo de trabajo de evaluación • Apreciaciones del Estado Mayor • Examinar y validar las recomendaciones	Borrador de las conclusiones de la evaluación Recomendaciones analizadas y validadas
Comunicar la retroalimentación y recomendaciones	Ejecución	• Comandante • Comandantes subordinados (periódicamente) • Estado Mayor Principal • Estado Mayor Especial • Elemento de Evaluación	Borrador de las conclusiones de la evaluación Recomendaciones analizadas y validadas	Proporcionar recomendaciones oportunas a los encargados de la toma de decisiones correspondientes	Recomendaciones, decisiones y productos de evaluación aprobados para el comando superior
Adaptar Planes u Operaciones/ Campañas	Ejecución Planeamiento	• Comandante • Equipo de planeamiento • Estado Mayor Principal • Estado Mayor Especial • Elemento de evaluación	Recomendaciones, decisiones y productos de evaluación aprobados para el comando superior	• Preparar operaciones contingencias y secuelas • Modificar el enfoque/plan operacional • Modificar objetivos, efectos, tareas • Modificar el enfoque/plan de evaluación	• Planes u órdenes fragmentarias actualizados • Plan de evaluación actualizado • Plan de recolección de datos actualizado
Repetir los pasos 3-6 hasta que la operación se termine/reemplace/cambie a la próxima etapa. (Ajustar, utilizando los pasos 1 y 2 según se necesite durante la ejecución).					

Convenciones

CIPG Guía de planeamiento inicial del comandante
CONOPS Concepto de la operación
IR Requerimiento de inteligencia
JIPOE Preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional
PPCO Proceso de planeamiento conjunto
OE Ambiente operacional

6.6.2. Pasos del proceso de evaluación de la operación

(6-41) El método estándar para desarrollar el proceso de evaluación utiliza los seis pasos identificados se expuso en la figura 6-1, aquí se exponen los pasos.

6.6.2.1. Paso 1: Desarrollar el enfoque de evaluación de la operación

(6-42) Al hacer una evaluación, el primer paso es determinar qué debe evaluarse y cómo se realizará la evaluación (figura 6-2). La evaluación de la operación debe hacerse desde el comienzo del proceso de planeamiento conjunto (PPCO), cuando el comando identifica los posibles enfoques operacionales y sus objetivos, sus tareas, sus efectos y sus condiciones asociados en el ambiente operacional (OE). Al mismo tiempo, el estado mayor empieza a desarrollar el enfoque de evaluación de operaciones identificando e integrando el marco de evaluación apropiado y la estructura necesaria para evaluar la efectividad del planeamiento y ejecución. El enfoque de evaluación identifica la información específica necesaria para monitorear y analizar los efectos y las condiciones asociados al logro de los objetivos de la operación o la campaña. Además, este enfoque se convierte en el marco para el plan de evaluación, y continuará madurando a través del desarrollo, el refinamiento, la adaptación y la ejecución del plan, para entender el OE y evaluar si las operaciones anticipadas y las ejecutadas están teniendo el impacto deseado en el OE. En resumen, el comando intenta responder las siguientes preguntas: "¿Cómo sabremos que estamos creando los efectos deseados?", "¿Estamos logrando los objetivos?", "¿Qué información necesitamos?", y "¿Quién está mejor posicionado para brindar esa información?".

OE
Ambiente operacional

Tabla 6-2. Paso 1: Desarrollar el enfoque de evaluación de la operación.

INSUMOS	ACTIVIDAD DEL ESTADO MAYOR	PRODUCTOS
Guía Estratégica (CIPG) • Descripción del OE • Problema por resolver • Enfoque operacional • Intención del comandante (propósito, estado final, riesgo)	• Conducir la JIPOE • Desarrollar el enfoque operacional • Apoyar el desarrollo y refinamiento de los estados finales, objetivos, efectos y tareas • Conducir el planeamiento conjunto (diseño operacional y del PPCO) • Determinar y desarrollar cómo evaluar las tareas, los efectos, los objetivos y el progreso hacia el estado final para cada curso de acción • Identificar indicadores	Enfoque de evaluación que incluye: • Construcción y marco para la evaluación, y la identificación de reportes a los SME sobre las MEDEF y las MEDES. Resultados específicos (estado final, objetivos, efectos) Apreciación del Comandante / CONOPS (del PPCO)

CIPG guía de planeamiento inicial del comandante
CONOPS concepto de operaciones
JIPOE preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional
PPCO proceso de planeamiento conjunto

(6-43) El primer paso del enfoque de evaluación se alinea con todos los pasos del proceso de planeamiento conjunto (PPCO), ya que la evaluación debe complementar el esfuerzo de planeamiento y ser concurrente con este. Un error común es no considerar la evaluación hasta que se complete el plan. Una vez recibida una nueva misión o una guía estratégica revisada significativamente, deben identificarse y entenderse las funciones y las responsabilidades de la evaluación. La identificación de un líder experimentado en el desarrollo de la evaluación puede ayudar a los equipos de planeamiento por medio del análisis de la misión, el desarrollo de los requerimientos de información crítica del comandante (RICC), los criterios de éxito, la selección del COA y el desarrollo del plan final. Formar un equipo de evaluación con los expertos apropiados en el estado mayor es clave, así como la inclusión de asociados interagenciales y multinacionales, ya que fomenta la transparencia y la unidad de esfuerzo y evita la duplicidad de tareas. Además, centrarse en los requerimientos de evaluación futuros

COA
Curso de acción

durante el planeamiento y ejecución puede garantizar que las tareas y los objetivos anticipados y ejecutados sean evaluables y ayuden a establecer una jerarquía lógica a partir de la medición del estado de finalización de tareas y de la creación de efectos con el fin de lograr los objetivos para alcanzar los estados finales. Antes de que se conduzca cualquier evaluación, debe entenderse el propósito de esta y las decisiones clave para reportar a lo largo del planeamiento y ejecución.

6.6.2.1.1. Identificar los requerimientos de información

(6-44) Los documentos de la guía estratégica sirven como guía principal para comenzar a planear en los comandos de las fuerzas conjuntas. Los CDT-FC y otros comandantes también pueden iniciar el planeamiento por su propia autoridad cuando identifican un requerimiento de planeamiento que aún no se ha emitido por parte de la autoridad superior. Los componentes y comandos subordinados generalmente comienzan a planear en función de la guía del comando superior, pero deben conocer la guía estratégica para anidar adecuadamente los planes de apoyo dentro de los planes que se desarrollan en el comando superior. Las opciones militares normalmente se desarrollan en combinación con otras opciones no militares, para que el presidente pueda responder con los instrumentos apropiados del poder nacional. El estado mayor comienza a actualizar sus apreciaciones y recolecta la información necesaria para el análisis de la misión y el planeamiento continuo. La información específica recolectada con respecto a la evaluación incluye (pero no se limita a ello):

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- El plan u orden del comando superior, incluido el anexo de evaluación, si está disponible.
- Si reemplaza una unidad, cualquier producto de evaluación actual.
- Productos de evaluación relevantes (clasificados o no) producidos por organizaciones civiles, gubernamentales, militares y de países socios.

PASOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN

- Paso 1: Desarrollar el enfoque de evaluación de la operación
- Paso 2: Desarrollar el plan de evaluación de la operación
- Paso 3: Recolectar información e inteligencia
- Paso 4: Analizar información e inteligencia
- Paso 5: Comunicar la retroalimentación y las recomendaciones
- Paso 6: Adaptar planes o campañas y operaciones

- El borrador del estado final deseado, los objetivos y los efectos de la organización.

6.6.2.1.2. Entender las condiciones actuales y deseadas

(6-45) Fundamentalmente, la evaluación de la operación se trata de comprender las condiciones actuales y deseadas en el ambiente operacional (OE), observar los cambios en este, determinar la contribución de las tareas o misiones anticipadas o completadas a los cambios observados en el OE y evaluar el progreso o la regresión relativas hacia las condiciones deseadas del OE al objetivo o estado final especificado. El estado mayor compara las condiciones actuales en el OE con las condiciones deseadas. Durante el análisis de la misión, la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE) y la preparación de inteligencia del campo de combate a nivel de componentes ayudan a desarrollar un entendimiento de la situación actual. El comandante y el estado mayor identifican las condiciones deseadas y los supuestos subyacentes clave para una operación durante el planeamiento conjunto. Durante la ejecución, los reportes de operaciones y de inteligencia, la actualización de las apreciaciones del estado mayor y cualquier información relevante de fuentes externas les ayudan a actualizar y mejorar su entendimiento de las condiciones actuales del OE. Los supuestos deben validarse lo antes posible durante la ejecución. Así mismo, las condiciones deseadas deben reevaluarse, según como sea necesario, durante la ejecución. Para entender las condiciones actuales y deseadas, el comandante y el estado mayor deben:

OE
Ambiente operacional

- Comprender las condiciones actuales y deseadas requiere reconocer los supuestos subyacentes. Los supuestos identificados durante el planeamiento se cuestionan durante el análisis de datos a lo largo de la evaluación de la operación. Si posteriormente los supuestos se refutan, entonces puede ser apropiado replantear el problema.

- Durante el inicio del planeamiento y el diseño operacional, los comandantes y el personal clave seleccionado desarrollan y emiten una guía de planeamiento que incluye la intención inicial. Esa guía se revisa durante el análisis de la misión. Después del análisis de la misión, los comandantes emiten requerimientos de información crítica del comandante (RICC), aprueban el enunciado de la misión y emiten orientación adicional para guiar el equipo de planeamiento durante el desarrollo del COA. El estado final en la intención inicial del comandante describe las condiciones que el comandante quiere cambiar. La sección del estado mayor responsable del plan de evaluación revisa cada condición deseada mencionada en el enfoque operacional y la intención del comandante. Estas condiciones individuales proporcionan un enfoque para el planeamiento, ejecución y evaluación generales de la operación. Si las condiciones que definen el estado final cambian durante el planeamiento y ejecución, el estado mayor actualiza estos cambios para el plan de evaluación.

COA
Curso de acción

- Para evaluar el progreso, el estado mayor identifica tanto la situación actual como el estado final deseado. Por ejemplo, el comandante proporciona la condición del estado final "Servicios esenciales restaurados a los niveles previos a la hostilidad". El estado mayor identifica tareas para las fuerzas conjuntas apropiadas, indicadores clave observables del desempeño de la tarea y los efectos de la finalización de la tarea sobre las condiciones del ambiente operacional (OE), y desarrolla un plan para recolectar y analizar información de indicadores clave mientras monitorea continuamente las condiciones del OE en relación con este estado final deseado. Estos indicadores también identifican los niveles actuales y previos a la hostilidad de los servicios esenciales en toda el área operacional (OA). Al tomar estas acciones, el estado mayor establece un mecanismo para evaluar el progreso hacia estas condiciones requeridas para que las

OE
Ambiente operacional

operaciones planificadas para cambiarlas sean más efectivas.

- Identificar indicadores de evaluación. Un plan de evaluación debe tener una estructura que comience con las tareas implícitas, especificadas y esenciales de la operación o campaña que, si se logran con éxito, deberían alcanzar los objetivos de la campaña o alcanzar estados finales de contingencia. Estas tareas se utilizan para establecer objetivos militares mensurables y alcanzables y métricas que los acompañan basadas en MEDEF y MEDES cuidadosamente seleccionados entre los indicadores disponibles. Combinados con la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE) continua, las medidas de eficacia (MEDEF) y medidas de desempeño (MEDES) facilitan las observaciones y el análisis del personal de los cambios en la ambiente operacional (OE) y su impacto en la planificación y ejecución.

MEDEF
Medida de eficacia

MEDES
Medida de desempeño

- El plan de evaluación debe centrarse en identificar aquellos indicadores y la información e inteligencia asociada que reflejen con precisión los cambios en el ambiente operacional (OE). Los análisis deben identificar si se están logrando los objetivos deseados y evaluar continuamente los supuestos para validarlos o invalidarlos. Cabe señalar que los indicadores, la información asociada y la inteligencia pueden requerir modificación o reemplazo durante el planeamiento y ejecución para responder a las condiciones dinámicas del OE. En los OE complejos y dinámicos, los indicadores deberían reevaluarse y validarse o ajustarse periódicamente según sea necesario.

OE
Ambiente operacional

- Los requerimientos de recolección deben establecerse una vez que se hayan identificado los requerimientos de datos. Esencialmente, la organización debe considerar las reglas y el contenido del plan de recolección de datos (DCP): "quién, dónde, cuándo, cómo y quién (nuevamente)" (ver Figura 6-3). Los

requerimientos de recolección deben desarrollarse con expertos funcionales en la materia, ser examinados por todo el estado mayor e incluirse en el plan de recolección de datos (DCP). Estas acciones amplias suelen clasificarse en una de tres categorías: organizar y recopilar, analizar y comunicar.

Cuadro 6-1. Consideraciones para la recolección de información.

Los comandos deben incorporar las siguientes consideraciones al desarrollar planes de recopilación:

- Identifique los requerimientos de información que indicarán progreso o regresión con respecto al objetivo o estado final.
- Identifique los requerimientos de información que informarán las decisiones críticas a lo largo del planeamiento y ejecución.
- Identifique la organización o persona responsable de recopilar los datos.
- Determine con qué frecuencia se deben actualizar los datos en función del alcance de la campaña u operación y los cambios en el entorno operacional.

– **1) Organizar y recolectar.** Organizarse para la evaluación implica identificar la información necesaria para evaluar la efectividad durante el planeamiento y ejecución. En el caso de la evaluación, la información requerida debe promover el entendimiento del ambiente operacional (OE) para evaluar la diferencia entre las condiciones actuales y las deseadas del OE, a fin de lograr el objetivo o alcanzar el estado final, y para evaluar el rendimiento y los efectos de las tareas y las misiones completadas.

OE
Ambiente operacional

> La identificación de la información requerida debe ser una parte integral del planeamiento conjunto. Las consideraciones de evaluación deben ser informadas y configuradas por el diseño operacional y reflejar el enfoque operacional. Debido a que los criterios de éxito y terminación requieren identificar condiciones específicas dentro del ambiente operacional (OE), las consideraciones de evaluación deben ser parte de su desarrollo. La integración, el refinamiento y la adaptación de la

información requerida durante el planeamiento y ejecución ayudan a garantizar que las recomendaciones sobre la efectividad de las tareas y las misiones anticipadas y completadas se sincronicen para apoyar los puntos de decisión.

> Una vez se han identificado los requerimientos de información, debe determinarse si existe o si se necesita recolectar la información requerida, y si deben establecerse los requerimientos de recolección, los cuales deben ser examinados en todo el estado mayor e incluidos en los requerimientos de información crítica del comandante (RICC) iniciales y posteriores. Ello establece una línea base del ambiente operacional (OE) contra la cual la efectividad de las operaciones anticipadas y completadas puede ser comparada. Aunque a menudo se consideran parte de la ejecución, los esfuerzos de recolección para la evaluación deben comenzar durante el planeamiento. Este proceso continúa hasta cuando finaliza el planeamiento o la ejecución.

– **2) Analizar.** El análisis identifica tendencias y cambios operacionales significativos en el ambiente operacional (OE), mide su impacto en el planeamiento de una ejecución (incluidos los riesgos y las oportunidades) y desarrolla recomendaciones para refinar, adaptar o terminar el planeamiento y ejecución. Las consideraciones de información se incluyen en el desarrollo del enfoque de evaluación y en el plan de evaluación. El análisis interno del comando empieza con el inicio del plan y continúa durante el planeamiento y ejecución, hasta la finalización. El apoyo de análisis externo normalmente sigue a la aprobación del plan o la orden, pero con la colaboración

informal del estado mayor conjunto (EMC), las fuerzas y las agencias del Ministerio de Defensa Nacional al inicio del plan.

– **3) Comunicar.** La acción de comunicación proporciona productos de evaluación adecuados para todas las partes y las audiencias interesadas. La comunicación interna incluye: el comandante (para decisiones sobre la operación general o áreas donde ha expresado interés), elementos de estado mayor y comandos subordinados que requieren información relacionada con los análisis (para análisis adicionales o decisiones funcionales internas) y audiencias externas (cuyos productos pueden requerir la aprobación del comandante para su lanzamiento). Las consideraciones de comunicación deben abordarse durante el desarrollo del enfoque de evaluación, y deben ser incluidas en el plan de evaluación; sin embargo, la acción de comunicación normalmente sigue a la aprobación del plan o la orden (por ejemplo, CONPLAN, PLANOP) y el análisis.

CONPLAN
Plan conceptual

PLANOP
Plan de operaciones

- Durante el planeamiento de una operación o una campaña, la base de un entendimiento del ambiente operacional (OE) ayuda al comandante y al estado mayor a establecer objetivos que sean útiles para los ritmos de cambio deseados dentro del OE y los umbrales de éxito y de fracaso. Esto también enfoca el proceso de evaluación, al responder preguntas específicas relacionadas con los objetivos deseados del plan.

OE
Ambiente operacional

- Identificar el objetivo deseado o el estado final y las condiciones asociadas es crítico para determinar el progreso en cualquier operación o campaña. Los objetivos o los estados finales mal definidos resultan habitualmente de un planeamiento y ejecución ineficaces; también aumentan los riesgos de perder tiempo, recursos y oportunidades para cumplir con éxito la misión. Para evitar eso, el

estado mayor debe identificar objetivos y tareas claros, que tengan un desempeño y unos criterios de efectos que puedan ser observados y medidos, refinados y adaptados durante el planeamiento y ejecución. A su vez, el análisis de las tareas anticipadas y completadas debe generar recomendaciones de evaluación para comunicarse.

- A lo largo del planeamiento y la ejecución, el comando define los cambios observables deseados en el ambiente operacional (OE) necesarios para lograr el objetivo o estado final, y puede desarrollar una matriz de apoyo para la toma de decisiones (DSM), la cual es un registro escrito de un COA que ha sido objeto de evaluación en un juego de guerra que describe los puntos de decisión y las acciones asociadas a estos. Entre otra información, la matriz de apoyo para la toma de decisiones (DSM) enumera los puntos de decisión y los criterios que se evaluarán; también enumera las unidades responsables de observar y reportar información que afecte los criterios para las decisiones. Esta información debe incorporarse en el plan de evaluación y reflejar las consideraciones de información requeridas, como se muestra en la tabla 6-3.

COA
Curso de acción

Tabla 6-3. Paso 2: Desarrollar el plan de evaluación.

INSUMOS	ACTIVIDAD DEL ESTADO MAYOR	PRODUCTOS
Enfoque de evaluación que incluye: • Construcción y marco para la evaluación, y la identificación de reportes a los SME sobre las MEDEF y las MEDES. Resultados específicos (estado final, objetivos, efectos) Apreciación del Comandante / CONOPS (del PPCO)	• Documentar el marco y estructura de la evaluación • Finalizar el plan de recolección de datos • Asignar responsabilidades para supervisión, recolección y análisis • Identificar cómo se integra la evaluación con el ritmo de batalla/mecanismo de retroalimentación • Revisar y proporcionar el Plan de Evaluación Preliminar	Plan de evaluación aprobado integrado en el plan general. Incluyendo: • Medidas de la tarea o la misión (MEDEF/MEDEF) basadas en los indicadores clave observables • •Proceso y cronograma de revisión (para la integración en las organizaciones del estado mayor) • •Responsabilidades de supervisión de la información

CONOPS concepto de operaciones
PPCO proceso de planeamiento conjunto
MEDEF medida de eficacia
MEDES medida de desempeño

- Los aspectos no militares del ambiente operacional pueden ser de importancia crítica en algunas operaciones. La información derivada de múltiples fuentes externas debería contribuir a los productos de la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE) a medida que se abordan los actores no militares relevantes y las relaciones dentro del OE. El análisis relaciona todos los actores relevantes dentro del OE y mejora e informa el entendimiento acerca de cómo se pueden cambiar las condiciones dentro del OE.

OE
Ambiente operacional

6.6.2.2. Paso 2: Desarrollar el plan de evaluación de la operación

(6-46) Desarrollar, refinar y adaptar el plan de evaluación es transversal y complementario durante el planeamiento conjunto y la ejecución. Este paso se superpone con el paso anterior durante la identificación de los objetivos y los efectos. Desarrollar el plan de evaluación es un esfuerzo del estado mayor, y debe incluir a otras partes interesadas clave para mejorar el proceso de evaluación. El plan de evaluación debe identificar al estado mayor o a las organizaciones subordinadas para supervisar, recolectar y analizar información y para desarrollar recomendaciones y productos de evaluación, según como sea necesario. Los requerimientos para la coordinación del estado mayor y la presentación al comandante también deben incluirse en el plan e integrarse en el ritmo de batalla del comando, para apoyar el ciclo de decisión del comandante (figura 6-4).

(6-47) El marco del plan (es decir, LOE, objetivos, efectos y las medidas de eficacia (MEDEF) y medidas de desempeño (MEDES) de apoyo) es la base para la evaluación. Como tal, el plan de evaluación debe vincular los estados finales con los objetivos o los objetivos intermedios con los efectos y, finalmente, con las tareas (y las operaciones, actividades e inversiones que apoyan, si corresponde, o si están disponibles). Dentro de este marco, el desempeño y los efectos se pueden medir con

LOE
Linea de esfuerzo

base en indicadores clave observables. El plan de evaluación también debe incluir las responsabilidades de supervisión de la información requerida para recolectar, actualizar, procesar y explotar, analizar e integrar, difundir, clasificar y archivar la información requerida.

6.6.2.3. Paso 3: Recolectar información e inteligencia

(6-48) Los comandos deben recolectar información relevante a lo largo del planeamiento y ejecución (tabla 6-4). A lo largo del planeamiento y ejecución, la fuerza conjunta refina y adapta las exigencias para recolectar información sobre el ambiente operacional (OE) y las acciones anticipadas y completadas de la fuerza conjunta, como parte de las actividades normales de mando y control (C2). Habitualmente, el estado mayor y los comandos subordinados proporcionan información sobre el planeamiento y ejecución en un ciclo regular por medio de eventos del ritmo de la batalla especificados. El personal de inteligencia proporciona continuamente información relevante sobre el OE y el impacto operacional, para apoyar el esfuerzo colectivo de evaluación del estado mayor. De acuerdo con el plan de evaluación, las consideraciones de evaluación pueden ayudar al estado mayor a determinar la presencia de desencadenantes de puntos de decisión y otros impactos de la misión.

OE
Ambiente operacional

Tabla 6-4. Paso 3: Recolectar información e inteligencia.

INSUMOS	ACTIVIDAD DEL ESTADO MAYOR	PRODUCTOS
Plan de recolección aprobado. Plan de recolección de datos. Plan de contingencia / Orden de operaciones aprobada (del PPCO)	• JIPOE • Equipo de planeamiento de inteligencia desarrolla el anexo B (Inteligencia) • Planeamiento y optimización de inteligencia	Requerimientos y responsabilidades de recolección de información revisados

JIPOE preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional
PPCO proceso de planeamiento conjunto

6.6.2.4. Paso 4: Analizar información e inteligencia

(6-49) El análisis preciso e imparcial, sin sesgo, busca identificar tendencias y cambios operacionales significativos en el ambiente operacional (OE), y su impacto en la operación o la campaña. Para aumentar la credibilidad y la transparencia, el análisis debe conducirse con expertos funcionales del estado mayor. Algunos elementos de evaluación pueden carecer de la experiencia requerida para juzgar el impacto en un área funcional en particular.

(6-50) Con base en el análisis, el estado mayor puede estimar los efectos del empleo forzoso y la asignación de recursos, y determinar si se logran los objetivos o si se ha alcanzado un punto de decisión. Al usar dichas determinaciones, el estado mayor también puede identificar riesgos y desafíos adicionales para el cumplimiento de la misión, u oportunidades para acelerar su cumplimiento, como los que se muestran en la tabla 6-5.

Tabla 6-5. Paso 4: Analizar información e inteligencia.

INSUMOS	ACTIVIDAD DEL ESTADO MAYOR	PRODUCTOS
Información recolectada e integrada y diseminada para los analistas de inteligencia y expertos funcionales del comando.	• Productos de la JIPOE actualizados según los conocimientos básicos actualizados en condiciones del ambiente operacional medibles. • Apreciaciones del estado mayor actualizadas y el apéndice 11 (apreciación de inteligencia) al anexo B (inteligencia) • Análisis revisados y recomendaciones validadas.	• Borradores de productos de evaluación. • Recomendaciones revisadas y validadas.
JIPOE preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional		

(6-51) Para identificar tendencias y cambios, es necesario recolectar y analizar indicadores clave observables, de las diferencias entre las condiciones en el ambiente operacional (OE), que son el resultado de tareas y misiones completadas, en vez de, simplemente, pequeños cambios en el OE o variaciones normales. El análisis

OE
Ambiente operacional

busca identificar el movimiento positivo o negativo hacia la creación de los efectos deseados, el logro de objetivos o el alcance de estados finales.

(6-52) Si bien los elementos individuales del estado mayor pueden ser responsables del análisis dentro de su área funcional, la verificación y la validación en todo el estado mayor deben permitir productos de evaluación holísticos y coherentes, que reflejen y abarquen numerosos análisis.

Notas de precaución

(6-53) Estas son:

1) Las operaciones militares son esfuerzos intrínsecamente humanos. Por el contrario, los modelos son representaciones abstractas del ambiente operacional (OE), limitadas por las perspectivas de sus desarrolladores y por lo que sus usuarios intentan evaluar. En consecuencia, es posible que los modelos no incluyan todas las variables ni las relaciones críticas en el OE. La presencia de números o de fórmulas matemáticas en una evaluación no implica certeza que determine rigor o calidad; sin embargo, a pesar de la presencia inherente de incertidumbre en los productos del modelo, en el contexto de apoyo apropiado los modelos de evaluación pueden ayudar a analizar y entender OE difíciles de comprender y mal estructurados. Los modelos pueden ayudar a los equipos de planeamiento y los asesores en la producción de evaluaciones, al proporcionar enfoques objetivos, racionales y estructurados hacia sistemas y problemas complejos.

OE
Ambiente operacional

2) Las unidades militares a menudo encuentran las actividades de estabilidad más difíciles de evaluar con precisión. Los elementos del estado mayor deben estar atentos cuando se trata de cuantificar los datos relacionados con los fenómenos sociales. Deben garantizar que expertos militares

y no militares en la materia validen la calidad de los datos, y su adecuación a los fenómenos y las respuestas que se buscan. Este tipo de datos normalmente requiere un enfoque estadístico sólido, y por eso la interpretación de expertos es significativa en el análisis.

3) Cuando se trata de problemas y ambiente operacional (OE) complejos, como la estabilidad, la contrainsurgencia y el contraterrorismo, es posible que no se pueda obtener una imagen completa ni predecirse los impactos de las actividades y los cambios en el OE. Si bien puede haber patrones aparentemente predecibles, estos pueden basarse en cimientos que cambian de maneras que no son fáciles de observar o comprender por completo. Dados los retos de obtener y mantener la comprensión de los ambientes complejos y la necesidad de mantener la conciencia de los cambios subyacentes, la combinación de las perspectivas de múltiples grupos y organizaciones puede ser un facilitador clave. Ningún grupo u organización individual tiene toda la información o la perspectiva completa del ambiente complejo. El análisis de ambientes complejos debe incluir expertos en la materia, sobre la variedad de problemas que se abordan, así como expertos o actores relevantes que conozcan el contexto y el ambiente local. Además, es necesario desafiar los sesgos organizacionales y desarrollar perspectivas alternativas, ya sea invitando a diferentes puntos de vista de los socios o mediante esfuerzos deliberados, como los equipos rojos. El éxito en los OE complejos requiere innovación y una adaptación reiterativa rápida, basada en la evaluación de los resultados de las actividades y los cambios en el OE.

OE
Ambiente operacional

4) Utilizando el criterio militar profesional, la evaluación describe el progreso o la regresión hacia el alcance del estado final, el logro de los objetivos,

las condiciones decisivas y la creación de efectos, y responde las preguntas esenciales de la evaluación:

a) ¿Dónde estamos?

b) ¿Qué pasó?

c) ¿Por qué pensamos que sucedería?

d) ¿Qué sucedió?

e) ¿Cuáles son las posibles oportunidades y los riesgos futuros?

f) ¿Qué tenemos que hacer?

5) Las conclusiones generadas por los análisis de estado mayor sobre el logro del objetivo o el alcance del estado final deseado, la asignación de recursos, la validez de los supuestos de planeamiento y los puntos de decisión deben llevar al estado mayor a desarrollar recomendaciones para su consideración, y las cuales deben resaltar formas de mejorar la efectividad de las operaciones y los planes, así como informar todas las decisiones. Entre otras, se incluyen las siguientes recomendaciones:

a) Actualice, modifique, agregue o elimine supuestos críticos.

b) Efectúe transición entre fases (según como corresponda).

c) Ejecute contingencias y secuelas.

d) Realinee recursos.

e) Ajuste las operaciones.

f) Ajuste las órdenes, objetivos y estados finales.

g) Ajuste las prioridades.

h) Cambie las prioridades de esfuerzo.

i) Cambie los comandos de apoyo.

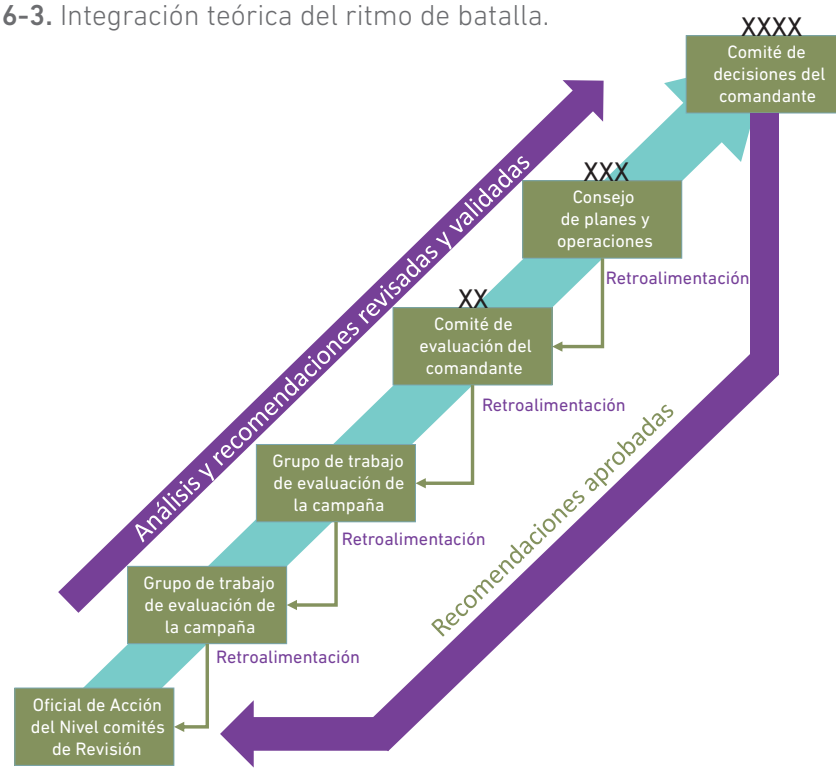
j) Ajuste las relaciones de mando.

k) Ajuste los puntos de decisión.

l) Refine o adapte el plan de evaluación.

6) Antes de que se presenten las recomendaciones al comandante para la acción, estas deben ser verificadas y validadas por el estado mayor. El plan de evaluación debe detallar los procesos del estado mayor requeridos para que ciertos productos de evaluación sean válidos y se puedan conducir las recomendaciones asociadas, así como mejorar la efectividad de las operaciones, como se muestra en la figura 6-3. Muchas recomendaciones involucran a tomadores de decisiones bajo las órdenes del comandante. Esas recomendaciones, una vez aprobadas y validadas, deben implementarse en el nivel apropiado. Las recomendaciones restantes, incluidos los temas polémicos, deben presentarse al comandante, para su aprobación y su guía de implementación.

Figura 6-3. Integración teórica del ritmo de batalla.



6.6.2.5. Paso 5: Comunicar la retroalimentación y las recomendaciones

(6-54) Puede requerirse que el estado mayor desarrolle productos de evaluación (pueden incluir reportes resumidos y *briefings*) que contengan recomendaciones para el comandante, basadas en las pautas establecidas en el plan de evaluación. La guía del comandante es el paso más crítico en el desarrollo de productos de evaluación. Independientemente de la calidad y el esfuerzo, el proceso de evaluación es inútil si la comunicación de sus resultados es deficiente o inconsistente con el estilo personal del comandante de asimilar información y tomar decisiones.

(6-55) Los productos de evaluación no son la evaluación en sí misma. Tampoco lo son los datos recolectados para el análisis. Los productos de evaluación cumplen las funciones de informar al comandante sobre las condiciones actuales y anticipadas dentro del ambiente operacional (OE), evaluar la capacidad de la fuerza conjunta para impactar el OE, evaluar el progreso hacia objetivos intermedios y estados finales, proporcionar responsabilidad a la autoridad superior y comunicar el progreso a asociados multinacionales y interagenciales.

OE
Ambiente operacional

(6-56) El estado mayor debe esforzarse por alinear sus esfuerzos al comunicar los resultados de la evaluación y las recomendaciones. La inclusión de diversos productos de estado mayor puede obtener eficiencias mediante la posible eliminación de *briefing* y reuniones duplicadas. También sirve para transmitir el contexto adecuado y garantizar un diálogo de todo el estado mayor con el comandante, como se muestra en la tabla 6-6.

Tabla 6-6. Paso 5: Comunicar comentarios y recomendaciones.

INSUMOS	ACTIVIDAD DEL ESTADO MAYOR	PRODUCTOS
• Borradores de productos de evaluación. • Recomendaciones revisadas y validadas.	• Proporcionar recomendaciones oportunas a los tomadores de decisiones apropiados a través de los comités de decisión.	Productos de evaluación, decisiones y recomendaciones aprobados por el comando superior.

6.6.2.6. Paso 6: Adaptar planes o campañas y operaciones

(6-57) Después de hacer la retroalimentación y las recomendaciones, los comandantes, por lo general, dirigen los cambios o brindan orientación adicional para hacer actualizaciones o modificaciones a la operación o al plan de la campaña. La guía del comandante también puede inducir modificaciones al plan de evaluación, como se muestra en la tabla 6-7. Incluso sin cambios significativos en el plan o la orden, puede ser necesario hacer ajustes, ya sea en el plan de evaluación, para reflejar los cambios en el ambiente operacional (OE) o en los requerimientos de información o de inteligencia.

Tabla 6-7. Paso 6: Adaptar los planes para operaciones, campañas y evaluación.

INSUMOS	ACTIVIDAD DEL ESTADO MAYOR	PRODUCTOS
Recomendaciones aprobadas para el proceso de evaluación.	• Desarrollar contingencias y secuelas • Modificar enfoques operacionales • Modificar objetivos, efectos, tareas. • Modificar MEDEF y MEDES, requerimientos de información e inteligencia e indicadores (según como sea necesario)	Órdenes fragmentarias o planes revisados.

MEDEF medida de efecacia
MEDES medida de desempeño

(6-58) A medida que avanzan la operación o las transiciones de campaña entre fases (si se aplican), el plan de evaluación probablemente requerirá actualizaciones para ajustarse a los cambios en los objetivos, los efectos y las tareas asociadas a la nueva fase. Si bien algunos de estos cambios pueden anticiparse durante el desarrollo del plan de evaluación original, las revisiones pueden ser necesarias para reflejar las condiciones reales en el ambiente operacional (OE) o los cambios al plan o la orden.

(6-59) Debe haber procedimientos organizacionales asociados al registro de las decisiones y la guía del comandante, para garantizar que se tomen las medidas necesarias. El proceso de evaluación en curso debe

tener en cuenta estas decisiones y las medidas adoptadas.

6.6.3. Naturaleza cíclica de la evaluación

(6-60) Hasta que no se haya alcanzado el estado final, ni se hayan logrado los objetivos, ni la operación haya finalizado o se haya conducido la transición, la evaluación de la operación seguirá siendo un proceso en curso.

(6-61) Los ajustes al plan o la orden basados en la guía actualizada del comandante o los cambios dentro del ambiente operacional (OE) requerirán actualizaciones o cambios similares al plan de evaluación y, tal vez, a su plan de recolección de datos (DCP). Las actualizaciones del plan o la orden deben formalizarse como una orden fragmentaria (FRAGORD), para su diseminación más amplia posible. Cada análisis completo identificará nuevas condiciones de referencia para el OE y la nueva base para el análisis del progreso.

OE
Ambiente operacional

(6-62) Si la operación se incorpora al plan de campaña del comando, se deben incluir requerimientos de inteligencia e información apropiados en el RICC y el plan de evaluación (y quizás, su plan de recolección de datos (DCP)) para el plan de la campaña.

RICC
Requerimientos de información crítica del comandante

(6-63) Una vez finaliza el plan o la operación, o cuando estos se refinan o se adaptan, los comandos deben documentar su enfoque de evaluación y resultados como parte del proceso de lecciones aprendidas.

6.6.4. Consideraciones esenciales del plan de evaluación

(6-64) Durante el desarrollo del plan de evaluación, el estado mayor debe:

- Documentar las medidas de eficacia (MEDEF) y medidas de desempeño (MEDES) en términos de condiciones aceptables, tasas de cambio, umbrales de éxito/fracaso y activadores técnicos/tácticos.

- Documentar la selección de aspectos relevantes del ambiente operacional (OE) durante el análisis de la misión.
- Documentar el desarrollo de los requerimientos de información e inteligencia, y registrar el vínculo con los indicadores clave de las MEDEF y MEDES.
- Documentar los métodos de recolección y análisis de información e inteligencia.
- Establecer métodos para estimar el riesgo, integrados con el proceso de gestión de riesgos del comando.
- Establecer métodos para determinar el progreso hacia el estado final deseado.
- Establecer un método para evaluar los activadores de los puntos de decisión del comandante.
- Desarrollar un documento de términos de referencia.
- Establecer el formato de los productos de evaluación.
- Coordinar el desarrollo de recomendaciones.

MEDEF
Medida de eficacia

MEDES
Medida de desempeño

6.7. RELACIONAR LOS EFECTOS, LOS OBJETIVOS Y LOS ESTADOS FINALES CON LAS TAREAS POR MEDIO DE INDICADORES

(6-65) Los efectos deseados, los objetivos y los estados finales de una operación deben ayudar a enfocar los esfuerzos de evaluación del estado mayor identificando y analizando un subconjunto de los cambios generales dentro del ambiente operacional (OE) general. A medida que el estado mayor desarrolla los efectos, los objetivos y los estados finales deseados durante el planeamiento, deben identificarse, al mismo tiempo, las piezas

INDICADOR

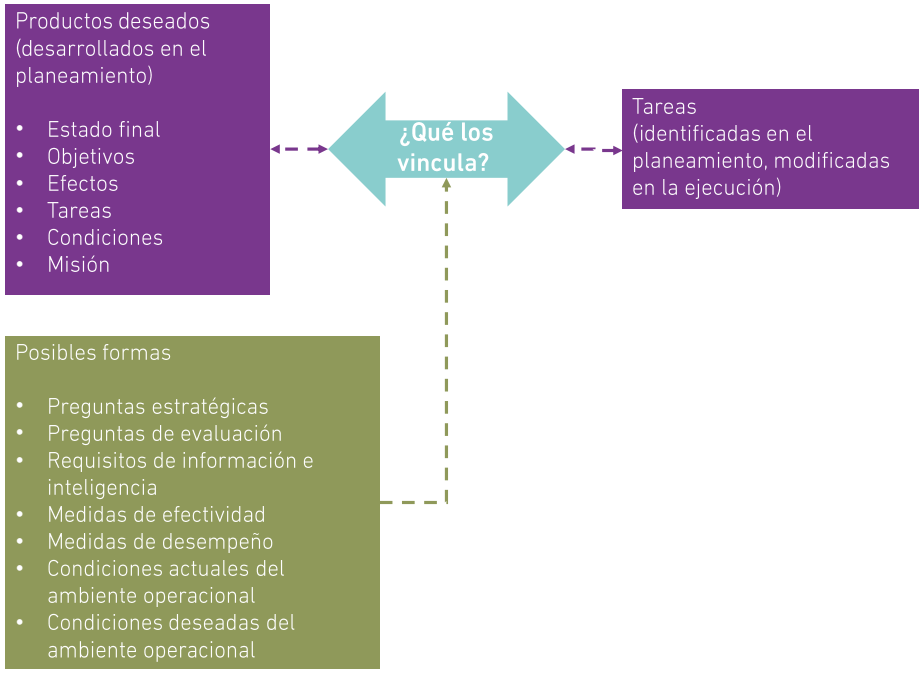
En el contexto de la evaluación de la operación, es una información específica que infiere la condición, el estado o la existencia de algo, y que proporciona un medio confiable para determinar el desempeño o la efectividad.

MFC 5-0 §6-65

de información específicas necesarias para inferir los cambios en el ambiente operacional (OE) que los apoya. Estas piezas de información se conocen comúnmente como indicadores. Un ***indicador***, **en el contexto de la evaluación de la operación, es una información específica que infiere la condición, el estado o la existencia de algo, y que proporciona un medio confiable para determinar el desempeño o la efectividad**.

(6-66) Los indicadores comparten características comunes con medidas de desempeño (MEDES) y medidas de eficacia (MEDEF) cuidadosamente seleccionadas, y vinculan tareas a efectos, objetivos y estados finales. Los comandantes y el estado mayor deben desarrollar el enfoque que mejor se adapte a su organización, su operación y sus requerimientos, como se muestra en la figura 6-4.

Figura 6-4. Vinculación del estado final, objetivos, efectos, tareas, condiciones y misión para las tareas.



6.7.1. DIRECTRICES PARA EL DESARROLLO DE INDICADORES

(6-67) Los indicadores deben ser relevantes, observables y recolectables, permitir respuesta y con recursos:

- **Relevantes:** Los indicadores deben estar relacionados con un efecto deseado, un objetivo o un estado final dentro del plan o la orden, y ser relevantes para ellos, lo cual significa que indiquen con precisión el estado anticipado o real de algo sobre el efecto, el objetivo o el estado final que deba conocerse. Este criterio ayuda a evitar la recolección y el análisis de información que no tenga ningún valor para una operación específica, lo cual, a su vez, contribuye a asegurar la eficiencia, al eliminar los esfuerzos redundantes.

- **Observables y recolectables:** Los indicadores deben ser observables y, por lo tanto, recolectables, de manera que los cambios puedan detectarse, medirse o evaluarse. El estado mayor debe tomar nota de los indicadores que son relevantes, pero no recolectables, e informar de ello al comandante. Los déficits de la recolección a menudo pueden poner en riesgo la calidad del análisis. El comandante debe decidir si acepta este riesgo, si vuelve a alinear los recursos para recolectar la información requerida o si modifica el plan o la orden.

- **Permitir respuesta:** Los indicadores deben significar cambios en el ambiente operacional (OE) lo suficientemente oportunos para permitir una respuesta eficaz por parte del estado mayor, y facilitar decisiones oportunas por parte del comandante. Los evaluadores deben considerar la capacidad de respuesta de un indicador a los estímulos en el OE. Si reacciona demasiado lento, es probable que se pierdan oportunidades de respuesta; si es demasiado rápido, expone al estado mayor y al comandante a falsas alarmas. El CDT-FC y el estado mayor deben considerar el tiempo requerido para que una tarea o una misión produzcan los

OE
Ambiente operacional

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

resultados que se quieren dentro del OE y desarrollen indicadores que puedan responder en consecuencia. Muchas acciones dirigidas por el CDT-FC requieren tiempo para implementarse, y pueden tomar más tiempo aún para producir un resultado medible.

- **Con recursos:** La recolección de indicadores debe contar con los recursos adecuados para que el comando y las unidades subordinadas puedan obtener la información requerida sin un esfuerzo o un costo excesivo. La información del indicador debe derivarse de otros procesos del estado mayor siempre que sea posible. Los evaluadores deben evitar los indicadores que requieren el desarrollo de un sistema de recolección adicional. El estado mayor debe garantizar que los recursos necesarios para los esfuerzos de recolección de indicadores y el análisis se incluyan en los planes y se supervisen. Los requerimientos de recolección y análisis de datos asociados a la amenaza y el ambiente operacional (OE) deben incorporarse en los requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI) del comandante, con tareas relevantes especificadas a través del anexo B ("Inteligencia") a un plan o una orden. Dado el enfoque de los requerimientos prioritarios de inteligencia (RPI), la recolección y el análisis que conducen proporcionan al comandante conocimientos sobre los cambios asociados a las medidas de eficacia (MEDEF). Por otro lado, los requerimientos de información de las propias tropas (RIPT) proporcionan información al comandante sobre la capacidad de los principales elementos de la fuerza y otras capacidades críticas para ejecutar sus tareas asignadas; por lo tanto, están asociados a las medidas de desempeño (MEDES), y deberían publicarse en el anexo C ("Operaciones") con requerimientos y procedimientos de notificación especificados en el anexo R ("Reportes"). Un planeamiento de evaluación eficaz puede ayudar a evitar la duplicación

DIRECTRICES PARA EL DESARROLLO DE INDICADORES

- Relevantes
- Observables y recolectables
- Permitir respuesta
- Con recursos

de tareas y acciones innecesarias, y a su vez, a preservar el poder de combate.

(6-68) Los planes de recolección deben articular claramente por qué es necesario un indicador para la evaluación precisa de una acción. La recolección puede recurrir a operaciones de unidades subordinadas, encuentro de líderes clave (ELC), funciones conjuntas, apreciaciones funcionales y evaluación de daños en combate. El estado mayor necesita entender la fidelidad de la información disponible, elegir la información adecuada y priorizar el uso de los escasos recursos de recolección.

(6-69) Algunos indicadores de evaluación deben competir por la priorización y los medios de recolección. Los evaluadores deben coordinarse con los equipos de planeamiento de inteligencia durante el planeamiento y ejecución, para identificar los esfuerzos de recolección que ya reúnen información del indicador o información alternativa del indicador que podría estar disponible, y para coordinar y sincronizar los requerimientos de recolección relacionados con la evaluación del plan integrado de recolección del comandante.

6.7.2. Seleccionar indicadores

(6-70) Los dos tipos de indicadores comúnmente utilizados por las fuerzas conjuntas son las medidas de desempeño (MEDES) y las medidas de eficacia (MEDEF).

- Las ***medidas de desempeño*** **(MEDES)** son **indicadores que se utilizan para evaluar las acciones propias vinculadas a la medición del cumplimiento de la tarea**. Las medidas de desempeño generalmente residen en matrices de ejecución de tareas, confirman o deniegan el rendimiento adecuado de la tarea y ayudan a responder las preguntas: "¿Estamos haciendo las cosas bien?", "¿Se tomó la medida?" y "¿Se completó la tarea según el estándar?".

MEDIDAS DE DESEMPEÑO

Indicadores que se utilizan para evaluar las acciones propias vinculadas a la medición del cumplimiento de la tarea.

MFC 5-0 §6-70

MEDES

MEDIDAS DE EFICACIA

Indicadores que miden un estado actual del sistema, capacidad o ambiente operacional vinculado a la medición del logro de un estado final, el logro de un objetivo o la creación de un efecto.

MFC 5-0 §6-70

MEDEF

- Las ***medidas de eficacia*** **(MEDEF)** son **indicadores que miden un estado actual del sistema, capacidad o ambiente operacional vinculado a la medición del logro de un estado final, el logro de un objetivo o la creación de un efecto**. Las MEDEF ayudan a responder la pregunta: "¿Estamos haciendo lo correcto para crear los efectos o los cambios que queremos en las condiciones del ambiente operacional (OE)?".

MEDEF
Medida de eficacia

(6-71) Conviene tomar en cuenta las siguientes recomendaciones en cuanto la selección de indicadores:

- Elegir indicadores distintos: el uso de indicadores demasiado similares entre sí puede dar como resultado la evaluación repetitiva del cambio en una condición particular. De esta forma, indicadores similares sesgan los análisis al sobreestimar o "contar doblemente" el cambio en un aspecto en el ambiente operacional (OE).

- Incluir indicadores de diferentes cadenas causales: cuando los indicadores tienen una relación de causa y efecto entre sí, ya sea directa o indirectamente, disminuye su valor al medir una condición particular. Medir el progreso hacia una condición deseada por múltiples medios agrega rigor a los análisis.

- Usar el mismo indicador para más de un estado final, un objetivo, un efecto, una tarea, una condición o una misión cuando sea apropiado: este tipo de duplicación en la organización de la información del ambiente operacional (OE) no introduce un sesgo significativo, a menos que sea llevado a un extremo.

- Evitar o minimizar los requerimientos de reportes adicionales para las unidades subordinadas: en muchos casos, los comandantes pueden usar la información generada por otros elementos del estado mayor como indicadores en el plan de

evaluación. Las unidades recogen muchos indicadores de evaluación como parte de los reportes operacionales y de inteligencia de rutina. Con una consideración cuidadosa, los comandantes y el estado mayor a menudo pueden encontrar indicadores alternativos viables sin crear nuevos requerimientos de reportes. Los requerimientos de reportes excesivos pueden hacer insostenible un plan de evaluación válido.

- Maximizar la claridad: un indicador describe la información solicitada, que incluye detalles sobre tiempo, información, geografía o unidad, según como sea necesario. Cualquier miembro del estado mayor debe poder leer el indicador y entender con precisión la información que describe.

6.7.3. Categorías de la información

(6-72) El tipo específico de información que se expresa en los indicadores generalmente puede categorizarse como "cuantitativa" o "cualitativa", y como "subjetiva" u "objetiva". Dado que estos cuatro términos son susceptibles de ser malinterpretados con respecto a las evaluaciones, a continuación, se proporciona una guía sobre sus significados:

- **Cuantitativa:** Información numérica relacionada con la cantidad o el valor de algo.
- **Cualitativa:** Información que refleja una observación relacionada con calidad o tipo, y que se expresa habitualmente como una palabra, una oración, una descripción o un código que representa una categoría.
- **Objetiva:** Información basada en hechos y en la medición precisa de condiciones o conceptos que realmente existen, sin distorsión por sentimientos personales, prejuicios o interpretaciones.

CATEGORÍAS DE LA INFORMACIÓN

- Cuantitativa
- Cualitativa
- Objetiva
- Subjetiva

- **Subjetiva:** Información que se basa en una interpretación individual de un aspecto o una condición observados.

(6-73) Para garantizar el valor y la credibilidad, los evaluadores deben entender y aplicar las consideraciones de categorización en sus evaluaciones y sus recomendaciones. La información del indicador generalmente es una combinación de las cuatro categorías de información: objetiva-cuantitativa, cuantitativa-subjetiva, cualitativa-objetiva y cualitativa-subjetiva. Como un estándar de rigor analítico, la categoría de información debe ser considerada al formular análisis, informes y recomendaciones, como se muestra en la tabla 6-8.

Tabla 6-8. Ejemplo de categorías de información.

	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
Objetiva	• El número de infracciones de la zona de exclusión aérea que se han producido en la última semana.	• Se aprueba el mandato para hacer cumplir una zona de exclusión aérea
Subjetiva	• Evaluación del componente aéreo de la eficacia de la zona de exclusión aérea, en una escala del 1 al 10	• La libertad de acción del enemigo está limitada por la zona de exclusión aérea.

6.7.4. Tipos de información

(6-74) La información de evaluación se usa para calcular, analizar y recomendar. Siempre que sea posible, la información debe ser empírica, originada o basada en la observación o la experiencia. Generalmente, hay cuatro tipos de información: nominal, ordinal, de intervalo y de relación (de menor a mayor complejidad, y de menor a mayor contenido de información). Conocer el tipo de información es esencial para entender el tipo de análisis que puede conducirse, y para determinar si la información puede interpretarse a fin de extraer conclusiones como la cantidad y la velocidad del cambio en una condición del ambiente operacional (OE) a lo largo del tiempo.

TIPOS DE INFORMACIÓN

- Nominal
- Ordinal
- De intervalo
- Proporción

- **Nominal:** La información nominal puede organizarse o clasificarse en categorías, aunque también puede clasificarse sin diferencia en grado o en cantidad; cualquier orden por categoría es arbitrario.

Por ejemplo, las fuerzas amigas se clasifican por el país de origen.

- **Ordinal:** La información ordinal tiene un orden, pero no indica la magnitud de los intervalos dentro de la información. Una escala de Likert es una aplicación común de información ordinal, donde "totalmente de acuerdo" representa más que solo "de acuerdo", pero sin especificar cuánto más. Un ejemplo de datos ordinales puede ser una clasificación en la cual una unidad "capaz de conducir operaciones independientes" tiene la categoría más alta, mientras que "incapaz de conducir operaciones sin apoyo" sería la categoría más baja.

- **De intervalo:** La información de intervalo incluye datos ordinales con la propiedad adicional de tener intervalos discretos calificados, o la de poder ser significativamente añadidos o restados; sin embargo, una escala de intervalo no tiene un valor significativo para cero, por lo que las proporciones no siempre son comparables. Un ejemplo son las escalas de temperatura de diferentes lugares dentro de un ambiente operacional (OE).

- **Proporción:** Esta información tiene igual significado tanto en intervalos como en proporción respecto a sus mediciones; además, tiene un cero natural, lo cual indica la ausencia de lo que se está midiendo. Por ejemplo, la cantidad de personal en las FF. AA. de naciones que participan en una coalición.

FF. AA.
Fuerzas Armadas

6.7.5. VINCULACIÓN DE EFECTOS, OBJETIVOS Y ESTADOS FINALES A TAREAS POR MEDIO DE INDICADORES

(6-75) Asegurar que los efectos, los objetivos y los estados finales estén relacionados con las tareas por medio de medidas de desempeño (MEDES) y medidas de eficacia (MEDEF) cuidadosamente seleccionadas es esencial para el rigor analítico de un marco de evaluación. El establecimiento de vínculos fuertes y convincentes entre tareas y efectos, objetivos y estados finales por

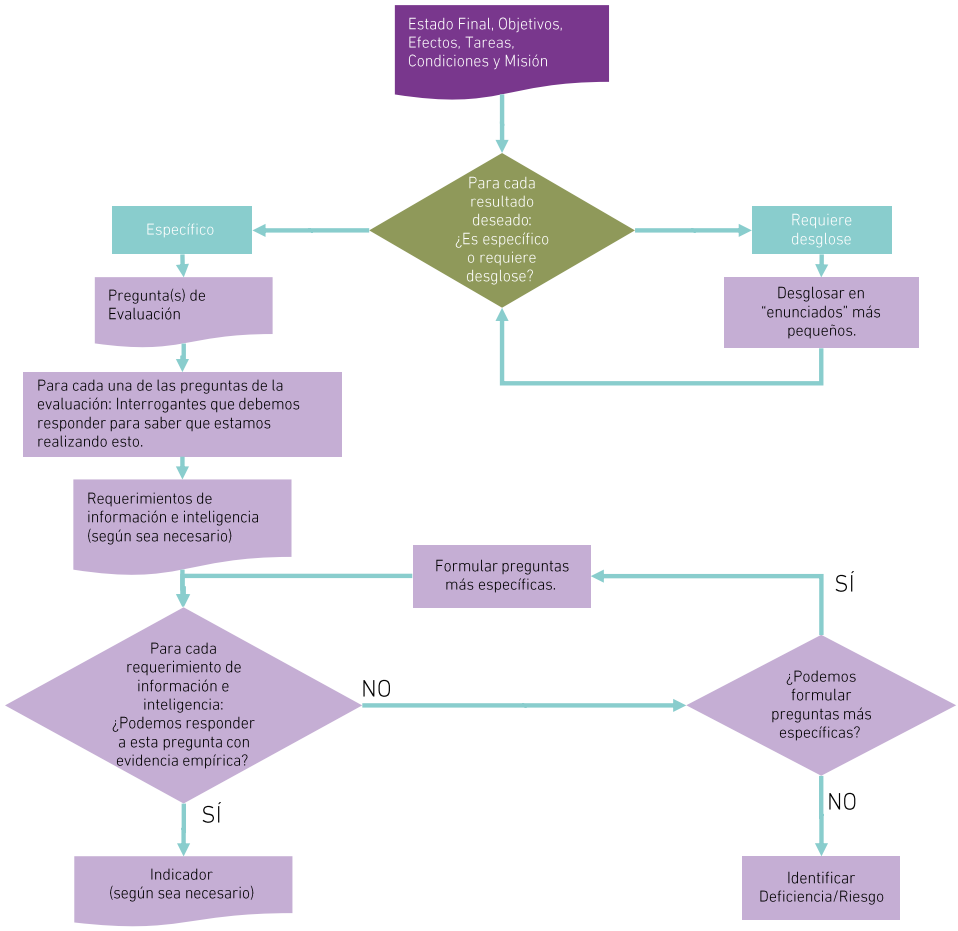
MEDES
Medida de desempeño

MEDEF
Medida de eficacia

medio de MEDES y MEDEF facilita la transparencia y la claridad del enfoque de evaluación; además, los enlaces entre tareas y efectos, objetivos y estados finales ayudan a mapear la estrategia del plan a las actividades y las condiciones reales en el ambiente operacional (OE) y, posteriormente, a los efectos, los objetivos y los estados finales deseados.

(6-76) **Uso de preguntas de evaluación y requerimientos de información e inteligencia:** Este enfoque utiliza el modelo que se muestra en la figura 6-5, a fin de guiar el desarrollo de preguntas de evaluación y requerimientos de información e inteligencia para identificar indicadores.

Figura 6-5. Vinculación de estado final, objetivos, efectos, tareas, condiciones y misión a los indicadores.



- Los enunciados sobre efectos, objetivos o estados finales pueden referirse a cualquier cosa que especifique los cambios en el ambiente operacional (OE) que se buscan. Dentro de la tabla 6-9, el refinamiento de un enunciado en "enunciados más pequeños" se refiere a cualquier enunciado o pregunta que aumente la especificidad del enunciando original. Por ejemplo, para un estado final militar podemos tener varios objetivos, para un objetivo podemos tener varios efectos o para un objetivo estratégico puede que debamos lograr varios objetivos a nivel operacional. Durante esta parte del proceso, los evaluadores ayudan a desarrollar y refinar indicadores específicos para medir eficacia. Dichos elementos de diseño operacional anidados pueden tener una o más preguntas de evaluación asociadas.

Tabla 6-9. Comparación y uso de información e inteligencia.

	INFORMACIÓN	INTELIGENCIA
Perspectiva	Enfoque interno	Enfoque externo
Fuentes	Reportes de la sección del estado mayor y del comando subordinado, reportes de naciones anfitrionas, información de organizaciones no gubernamentales.	Inteligencia de todo tipo de fuentes, reportes de agencias de inteligencia, reportes de naciones anfitrionas.
Uso en planes	Requerimientos de información de las propias tropas supuestos, que vinculan la postura de las fuerzas con las operaciones.	Requerimientos prioritarios de inteligencia supuestos, que vinculan las operaciones con los efectos.
Uso en evaluaciones	Identifica si las acciones planeadas se ejecutan de manera adecuada.	Identifica si se logran los resultados deseados.
Resultado de la evaluación	Aporta eficiencia al plan.	Aporta eficiencia al plan.
Ejemplo de requerimiento de Información o inteligencia	• Asignación de instructores de la coalición para entrenar a las fuerzas de seguridad de las naciones anfitrionas dentro de una región específica. • Evaluación de alistamiento de las fuerzas de seguridad de las naciones anfitrionas.	• Evaluación de seguridad dentro de una región en particular.

- **Las preguntas de evaluación** son aquellas que, cuando se responden, brindan al comandante y al estado mayor respuestas directas a información crítica relacionada con el ambiente operacional (OE) y el progreso hacia los efectos, objetivos o estados finales deseados. Las preguntas de evaluación toman la forma general de "¿Qué tan bien estamos creando los efectos deseados?" y preguntas relacionadas, del tipo: "¿Cómo podemos lograr nuestros objetivos de manera más efectiva (más rápido, cualitativamente mejor, a menor costo o con menos riesgo)?". Las respuestas a los requerimientos de información crítica del comandante (RICC) deben basar el proceso de evaluación en los efectos deseados. Deben: responder la información o datos de que disponga el mando; ser relevantes a los efectos deseados, objetivos o estados finales y prioridades del comandante, y ser útiles para evaluar si se está realizando la misión, se están creando los efectos deseados, se están logrando los objetivos y se están cumpliendo los estados finales.

- **Los requerimientos de información e inteligencia** deben relacionarse con los efectos, objetivos o estados finales deseados del plan y deben desarrollarse a partir de las preguntas de evaluación. Los requerimientos de información e inteligencia proporcionan una base para el desarrollo de indicadores y registran la conexión lógica entre los indicadores y las preguntas de evaluación y los efectos, objetivos o estados finales que respaldan. En el contexto de las evaluaciones, los requerimientos de inteligencia se utilizan normalmente para comprender las condiciones dentro del ambiente operacional (OE), mientras que los requerimientos de información se utilizan para determinar si la fuerza conjunta ejecutó correctamente las acciones planeadas. Mediante el uso de inteligencia e información, la evaluación puede proporcionar análisis más completos del OE actual y el impacto

OE
Ambiente operacional

de la fuerza conjunta en él. Al desarrollar los requerimientos de información e inteligencia, estas son algunas de las preguntas que el estado mayor puede hacer para determinar el valor de los requerimientos propuestos:

- **Uso:** ¿Qué aspecto de los efectos deseados, los objetivos o los estados finales aportan esta información o este requerimiento de inteligencia?

- **Fuente:** ¿Cómo se recolectará la información o la inteligencia requerida? ¿Quién la está recolectando? ¿Cuál es nuestro nivel de confianza en el informe?

- **Medible:** ¿Se puede medir la necesidad de información o inteligencia? Si el requerimiento de información o inteligencia no está disponible, ¿hay otros requerimientos de información o inteligencia que puedan servir como sustitutos?

- **Impacto:** ¿Cuál es el impacto de conocer la información o la inteligencia requeridas? ¿Cuál es el impacto de no saberlo? ¿Cuál es el riesgo si es falsa?

- **Vigencia:** ¿Cuándo ya no son valiosas la información requerida o la inteligencia?

- **Costo:** ¿Cuál es el costo de la recolección de datos para responder a los requerimientos de información e inteligencia (por ejemplo, el riesgo para las fuerzas, los recursos o la misión)?

6.8. PLAN DE RECOLECCIÓN DE DATOS

6.8.1. Desarrollo del plan de recolección de datos

(6-77) Una vez que se han establecido los indicadores de evaluación, el estado mayor desarrolla un plan de recolección de datos (DCP), en coordinación con los equipos de planeamiento. Dicho proceso debe incluir a los miembros del estado mayor que serán responsables de recolectar datos. Aunque no existe un formato establecido para un dicho plan, debe identificar lo siguiente para cada indicador:

(1) Parámetros de datos, tales como:

(a) Unidades de medida.

(b) Escala, si corresponde.

(c) Categorización para datos nominales o de intervalo.

(d) Límites superior e inferior (si es necesario).

(e) Criterios adicionales.

(2) Fuente de los datos.

(3) Método de recolección.

(4) Responsable de la recolección.

(5) Formato en el que se deben registrar los datos.

(6) Frecuencia requerida de recolección.

(7) Destinatarios de los datos (quién necesita los datos), reconociendo que los destinatarios pueden cambiar con el tiempo.

(8) Frecuencia requerida de presentación de reportes.

(9) Información adicional.

(6-78) La creación de la matriz de recolección de datos ayuda a aclarar qué tan medible es el indicador seleccionado, y puede resultar en un mayor refinamiento. El

plan de recolección de datos (DCP) siempre debe estar sincronizado y articulado con los reportes establecidos en todo el comando.

(6-79) Es posible que ya se disponga de algunos datos para los indicadores —en particular, los relacionados con el desempeño ser orgánicos (generados, capturados y reportados por unidades dentro de la estructura de mando)—, mientras que algunos pueden ser reportados por organizaciones externas no militares. Si bien parte de esta información puede estar disponible antes de la ejecución, la mayoría de los reportes relacionados con el rendimiento se producen después de la ejecución.

(6-80) Otros datos para indicadores asociados a impactos en el ambiente operacional (OE) requerirán la designación de observadores como parte del plan de recolección de inteligencia o el desarrollo de otro mecanismo de recolección. En general, es útil establecer lo antes posible una línea de base a partir de la cual puedan determinarse los cambios posteriores. Es posible recolectar algunos indicadores antes de comenzar una operación. En otros casos, la operación comenzará y los datos se recolectarán tan pronto como sea posible.

(6-81) El plan de recolección de datos (DCP) debe publicarse con el plan/orden de la operación o campaña final e incorporarse al anexo I (Gestión del conocimiento y la información). Una vez el comandante aprueba la campaña u operación, todos los escalones de mando deben iniciar el proceso de recolección de la evaluación de la operación. A lo largo del planeamiento y la ejecución, el plan de recolección debe modificarse, según como sea necesario, hasta que finalice el planeamiento o se produzca la transición a la operación.

6.8.2. Fuentes de datos

(6-82) Los elementos del estado mayor, junto con el personal de sincronización de comunicaciones del

comandante, deben identificar las fuentes de datos esperadas y disponibles. Los datos pueden provenir de una variedad de fuentes, que incluyen, pero no se limitan a:

(1) Población local (encuestas formales o informales de hombres y mujeres).

(2) Funcionarios locales o de la nación anfitriona (HN) (encuestas formales o informales).

(3) Archivos locales o de la nación anfitriona (HN).

(4) Otros ministerios y agencias del Gobierno (es decir, embajadas, ministerios, etc.).

(5) Organizaciones internacionales que trabajan en el área (p. ej., Organización de las Naciones Unidas [ONU], Banco Mundial [BM], Fondo Monetario Internacional [FMI], Unión Europea [UE], Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]).

(6) ONG que trabajan en el área.

(7) Observaciones de fuerzas amigas (p. ej., informes de patrulla, inteligencia).

(8) Medios de comunicación y otras fuentes abiertas (p. ej., radio local, nacional y doméstica, internet, redes sociales, televisión y fuentes impresas).

(9) Fuentes de datos comerciales (p. ej., tarjetas de datos).

(10) Productos de evaluación de mandos superiores, subordinados y de apoyo.

(11) Expertos en la materia dentro del comando.

(12) Lecciones aprendidas y registros históricos.

(6-83) Cada fuente de datos requiere un escrutinio apropiado antes de su uso y durante este. Cuando las reglas

de clasificación lo permitan, la fuente siempre debe estar vinculada a la información recolectada, para que ayude a proporcionar una divulgación completa al reportar. Sin esta información, la credibilidad de cualquier recomendación podría cuestionarse si los productos del análisis y la comunicación parecen ser demasiado positivos o negativos en comparación con las percepciones y expectativas generales.

(6-84) Algunas fuentes de datos pueden estar utilizando esos datos para sus propios fines de evaluación. Se debe considerar si los datos provenientes de otras organizaciones son crudos o procesados. En el caso de datos procesados, se debe obtener conocimiento sobre los datos sin procesar (crudos), los supuestos y los métodos de procesamiento involucrados.

(6-85) El estado mayor debe especificar la fuente esperada de datos para cada indicador y, si está disponible, identificar fuentes de respaldo o corroborantes por las siguientes razones:

- **Los datos de múltiples fuentes se verifican más fácilmente:** Un elemento de datos de una fuente no es tan valioso como cuando el mismo elemento de datos es corroborado por otras fuentes.

- **Mitigar el sesgo humano:** Si el elemento de datos involucra observaciones visuales (p. ej., número de tiendas abiertas) u observaciones perceptivas (p. ej., sensación de seguridad en la ciudad), los datos pueden variar significativamente dependiendo de la fuente elegida. El sesgo es un peligro cuando se utilizan sujetos humanos.

- **Realizar un seguimiento de los datos y su origen:** Ya sea que los datos se tomen de una fuente o de varias, la identidad de la fuente es importante a fines de análisis. Un anexo I eficaz (Gestión del conocimiento y la información) debería respaldar la gestión y el seguimiento de las fuentes de datos.

- **Archivo de datos:** Los registros históricos y las copias de seguridad de datos son esenciales. Además de registrar las lecciones aprendidas, los analistas pueden trabajar para mejorar las medidas realizando un análisis de tendencias de los datos a lo largo del tiempo. El registro mejorado de datos históricos también puede incrementar la capacidad para utilizar técnicas analíticas predictivas cuando surjan oportunidades.

6.8.3. Métodos de recolección

(6-86) A lo largo del planeamiento y la ejecución, los equipos de planeamiento y el estado mayor deben identificar los métodos de recolección de datos relacionados con la evaluación. Deben identificar los recursos necesarios para la recolección de datos, preparar órdenes de recolección de datos para los comandos subordinados y de apoyo, e identificar el enlace apropiado con los socios de la misión, para establecer procedimientos de intercambio de datos. La mentalidad del comando debería ser: "Todo el mundo es un recolector". Los responsables del proceso de evaluación deben recordar esto al determinar los métodos de recolección. Dado que los recursos de recolección suelen ser limitados, los equipos de planeamiento y el estado mayor deben tratar de establecer un equilibrio entre los recursos utilizados para la recolección de datos y los recursos para otras tareas militares.

(6-87) La tabla 6-10 proporciona algunos ejemplos de métodos de recolección de datos, las ventajas y desventajas asociadas.

Tabla 6-10. Métodos de recolección de datos.

MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Encuesta militar	Una entrevista selectiva y planeada por parte de las FF. MM.	• Facilidad de asignación de FF. MM. • Movilidad superior. • Capacidad para acceder a entornos difíciles. • Bueno para recolectar datos cualitativos sin procesar.	• La respuesta de los sujetos puede estar sesgada por la percepción negativa de los militares. • Las FF. MM. pueden no tener habilidades específicas en topografía.
Encuesta	Una entrevista selectiva y planeada de sujetos por partes no militares (por ejemplo, organizaciones benéficas, ONG o especialistas).	• La encuesta realizada por organismos independientes puede ser más imparcial. • Reducción de la carga sobre los militares. • Puede utilizar especialistas en encuestas.	• Las organizaciones no militares son difíciles de encargar y pueden implicar costos financieros adicionales. • Las organizaciones no militares pueden tener una capacidad reducida para acceder a entornos difíciles.
Grupo objetivo	• Se pregunta a un grupo de personas sobre sus percepciones, opiniones o creencias hacia un tema de interés. • Las preguntas se hacen en un ambiente de grupo interactivo, donde los participantes son libres de hablar con otros participantes.	• Permite la recolección de actitudes profundas, creencias y datos anecdóticos. • Las dinámicas de grupo facilitan la generación de ideas. • Los participantes no tienen que saber leer ni escribir, pues la actividad se basa en la comunicación oral.	• Requiere un facilitador fuerte y capacitado. • Es difícil sacar conclusiones que representen una visión de la población. • Capacidad limitada para repetir la recolección de datos a lo largo del tiempo.
Entrevista estructurada	Una discusión planeada y dirigida con un tema, donde los objetivos de la discusión están predeterminados y anotados en la matriz de recolección de datos.	• A menudo captura información más rica que una encuesta. • Se pueden utilizar muchos métodos: cara a cara, correo electrónico, teléfono, videoconferencia, etc. • Brinda la oportunidad de sondear y explorar ideas en profundidad.	• Las entrevistas consumen mucho tiempo. • Puede requerir un entrevistador o transcriptor capacitado. • Las observaciones estructuradas pueden llevar mucho tiempo.

MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Observación estructurada/ informe	Un conjunto de observaciones específicas recolectadas durante el trabajo de rutina, seguidas de una pregunta formal o solicitadas para informar las observaciones en un momento específico.	Buen enfoque para descubrir comportamientos.	Sesgo humano de diferencia en las percepciones.
Informe de situación militar	Un informe formateado destinado a transmitir un conjunto predefinido de información en relación con un evento o actividad específicos, o un informe de rutina (dependiente del tiempo).	• Un conjunto estandarizado de información que ayuda a la coherencia de los reportes. • Una parte normal del negocio militar en lugar de una carga adicional.	Oportunidades limitadas para informar datos no estándar o para cambiar los formatos de reporte para datos específicos de la misión.
Recolección automática de medios	Recolección y análisis automatizados de medios de código abierto (p. ej., datos de mercado en línea, redes sociales, informes de seguimiento de países) o medios de código cerrado.	• Se ahorran recursos y tiempo en los esfuerzos necesarios para la recolección de datos.	• Se requiere más tiempo del analista para clasificar los datos. • Los métodos automáticos pueden recolectar demasiado o muy poco, o perder datos vitales.
Recolección manual de medios	Observación manual (p. ej., lectura de documentos, registro de eventos, fotocopiado de medios de código abierto o medios de código cerrado).	• La recolección de datos puede ser más completa, con una cierta cantidad de análisis que se realiza simultáneamente.	La recolección manual de datos requiere mucho tiempo.

6.8.4. Asignar la responsabilidad de la recolección de datos

(6-88) Normalmente, el estado mayor debe asignar unidades u organizaciones individuales con la responsabilidad de cada elemento de recolección de datos en la matriz de recolección de datos. En algunas situaciones, se podría asignar a una persona la responsabilidad de uno o más indicadores.

(6-89) Codificar la responsabilidad es importante por las siguientes razones:

- La asignación de responsabilidad aumenta la probabilidad de que se ejecute la tarea.
- Una cadena de reportes está claramente identificada y comunicada.
- En el caso de una consulta de datos, el analista puede dirigir las preguntas a la persona, unidad u organización responsable de ese elemento de datos.
- Facilita el archivo y análisis de datos.
- Si las tareas de recolección de datos recaen sobre personas u organizaciones fuera de las FF. AA., se levanta una bandera para una acción a fin de establecer vínculos con esas personas u organizaciones en particular.
- Si los datos se originan en una organización que no es probable que cumpla, entonces se levanta una bandera para buscar una fuente alternativa de datos, o incluso, un indicador alternativo.

FF. AA.
Fuerzas Armadas

6.8.5. Plazos de recolección y presentación de informes

(6-90) Los equipos de planeamiento y el estado mayor, con la guía del comandante, deben determinar las frecuencias para la recolección y el informe de datos.

(6-91) Frecuencia de recolección de datos: Para cada indicador, el número de veces (p. ej., por día, semana, mes) en el cual se deben recolectar los datos.

- ¿Es la frecuencia solicitada acorde con el posible cambio observable? No tiene sentido registrar la cantidad de salidas de aviones enemigos por día cuando solo ocurren unas pocas de ellas cada mes. Por el contrario, si se estuviera monitoreando la incidencia de una enfermedad altamente contagiosa en un campo de refugiados, las cifras diarias serían más apropiadas que el número de nuevas infecciones cada mes.

- ¿Es probable que la recolección de datos se vea influenciada por eventos importantes? Por ejemplo, mientras que "ataques por mes" es suficiente para la mayoría de los casos, en el mes previo a las elecciones regionales puede ser prudente capturar "ataques por día".

(6-92) **Frecuencia de reporte de datos:** La cantidad de veces (p. ej., por día, semana o mes) que los datos deben informarse a los usuarios identificados. Los datos pueden ser reportados a diferentes usuarios en diferentes frecuencias.

(6-93) **La frecuencia de recolección de datos y la frecuencia de notificación de datos pueden no ser las mismas:** Por lo general, la frecuencia de recolección solicitada admitirá la frecuencia de notificación más rápida. Por ejemplo, el requerimiento de recolectar la "cantidad de ataques" a diario puede respaldar a un

comandante táctico que requiere informar sobre los ataques por día, pero también puede respaldar el requerimiento de un comando superior de ataques por semana o ataques por mes.

Página dejada en blanco intencionalmente

"Un buen plan, ejecutado violentamente ahora, es mejor que un plan perfecto la próxima semana".

George S. Patton

CAPÍTULO 7

TRANSICIÓN A LA EJECUCIÓN

7.1. FUNDAMENTOS DE LA TRANSICIÓN A LA EJECUCIÓN

(7-1) Ningún plan se ha ejecutado tal cual como quedó escrito. Las condiciones cambiantes del ambiente y de las amenazas exigen una continua evaluación y reestructuración. Independientemente de cuánto tiempo y esfuerzo se gasten en el proceso de planeamiento, el estado mayor debe aceptar que el plan cómo se escribió, probablemente necesitará cambios durante la ejecución. A menudo, la decisión de despliegue militar se toma en condiciones significativamente distintas de las de la guía de planeamiento original o de las condiciones planeadas. El planeamiento proporciona una ventaja importante cuando contempla el despliegue. Las evaluaciones y reenmarcar el problema, si es necesario, informan la aplicabilidad o las modificaciones necesarias del plan en respuesta a los cambios en el ambiente operacional (OE).

- **El planeamiento eficaz permite la transición:** El esfuerzo integrado del estado mayor durante el planeamiento es un esfuerzo de equipo, y el

conocimiento adquirido en el proceso de planeamiento se comparte y se mantiene. Este trabajo del estado mayor ayuda a identificar cambios en el ambiente operacional (OE) y en la guía, para acelerar la transición a la ejecución.

- **El planeamiento detallado proporciona el análisis del adversario y el ambiente operacional:** El conocimiento y el entendimiento adquiridos permiten a un estado mayor bien capacitado identificar con rapidez qué difiere entre su plan y las condiciones actuales y hacer recomendaciones basadas en su trabajo previo.

- **Los planes de operaciones detallados (niveles 3 o 4) pueden requerir cambios más significativos, debido a su especificidad:** Las fuerzas identificadas en el plan pueden no estar disponibles, los supuestos pueden no ser validados y las decisiones políticas y estratégicas (e incluso, el cronograma de decisiones) pueden haber cambiado o no apoyar el concepto original. Sin embargo, el tiempo adicional dedicado al análisis proporciona un entendimiento más profundo del ambiente operacional (OE), de los adversarios y de los problemas técnicos al proyectar fuerzas.

- **Los planes de operaciones menos detallados (niveles 1-2) pueden adaptarse más fácilmente a su generalidad:** Sin embargo, pueden requerir análisis con mayor profundidad (por ejemplo, fuerzas, transporte, logística) para proporcionar los detalles necesarios que permitan tomar las decisiones en el nivel estratégico y asegurar la ejecutabilidad e idoneidad del plan para el problema en cuestión.

(7-2) La decisión de ejecutar se presentará a menudo como el resultado de una evaluación de las opciones en respuesta a una crisis en desarrollo o una acción por parte de un Estado competidor o una amenaza (estatal o no), en vez de una orden de ejecutar un plan concep-

tual (CONPLAN) o un plan de operaciones (PLANOP) específico.

- Si un plan existente es apropiado, el comandante y el estado mayor deben revisarlo y actualizarlo (en este capítulo, el numeral 7.3. "Proceso de transición" ofrece información adicional).

- Si ningún plan existente cumple la guía, el comandante y el estado mayor deben conducir el planeamiento de crisis (en un tiempo reducido). La mayoría de las veces, el comandante y el estado mayor han conducido algunos análisis previos del ambiente operacional (OE) que acelerarán el proceso de planeamiento.

7.2. TIPOS DE TRANSICIÓN

(7-3) Hay tres condiciones posibles para la transición del planeamiento a la ejecución, como se detalla seguidamente.

7.2.1. Ejecución del plan de contingencia

(7-4) Los planes de contingencia se elaboran como anticipación a una crisis prevista. Si hay un plan de contingencia aprobado que se asemeja mucho al escenario emergente, ese plan se puede refinar o adaptar, según como sea necesario, y ejecutarse. Las actividades de ejecución del sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA) se usan para todos los planes.

(7-5) Los miembros del equipo de planeamiento pueden no ser los mismos responsables de la ejecución. Es posible que roten o estén en las secciones de planeamiento del estado mayor, y no en las operaciones. Esa es la situación más probable en la que se cambiarán las condiciones utilizadas para desarrollar el plan. El equipo de planeamiento del estado mayor debe proporcionar la mayor cantidad de información posible al equipo de operaciones.

(7-6) El equipo de planeamiento debe ser un participante clave —incluso, ser el líder— para actualizar el plan a las condiciones actuales. Esto permite al comandante el uso efectivo del entendimiento del estado mayor durante el proceso de planeamiento. El equipo de operaciones debe ser colíder para actualizar el plan y garantizar que sus integrantes entiendan el proceso de decisiones y el razonamiento utilizado en el desarrollo del enfoque operacional y los COA. Esto acelerará la actualización del plan, facilitará la transición y minimizará el tiempo requerido para revisar los problemas que surgieron durante el desarrollo inicial del plan.

COA
Curso de acción

7.2.2. Planeamiento de crisis para la ejecución

(7-7) Cuando surge una situación emergente, el equipo de planeamiento analizará los planes de contingencia aprobados con escenarios similares, a fin de determinar si uno de ellos es apropiado para la situación. Si es así, es posible ejecutar dicho plan a través de una orden de operaciones (ORDOP) o de una orden fragmentaria (FRAGORD). En una crisis, el planeamiento suele pasar rápidamente a la ejecución, por lo que existe una desviación limitada entre el plan y la ejecución. Los equipos de planeamiento del J-5 pueden ayudar en el proceso de planeamiento a través de la experiencia obtenida y del conocimiento del ambiente operacional (OE) durante los esfuerzos de planeamiento similares.

7.2.3. Ejecución del plan de campaña

(7-8) Las actividades dentro de los planes de campaña están en ejecución constante. El planeamiento se conduce con base en fuerzas y recursos asumidos. Sobre la decisión de ejecutar, dichos supuestos son reemplazados por los hechos reales de las fuerzas y los recursos disponibles. Las diferencias entre los supuestos de planeamiento y las condiciones reales del ambiente operacional (OE) en la ejecución impulsarán el refinamiento o la adaptación del plan o de la orden. El planeamiento informado de los recursos durante el desarrollo del

plan permite a los equipos de planeamiento conducir supuestos más realistas sobre el planeamiento de la fuerza y de los recursos. Facilitado por los formatos comunes, sistemas colaborativos, las herramientas y los procesos del sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA), el planeamiento informado es concebido para permitir la transición de un plan o de una orden reduciendo el alcance de los ajustes o refinamientos requeridos del plan a la ejecución.

(7-9) Durante la ejecución es probable que el comandante tenga motivos para actualizar el enfoque operacional. Esto lo podrían desencadenar cambios significativos en el entendimiento del ambiente operacional (OE), en el problema, en la validación o en la invalidación de supuestos durante el planeamiento, al identificarse (por medio del proceso continuo de evaluación) que las acciones tácticas no están dando como resultado los efectos esperados, los cambios en las condiciones del ambiente operacional (OE) ni el estado final. El comandante puede, entonces, determinar una de las siguientes tres opciones:

- El plan de contingencia actual es adecuado, sin cambios o con cambios menores: el enfoque operacional actual sigue siendo factible.

- La misión y los objetivos del plan de contingencia son sólidos, pero el enfoque operacional ya no es factible o aceptable: se requiere un nuevo enfoque operacional.

- La misión o los objetivos ya no son válidos; por lo tanto, se necesita un nuevo COA: se requiere un nuevo enfoque operacional para apoyar el planeamiento detallado adicional.

COA
Curso de acción

(7-10) La evaluación podría hacer que el CDT-FC cambie el enfoque de la operación, lo que iniciaría una nueva visualización del CDT-FC, manifestada por medio de una nueva guía de planeamiento para una operación o un plan de campaña.

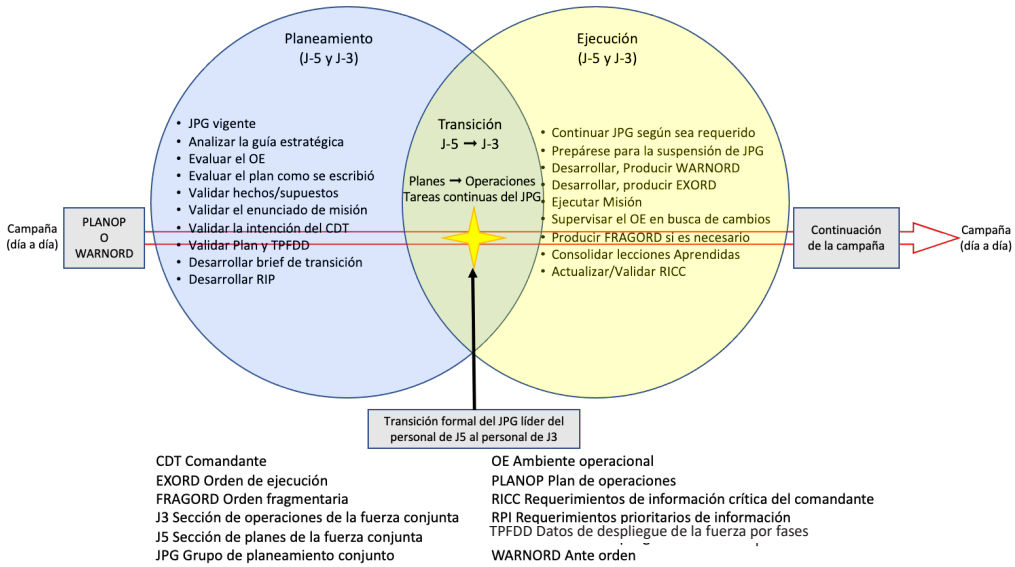
CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

7.2.4. Proceso de transición

(7-11) El proceso de transición a la ejecución del plan de contingencia se origina en la sección de planes con un importante apoyo del personal de inteligencia. Los planificadores sintetizan la guía estratégica a partir de la inteligencia y los planes existentes. El resultado de esta síntesis es un informe de transferencia al líder de planeamiento de crisis para el comando (consulte las figuras 7-1 y 7-2). Para la ejecución del planeamiento de crisis, la transición del plan sigue pasos similares, pero dentro de la sección del estado mayor responsable de este. La transición del plan a la ejecución debe considerar varios requerimientos. Estos no pretenden ser exclusivos y pueden llevarse a cabo simultáneamente:

Figura 7-1. Transferencia del PLANOP o CONPLAN (Sección de Planes de un EMC a la Sección de Operaciones de un EMC).

Este diagrama muestra un método para hacer la transición de un plan aprobado de Nivel 2, 3 o 4 a la ejecución.



7.2.4.1. Requerimientos de transición

(7-12) El equipo de planeamiento valida y, si es necesario, actualiza el análisis de la misión existente:

(7-13) **Evaluar el marco del ambiente y el análisis de inteligencia en el plan.** Los equipos de planeamiento validan o, si es necesario, actualizan los productos existentes. Identifican, además, qué ha cambiado desde el desarrollo del plan y evalúan los posibles impactos en la ejecución planeada.

(7-14) **Identificar cualquier cambio en la dirección o guía estratégica.** Esto requiere un diálogo con el conductor político, para garantizar que los objetivos estratégicos y operacionales permanezcan sincronizados con la política y los objetivos estratégicos. Requiere, pues:

- Confirmar y actualizar los objetivos estratégicos o estados finales.
- Confirmar y actualizar las limitaciones operacionales (restricciones e imposiciones).
- Validar supuestos.
- Revisar y validar los criterios de evaluación:
  - Los supuestos (estratégicos) externos —especialmente, aquellos relacionados con la política, la diplomacia y los socios multinacionales— deben validarse como parte de la revisión del plan con el conductor político. Estos son generalmente los supuestos dictados al comando a través de directrices estratégicas.
  - Los supuestos internos (operacionales) deben ser validados por el estado mayor, a través de su actualización del ambiente operacional (OE).
- Identificar socios y aliados.
- Identificar la participación, acciones y responsabilidades interinstitucionales.

(7-15) **Identificar fuerzas y recursos, incluyendo el transporte.** Las fuerzas asumidas en el planeamiento

se toman en cuenta solo con fines de planeamiento; las fuerzas originadas en la ejecución pueden coincidir o no con las supuestas en el planeamiento. Las fuentes para la ejecución requieren un diálogo entre el CDT-FC apoyado, el estado mayor, los proveedores de la fuerza conjunta y las fuerzas.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(7-16) **Identificar puntos de decisión y requerimientos de información crítica del comandante para ayudar en la toma de decisiones.** Asegúrese de que se tengan en cuenta los plazos iniciales, incluyendo la notificación y la movilización de las fuerzas de reserva, las líneas de tiempo de transporte y de adquisiciones (para contratos o capacidades comerciales) y los requerimientos de la RSOI (recepcionar, ubicar, mover e integrar. Estos puntos de decisión son críticos para que el CDT-GFM entienda cuándo deben tomarse decisiones para habilitar las operaciones y reducir el riesgo. Durante este análisis, los comandantes y equipos de planeamiento deben identificar COA alternos y el costo y el riesgo asociados a ellos, en caso de que las decisiones se retrasen o aplacen. Si no existen puntos de decisión y requerimientos de información crítica del comandante (RICC), se desarrollan en el planeamiento de crisis. Los RICC y los puntos de decisión en los planes existentes se evalúan y actualizan en el contexto del nuevo análisis de misión y guía estratégica.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

COA
Curso de acción

RICC
Requerimientos de información crítica del comandante

- **Opciones de disuasión flexible (FDO):** Cuándo y qué opción de disuasión flexible deben desplegarse, y el impacto esperado. La discusión debe identificar indicadores de que las opciones de disuasión están surtiendo el efecto deseado.

- **Opciones de respuesta flexible (FRO):** Generalmente se utilizan en respuesta al terrorismo, también pueden emplearse en respuesta a la agresión de un competidor o adversario. Al igual que las de disuasión, la discusión debe incluir indicadores de su eficacia y probabilidad de consecuencias, deseadas e indeseadas.

- **Desescalada:** Durante la transición a la ejecución, los comandantes deben identificar un medio para reducir la escalada y los pasos que podrían tomarse para permitir la reducción sin poner en peligro las fuerzas o los intereses nacionales.

- **Escalamiento:** De manera similar, los comandantes deben identificar los puntos de decisión en los que los comandantes superiores deben tomar decisiones de escalar para garantizar una ventaja estratégica, incluyendo el riesgo esperado asociado, en caso de que el adversario obtenga la ventaja antes del compromiso de las unidades propias.

(7-17) **Confirmar autoridades para la ejecución.** Solicitar y recibir autorización (presidencial o del CDT-GFM) para ejecutar operaciones militares. Las autorizaciones concedidas pueden ser para la ejecución de un plan aprobado o para la ejecución limitada de fases seleccionadas de un plan aprobado.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(7-18) **Ejecución directa.** Las autoridades para la ejecución, la asignación de la fuerza y el despliegue a menudo se proporcionan por separado en una orden integral. Una vez aprobados, los CDT-FC y las fuerzas transmiten órdenes a la cadena de mando que dirige la acción ordenada por el comando superior. Las siguientes órdenes son algunas de las que pueden utilizarse en el proceso de transición de la planificación a la ejecución: anteorden (WARNORD), orden de planeamiento (PLANORD), orden de alerta (ALERTORD), orden de operaciones (ORDOP), orden de preparación para el despliegue (PTDO), orden de despliegue (DEPORD), orden de ejecución (EXORD) y orden fragmentaria (FRAGORD).

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- **Planes de contingencia:** La autoridad para ejecutar un plan de contingencia puede otorgarse mediante un aumento gradual. La autoridad de ejecución inicial puede limitarse a actividades de fase inicial (p. ej., opciones de disuasión flexibles [FDO], opciones de respuesta flexible [FRO]), y los CDT-FC deben estar preparados para solicitar autoridades de

ejecución adicionales o modificadas a medida que se desarrolla una operación.

- **Plan de campaña del comando conjunto:** Estos planes permanecen en constante ejecución. Si bien son revisados por el CDT-GFM, la autorización para ejecutar un plan de campaña no proporciona autoridad completa para que el CDT-CCON ejecute todas las actividades militares individuales que comprenden el plan. Se requiere coordinación adicional del CDT-CCON para ejecutar las actividades militares discretas dentro de un plan de campaña, incluyendo la postura, la asignación de fuerzas y la coordinación del equipo de país.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

7.2.4.2. Impacto en otras operaciones

(7-19) A medida que el plan hace transición a la ejecución, el comandante y el estado mayor sincronizan esa operación con el resto de la campaña del CDT-FC. Es probable que las respuestas a las contingencias cambien los ambiente operacional (OE) y los ambientes estratégicos. Esto requiere revisar y actualizar el plan de campaña existente basado en las nuevas condiciones. El comandante identifica cómo la operación adicional afectará la campaña.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- **Recursos:** Los recursos pueden desviarse de operaciones y actividades de menor prioridad para apoyar la nueva operación. Esto puede requerir modificar la campaña o ajustar los objetivos.

- **Efectos secundarios:** Agregar nuevas operaciones —especialmente, de combate— afectará la percepción y los efectos de otras operaciones dentro del área de responsabilidad (AOR) (y probablemente, también en otras AOR del CDT-CCON). Es posible que sea necesario ajustar tanto la nueva operación como las existentes, para reflejar el efecto simbiótico de las operaciones simultáneas.

AOR
Área de responsabilidad

(7-20) El comandante puede requerir el apoyo de otros CCON. Además del apoyo dentro del plan de transición a la ejecución, el CDT-CCON puede requerir apoyo externo para garantizar el progreso continuo hacia los objetivos funcionales o del teatro. Mediante el uso de un acuerdo preestablecido de intercambio de capacidades (fuerza), un CDT-CCON puede obtener el apoyo necesario sin necesidad de coordinación adicional de su estado mayor o el estado mayor del Comando General. El apoyo de otros CCON a menudo requiere actividades de ritmo de batalla compartidas. Equilibrar el beneficio de una mayor conciencia sin sobrecargar a los comandantes y sus estados mayores sigue siendo un desafío. La coordinación informal entre distintos CCON a nivel de jefes de área del estado mayor ha demostrado ser beneficiosa y puede expandirse cuando las condiciones de seguridad requieren una coordinación y sincronización más profundas. Sin embargo, la identificación de organizaciones de estado mayor estandarizadas proporciona una estructura adicional al planear y programar más allá de los límites de la organización.

CCON
Comando conjunto

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(7-21) Según la importancia de la nueva operación, es posible que el CDT-FC necesite actualizar los objetivos de la campaña. Esto requiere una conversación con el CDT-GFM para ver si los objetivos nacionales se ajustan dado el cambio en el panorama estratégico.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

7.3. HERRAMIENTAS PARA AYUDAR EN LA TRANSICIÓN

(7-22) **Ensayos, ejercicios y recorridos del estado mayor.** Para las contingencias más probables, el comandante puede hacer ensayos para garantizar que se entiendan las actividades de transición y que estas sean evaluadas por el estado mayor. Cuando la situación lo permita, el comandante también podría realizar un recorrido de estado mayor sobre eventos clave o usar el escenario para un ejercicio (puesto de mando o ejercicio de entrenamiento de campaña).

(7-23) **Hoja de trabajo de transición.** Los comandos pueden desarrollar un manual condensado para el comandante y el estado mayor que brinde una descripción general y rápida de las opciones y los requerimientos para una respuesta. Esto podría incluir listas de verificación, plantilla de apoyo para la toma decisiones (DST), opciones de disuasión flexible (FDO), opciones de respuesta flexible (FRO) y la ubicación de archivos clave y datos de despliegue de la fuerza por fases. Esto aceleraría la preparación de productos para apoyar el diálogo del comandante con el comando superior o los encargados de tomar decisiones de alto nivel.

(7-24) **Listas de verificación del estado mayor.** Las secciones del estado mayor deben desarrollar listas de verificación detalladas tanto por áreas funcionales como por línea de tiempo sobre las acciones requeridas, para apoyar la ejecución de una respuesta a crisis. Las listas de verificación también deben incluir:

- **Requerimientos de información crítica del comandante (RICC):** ¿Cuáles de los RICC están dentro de las responsabilidades del estado mayor? ¿Qué más necesita saber el comandante dentro de las responsabilidades del estado mayor?

- **Listas de puntos de contacto (POC):** Aunque dichas listas no forman parte específicamente del plan, los equipos de planeamiento deben tener disponible una lista de puntos de contacto clave, como:

  - Comando logístico.

  - Comando de personal.

  - Otros comandos de apoyo.

  - Agencias de apoyo de combate (CSA) (por ejemplo, Agencia Logística, Dirección Nacional de Inteligencia, Instituto Geográfico Agustín Codazzi, entre otros).

– Listas de puntos de contacto del estado mayor conjunto (J1, J2, J3, J4, J5, J6, J9).

– Fuerza y otros CCON.

CCON
Comando conjunto

Página dejada en blanco intencionalmente

ANEXO A

FORMATO DEL PLAN Y LA ORDEN DE OPERACIONES CONJUNTOS

(A-1) El formato que a continuación se explica es una guía para el estado mayor de una fuerza conjunta al desarrollar un PLANOP/ORDOP conjunto. El formato exacto y el nivel de detalle pueden variar entre los comandos conjuntos, según los requerimientos específicos del teatro de operaciones y otros factores; sin embargo, los PLANOP y los CONPLAN conjuntos siempre contendrán los cinco parágrafos básicos (como el 3, "Ejecución") y sus correspondientes subparágrafos principales (como el 3a, "Concepto de la operación"). La comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE) típicamente se refiere a un plan de contingencia conjunto que abarca más de una operación mayor, como un plan de campaña, pero los CDT-FC preparan un plan para una campaña en un formato de plan de operaciones conjunto.

PLANOP
Plan de operaciones

ORDOP
Orden de operaciones

CONPLAN
Plan conceptual

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

SECRETO

(MEMBRETE OFICIAL)
COPIA N.º_____ DE _____ COPIAS
CGFM (Comando emisor)
BOGOTÁ D.C. (Ubicación)
EFECTIVA 01 00:00 ENE 2025
PCEC 001 AYACUCHO (Clave)

Plan de campaña estratégico conjunto Ayacucho

(S) Referencias:

(Enumere los mapas, gráficos y otros documentos relevantes que se consideren esenciales para la comprensión del plan).

I. (S) SITUACIÓN

(Esta sección describe brevemente las condiciones, circunstancias e influencias compuestas de la situación estratégica del teatro que aborda el plan [ver apreciación de inteligencia nacional, cualquier fuente multinacional y apreciaciones estratégicas y de los comandantes]).

A. (S) GENERAL

(Esta sección describe las variables político-militares generales que establecerían las probables condiciones previas a la ejecución de los planes de contingencia. Debe resumir los objetivos políticos opuestos que podrían conducir al conflicto, identificar los principales antagonistas, establecer los objetivos de la política nacional y los objetivos apreciados de otros partes, y esbozar las decisiones estratégicas necesarias de otros países o amenazas de CANI, para lograr los objetivos de la política nacionales y llevar a cabo operaciones militares eficaces nacionales para lograr los objetivos militares nacionales. Los elementos específicos se pueden enumerar por separado para mayor claridad, como se muestra a continuación).

1) (S) Valoración del conflicto

Proporcionar un resumen del contexto estratégico nacional y/o multinacional.

2) (S) Objetivos de la política

Esta sección relaciona la orientación estratégica, el estado final y los criterios de terminación con la situación del teatro y los requerimientos en sus dimensiones, intereses e intenciones globales, regionales y espaciales.

SECRETO

SECRETO

a) (S) Objetivos de la política nacional/multinacional

Identifique los objetivos de seguridad nacional, multinacionales o militares, y las tareas estratégicas asignadas o coordinadas por el comandante de fuerza conjunta (CDT-FC).

b) (S) Estado final

Describa el estado final estratégico nacional y relacione el estado final militar con el estado final estratégico nacional.

3) (S) Decisiones estratégicas nacionales no colombianas

4) (S) Limitaciones operacionales

Enumere las acciones que están prohibidas (restricciones) y las impuestas por una autoridad superior o multinacional (imposiciones) [por ejemplo, las ROE, las RUF, el derecho de guerra o los criterios de finalización].

B. (S) ÁREA DE INCIDENCIA

1) (S) Áreas operacionales

Describa el área operacional (OA) del CDT-FC. Puede usarse un mapa como anexo para representar gráficamente el área.

2) (S) Área de interés

Describa el área de interés para el comandante, incluida el área de influencia, las áreas adyacentes y las que se extienden hacia el territorio enemigo hasta los objetivos de las operaciones actuales o planeadas. Esta área también incluye las áreas ocupadas por las Fuerzas enemigas que podrían poner en peligro el cumplimiento de la misión.

C. (S) OPCIONES DE DISUASIÓN

Delimite las FDO y FRO deseadas para incluir las categorías especificadas en el PCEC actual. Las unidades y los recursos específicos deben priorizarse en términos de la última fecha de llegada en relación con el día C. Incluya posibles opciones de disuasión diplomática, de información o económica logradas por personas que no pertenecen al Ministerio de Defensa Nacional, así como las agencias que apoyarían el cumplimiento de la misión.

Consulte el anexo E, "Opciones de disuasión flexibles y opciones de respuesta flexibles", para ver ejemplos de FDO y FRO.

D. (S) RIESGO

El riesgo es la probabilidad y la gravedad de la pérdida vinculada a los peligros. Enumere los peligros específicos que la fuerza conjunta puede enfrentar durante la misión. Enumere las medidas de mitigación de riesgos.

SECRETO

SECRETO

E. (S) FUERZAS ENEMIGAS (Y AMENAZAS)

Identifique las Fuerzas contrarias esperadas tras la ejecución y evalúe sus capacidades generales. Remita a los lectores al anexo B [Inteligencia] para obtener más detalles. Sin embargo, esta sección debe proporcionar la información esencial para una comprensión clara de la magnitud de la amenaza hostil. Identifique las Fuerzas estratégicas y COG operacionales y vulnerabilidades críticas, como se muestra a continuación.

1) (S) COG enemigos

a) (S) Estratégico

b) (S) Operacional

2) (S) Factores críticos del enemigo

a) (S) Estratégico

b) (S) Operacional

3) (S) COA del enemigo

El más probable y el más peligroso para el cumplimiento de la misión amiga.

a) (S) General

b) (S) Estado final del enemigo

c) (S) Los objetivos estratégicos del enemigo

d) (S) Objetivos operacionales del enemigo

e) (S) CONOPS enemigos

Incluida la impugnación del flujo de Fuerzas amigas.

4) (S) Logística y sostenimiento del enemigo

5) (S) Otras Fuerzas/capacidades enemigas

6) (S) Movilización de reservas enemigas

F. (S) FUERZAS AMIGAS

1) (S) Centros de gravedad (COG) de las Fuerzas amigas

Esta sección debe identificar los COG de las fuerzas enemigas, tanto estratégicos como operacionales; esto proporciona un enfoque para los esfuerzos de protección de la fuerza.

a) (S) Estratégico

b) (S) Operacional

SECRETO

SECRETO

2) (S) Factores críticos de las Fuerzas amigas

a) (S) Estratégico

b) (S) Operacional

3) (S) Fuerzas multinacionales

4) (S) Comandos y agencias de apoyo

Describa las operaciones de Fuerzas no asignadas, distintas de las encargadas de apoyar este plan y que podrían tener una influencia directa y significativa en las operaciones del plan. Enumere también las tareas específicas de las Fuerzas amigas, los comandos o los ministerios y agencias gubernamentales que apoyarían directamente la ejecución del plan.

G. (S) SUPUESTOS

Enumere todos los supuestos razonables para todos los participantes contenidos en el PCEC u otras tareas en las que se basa el plan. Indique las condiciones esperadas sobre las cuales el CDT-FC no tiene control. Incluya supuestos que sean directamente relevantes para el desarrollo del plan y planes de apoyo y supuestos para el plan en su conjunto. Incluya supuestos tanto impuestos como deducidos que, si no ocurren como se espera, invalidarían el plan o sus CONOPS. Especificar la movilidad [transporte aéreo, espacial y marítimo], el grado de movilización asumido [es decir, total, parcial, selectiva o ninguna].

1) (S) Alerta/línea de tiempo de la amenaza.

2) (S) Preposicionamiento y acceso regional

(Incluyendo apoyo y asistencia internacional).

3) (S) Fuerzas desplegadas

4) (S) Supuestos estratégicos

H. CONSIDERACIONES LEGALES

Enumere las consideraciones legales significativas en las que se basa el plan.

1) (S) ROE/RUF

2) (S) Derecho internacional, incluido el derecho de la guerra

3) (S) Ley nacional

4) (S) Políticas de la HN y de países socios

5) (S) Acuerdos sobre el estado de las Fuerzas

6) (S) Otros tratados y acuerdos bilaterales

SECRETO

SECRETO

7) (S) Acuerdos con la HN, incluyendo apoyos de la nación anfitriona

8) (S) Fuentes nacionales adicionales de autoridad legal

Según como corresponda (p. ej., memorandos o directivas de delegación de autoridad operacional)

II. (S) MISIÓN

Indique de manera concisa la tarea esencial que debe realizar el CDT-FC, junto con el propósito. Enuncie la misión de la unidad (responder a las preguntas de quién [unidad emisora], qué [tarea, cuándo, dónde y para qué [propósito]), con el fin de indicar claramente la acción que se ejecutará y la razón para hacerlo. A continuación, se describe cómo se redacta la misión y se proporcionan un ejemplo:

Redacción de una misión: *El JEM prepara una propuesta del enunciado de la misión para la unidad, con base en el análisis de la misión. Habitualmente, el comandante recibe y aprueba el enunciado de la misión de la unidad durante el* briefing *del análisis de la misión (paso 2 del proceso de planeamiento conjunto (PPCO)). Como tal, el enunciado de la misión es una oración o párrafo breve que describe la tarea esencial y el propósito de la acción de la unidad. Este responde los interrogantes clave (quién, qué, cuándo, dónde y para qué), los cuales sirven para dar respuesta a lo siguiente:*

- *¿Quién ejecutará la operación? (unidad emisora).*
- *¿Qué tarea esencial identificó la unidad? (escoja solo una de las tareas impuestas o deducidas [aquella tarea vinculada al COG o el punto decisivo] identificadas en el paso 2 del proceso de planeamiento conjunto (PPCO)).*
- *¿Cuándo comenzará o cuánto durará la operación? (fecha o evento, NO MENSUAL, va hasta el cumplimiento de la MISIÓN).*
- *¿Dónde ocurrirá la operación? (nombre del OA, objetivo o coordenadas).*
- *¿Para qué se conducirá la operación? (con qué propósito. Este predomina sobre la tarea).*

Ejemplo:

- Quién: El CCON5.
- Qué: conduce seguridad civil.
- Cuando: a partir del 131100RNOV25.
- Dónde: en el OA "CROMO".
- Para qué: para establecer un ambiente seguro y protegido.

Misión: EL CCON5 CONDUCE SEGURIDAD CIVIL A PARTIR DEL 131100RNOV25 EN EL ÁREA DE OPERACIONES "CROMO" PARA ESTABLECER UN AMBIENTE SEGURO Y PROTEGIDO.

SECRETO

SECRETO

III. (S) EJECUCIÓN

A. (S) CONCEPTO DE LA OPERACIÓN

Para el plan de contingencia del CDT-FC, la apreciación del comandante apropiado puede tomarse del plan de campaña y desarrollarse en un concepto estratégico de operación para una campaña o PLANOP. De lo contrario, el CONOPS se desarrollará como resultado del COA seleccionado por el CDT-FC durante el desarrollo de ese mismo COA. El concepto debe establecerse en términos de quién, qué, dónde, cuándo, para qué y cómo. También contiene la visión operacional, la intención y la guía del CDT-FC para las operaciones de proyección de fuerza, incluida la movilización, el despliegue, el empleo, el sostenimiento, y redistribución de todas las Fuerzas, actividades y agencias participantes) (Consulte el anexo C [Operaciones] en el CONOPS.

1) (S) Intención del comandante

Esto debe describir la intención del comandante de fuerza conjunta (CDT-FC) [propósito y estado final], en general y por fase. Este enunciado trata principalmente de las condiciones militares que conducen al cumplimiento de la misión, por lo que el comandante puede resaltar los objetivos seleccionados y sus efectos de apoyo. También puede incluir cómo la postura de las Fuerzas en el estado final facilita la transición a operaciones futuras. También puede incluir la evaluación del CDT-FC de la intención del comandante enemigo y una evaluación de dónde y cuánto riesgo es aceptable durante la operación. Sin embargo, la intención del comandante no es un resumen del CONOPS.

a) (S) Propósito y estado final

Ver Capítulo II, "Guía Estratégica y Coordinación", para obtener detalles sobre cómo determinar el estado final.

b) (S) Objetivos

c) (S) Efectos

Si estos se describen.

2) (S) General

Fundamentalmente el CONOPS es el COA seleccionado por el CDT-FC. El CONOPS establece cómo el comandante planea cumplir la misión, incluidas las Fuerzas involucradas, las fases de las operaciones, la naturaleza general y el propósito de las operaciones que se ejecutarán, y las operaciones interrelacionadas o entre Fuerzas. Para el plan de contingencia de un CDT-FC, el CONOPS debe incluir un enunciado sobre la necesidad percibida de movilización del componente de reserva (si es necesario), en función del tiempo

SECRETO

SECRETO

de despliegue de la fuerza del plan y los requerimientos de tamaño de esta fuerza. El CONOPS debe estar lo suficientemente desarrollado para incluir una apreciación del nivel y duración del conflicto, a fin de proporcionar a los comandantes de apoyo y subordinados una base para preparar planes de apoyo adecuados. En la medida de lo posible, el CONOPS debe incorporar lo siguiente:

a) Los objetivos militares del CDT-FC, los efectos deseados de apoyo y el enfoque operacional.

b) Guía sobre los COG estratégicos y operacionales del enemigo y los factores críticos.

c) Protección de los COG estratégicos y operacionales amigos y factores críticos.

d) Fases de las operaciones, incluyendo la intención del comandante para cada fase.

1. Fase I

a. Intención del CDT-FC.

b. Sincronización.

c. Objetivos y efectos deseados.

d. Riesgo.

e. Ejecución.

f. Empleo:

(1) Fuerzas terrestres.

(2) Fuerzas aéreas.

(3) Fuerzas marítimas.

(4) Fuerzas espaciales.

(5) Fuerzas del ciberespacio.

(6) Fuerzas de operaciones especiales.

g. Fuegos operacionales. Enumere las consideraciones de fuegos significativos en las que se basa el plan. La descripción sobre los fuegos debe reflejar el concepto del CDT-FC para la aplicación de los fuegos disponibles. La guía para los fuegos conjuntos puede abordar lo siguiente:

(1) Políticas, procedimientos y ciclos de planeamiento de la fuerza conjunta.

(2) Fuerzas de apoyo de fuego conjuntas con fines de planeamiento.

(3) Prioridades para la adquisición de blancos.

(4) Áreas que requieren fuegos conjuntos para apoyar la maniobra operacional.

SECRETO

SECRETO

(5) Requerimientos anticipados de apoyo de fuego conjunto.

(6) Medidas de coordinación de apoyo de fuego (si es necesario).

2. Fases II a XX. (Cite la información como se indica en el subpárrafo 3a(2)(d)1 anterior para cada fase subsiguiente en función de la secuencia esperada, los cambios o las nuevas oportunidades).

B. (S) TAREAS

Enumere las tareas asignadas a cada elemento de los comandos apoyados y de apoyo en subparágrafos separados. Cada tarea debe ser un enunciado conciso de una misión que se ejecutará en el planeamiento futuro de la operación o en la ejecución del plan. La asignación de tareas debe abarcar todas las acciones clave que los elementos subordinados y de apoyo deben ejecutar para cumplir con el CONOPS, incluida la decepción militar operacional y táctica. Si las acciones no pueden mantenerse solas sin exponer la decepción militar, deben publicarse por separado, para recibir un manejo especial.

C. (S) INSTRUCCIONES DE COORDINACIÓN

Proporcione las instrucciones necesarias para la coordinación y sincronización de la operación conjunta que se aplican a dos o más elementos del comando. Explique los términos relacionados con el momento de la ejecución y los despliegues. Las instrucciones de coordinación también deben incluir los RICC y los procedimientos de reportes asociados que pueden ampliarse en el anexo B [Inteligencia], anexo C [Operaciones], anexo G (Operaciones civiles-militares), anexo I [Gestión del conocimiento y la información], anexo V (Coordinación interinstitucional-interorganizacional) y anexo R [Reportes].

IV. (S) GESTIÓN Y LOGÍSTICA

A. (S) CONCEPTO DE SOSTENIMIENTO

Este debe proporcionar una guía amplia para el concepto de sostenimiento estratégico del teatro para la campaña u operación, con información e instrucciones desglosadas por fases. Debe cubrir áreas funcionales de logística, transportes, políticas de personal y gestión.

B. (S) LOGÍSTICA

Este parágrafo aborda las prioridades e intenciones logísticas del CDT-FC: requerimientos de ingenieros fijos y de combate, generales y geoespaciales, apoyo de la nación anfitriona, apoyo contratos operacionales requeridos, consideraciones ambientales, asuntos mortuorios y responsabilidades de las Fuerzas. Identifique la prioridad y el movimiento del apoyo logístico para cada opción y fase del concepto.

SECRETO

SECRETO

C. (S) PERSONAL

Identifique los requerimientos de planeamiento detallados y las tareas subordinadas. Asignar tareas para establecer y operar instalaciones conjuntas de personal, administrar los partes del personal y los informes de fuerza precisos y oportunos, y hacer provisiones para dotarlos de personal. Describa la gestión administrativa del personal participante, la reconstitución de las Fuerzas, las políticas de reemplazo y rotación de mandos, y las capacidades y funciones requeridas para el mandar el comando y otros requerimientos operacionales). Consulte el anexo E (si este se publica.

D. (S) ASUNTOS PÚBLICOS

Consulte el anexo F.

E. (S) OPERACIONES CIVILES-MILITARES

Consulte el anexo G.

F. (S) SERVICIOS METEOROLÓGICOS Y OCEANOGRÁFICOS

Consulte el anexo H.

G. (S) CONSIDERACIONES AMBIENTALES

Consulte el anexo L.

H. (S) INFORMACIÓN Y SERVICIOS GEOESPACIALES

Consulte el anexo B.

I. (S) APOYO DE SANIDAD EN CAMPAÑA

Consulte el anexo Q. (Identifique los requerimientos de planeamiento y las tareas subordinadas para las áreas funcionales de los servicios de sanidad conjuntos. Aborde los abastecimientos y recursos médicos críticos, incluyendo el movimiento de los caninos de trabajo militar. Asigne tareas para establecer supuestos médicos conjuntos, e inclúyalos en un subpárrafo).

V. (S) MANDO Y CONTROL

A. (S) MANDO

1) (S) Relaciones de mando

Indique la estructura organizacional que se espera que exista durante la implementación del plan. Indique cualquier cambio en las principales organizaciones de C2 y el momento del cambio esperado.

SECRETO

SECRETO

2) (S) Puestos de mando

Enumere las designaciones y ubicaciones de cada comando principal involucrado en la ejecución. Cuando se vaya a desplegar el comando o el plan, prevea su reubicación a un puesto de mando alterno e indique la ubicación y la hora de apertura y cierre de cada comando.

3) (S) Sucesión al mando

Designe en orden de sucesión a los comandantes responsables de asumir el mando de la operación en circunstancias específicas.

B. (S) SISTEMAS DE MANDO, CONTROL, COMUNICACIONES Y CÓMPUTO

Proporcione un enunciado general sobre el alcance de los sistemas y procedimientos de comunicaciones requeridos para apoyar la operación. Resalte cualquier sistema o procedimiento de comunicaciones que requiera un énfasis especial. Consulte el anexo K.

[Firma]
[Nombre]
Comandante

ANEXOS:

A Organización para el combate
B Inteligencia
C Operaciones
D Logística
E Personal
F Asuntos públicos
G Operaciones civiles-militares
H Operaciones meteorológicas y oceanográficas (METOC)
I Gestión del conocimiento y la información
J Relaciones de mando
K Sistemas de mando, control, comunicaciones y cómputo (C4)
L Consideraciones ambientales
M No se utiliza actualmente (disponible)
N Evaluación
O Divulgación en el extranjero
P Apoyo de la HN
Q Servicios de Sanidad
R Reportes

SECRETO

SECRETO

S	Operaciones Técnicas Especiales
T	Respuesta químico, biológico, radiológico, nuclear (QBRN)
U	Guía de decisiones de contraproliferación teórica
V	Coordinación Interinstitucional-Interorganizacional
W	Apoyo de contratación operacional
X	Lista de chequeo de ejecución
Y	Estrategia de comunicación del comandante
Z	Distribución

Nota: los anexos A, D, K y Y son anexos para una ORDOP de crisis por planeamiento y ejecución adaptables. Todos los demás pueden ser requeridos por el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) o ser considerados necesarios para el comandante apoyado.

SECRETO

ANEXO B

APRECIACIÓN ESTRATÉGICA

B1. ANTECEDENTES

(B-1) La apreciación estratégica es una herramienta analítica disponible para los CDT-FC antes del desarrollo de: estrategias del teatro de operaciones o funcionales; de planes de campaña del teatro o funcionales; de planes de campaña subordinados, y de PLANOP. Las apreciaciones estratégicas proporcionan la perspectiva del comandante de los niveles estratégicos y operacionales del OE, las amenazas y las oportunidades que podrían facilitar u obstaculizar el logro de los objetivos dirigidos por la guía para el empleo de la fuerza (GEF), los cambios deseados para lograr objetivos regionales o funcionales específicos y la visualización del comandante de cómo esos objetivos podrían ser logrados. Desarrollada anualmente y actualizada con regularidad, la apreciación estratégica es la base para desarrollar la estrategia del teatro o funcional de los CDT-CCON.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

PLANOP
Plan de operaciones

OE
Ambiente operacional

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(B-2) El CDT-FC, el estado mayor de la fuerza conjunta, los comandos de apoyo y las agencias evalúan los amplios factores estratégicos que influyen en el OE, e informan así los fines, las formas, los medios y los ries-

gos involucrados en el logro de los objetivos de campaña prescritos.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(B-3) Tanto los CDT-FC apoyados como los de apoyo preparan apreciaciones estratégicas basadas en tareas asignadas. Los CDT-FC que apoyan múltiples comandos pueden preparar apreciaciones estratégicas para cada operación de apoyo.

(B-4) La sección B.2. "Formato de la apreciación estratégica" presenta un ejemplo que el estado mayor de la fuerza conjunta puede usar como guía al desarrollar una apreciación estratégica. El J-5 puede liderar al estado mayor para realizar la apreciación estratégica con una participación significativa de las otras secciones del estado mayor. El formato exacto y el nivel de detalle pueden variar un poco entre los comandos, según los requerimientos específicos del teatro y otros factores.

OE
Ambiente operacional

(B-5) El resultado de la apreciación estratégica permite una mejor comprensión y visualización del OE completo, incluyendo adversarios, amigos y neutrales. El proceso de apreciación estratégica es dinámico y continuo, y proporciona información para diseñar y desarrollar estrategias de teatro y planes de campaña. Dicha apreciación estratégica es también el punto de partida para hacer apreciaciones más detalladas del estado mayor, así como la apreciación del comandante de la situación, para una posible contingencia.

(B-6) La apreciación estratégica de los CDT-FC debe identificar el potencial de despliegue, tanto desde la perspectiva del área de responsabilidad (AOR) como desde el área funcional, hacia otras áreas de responsabilidad, o áreas funcionales de los CDT-FC, y hacia el AOR o el área funcional de los CDT-FC en función de las operaciones y las actividades fuera del AOR.

B.2. FORMATO DE LA APRECIACIÓN ESTRATÉGICA

CONFIDENCIAL

(MEMBRETE OFICIAL)

1. (C) GUÍA ESTRATÉGICA

Esta sección analiza la política general, la guía estratégica y la dirección autorizada para el teatro o la situación global, e identifica los requerimientos estratégicos en dimensiones globales y regionales.

a. (C) Objetivos políticos de Colombia

Identifique los objetivos militares o de seguridad nacional de Colombia y las tareas estratégicas asignadas al CDT-FC o coordinadas por este.

b. (C) Objetivos políticos no colombianos/multinacionales

Identifique los objetivos de seguridad o militares multinacionales (alianza o coalición) y las tareas estratégicas que también pueden ser asignadas o coordinadas por el CDT-CCON.

c. (C) Objetivos políticos de oposición y estado final deseado

d. (C) Estado final

Describa el objetivo de la campaña o la operación y los estados finales militares relacionados que deben lograrse o mantenerse.

2. (C) AMBIENTE OPERACIONAL

a. (C) Área de responsabilidad

Proporcione una visualización de los factores geográficos, políticos, económicos, sociales, demográficos, históricos y culturales relevantes en el AOR asignada al CDT-CCON.

b. (C) Área de interés

Describa el área de interés para el comandante, incluyendo el área de influencia y las áreas adyacentes; extiéndalas, incluso, al territorio del enemigo. Esta área también incluye las áreas ocupadas por las Fuerzas enemigas que podrían poner en peligro el cumplimiento de la misión.

c. (C) Fuerzas adversarias

Identifique todos los Estados, los grupos o las organizaciones que se espera que sean hostiles, o las que puedan amenazar los intereses de Colombia y las naciones socias, y evalúe sus objetivos generales, sus motivaciones y sus capacidades. Proporcione la información esencial para una comprensión clara de la magnitud de la potencial amenaza.

CONFIDENCIAL

CONFIDENCIAL

d. (C) Fuerzas amigas

Identifique a todos los Estados, las Fuerzas y las organizaciones amigas relevantes, incluyendo las Fuerzas propias asignadas, los aliados regionales y los socios multinacionales previstos. Describa las capacidades de los otros instrumentos de poder (diplomáticos, económicos, e informativos), los comandos militares de apoyo y otras agencias que podrían tener una influencia directa y significativa sobre las operaciones en el AOR.

e. (C) Fuerzas neutrales

Identifique todos los demás Estados, los grupos o las organizaciones relevantes en el AOR, y determine sus objetivos generales, sus motivaciones y sus capacidades. Proporcione la información esencial para una comprensión clara de sus motivaciones y de cómo pueden afectar las operaciones multinacionales y propias.

3. (C) EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPALES RETOS ESTRATÉGICOS Y OPERACIONALES

Esta es una apreciación continua de los principales retos en el AOR de los cuales el CDT-CCON debe encargarse. Los mencionados retos pueden incluir una amplia gama, desde confrontación militar directa hasta operaciones de paz y cooperación en seguridad, la respuesta a atrocidades, asistencia humanitaria, ayuda en desastres y actividades de estabilidad.

4. (C) OPORTUNIDADES POTENCIALES

Este es un análisis de las circunstancias conocidas o anticipadas, así como de las situaciones emergentes, que el CDT-FC puede utilizar como influencia positiva para mejorar la situación estratégica del teatro y los intereses de Colombia o las naciones socias. Cada posible oportunidad debe evaluarse cuidadosamente con respecto a la guía estratégica existente y las limitaciones operacionales.

5. (C) EVALUACIÓN DE RIESGOS

El riesgo es la probabilidad y la consecuencia potencial de pérdidas relacionadas con los peligros. Esta evaluación coincide con una lista de retos potenciales con capacidades previstas en el OE. Los riesgos asociados a cada reto importante deben analizarse por separado y clasificarse de acuerdo con la importancia o la probabilidad (más peligrosa o más probable). El estado mayor del CDT-CCON debe desarrollar una lista de posibles medidas de mitigación para estos riesgos.

CONFIDENCIAL

ANEXO C

APRECIACIONES DEL ESTADO MAYOR

C.1. ANTECEDENTES

(C-1) Las apreciaciones del estado mayor son fundamentales para formular y actualizar acciones militares a fin de cumplir los requerimientos de cualquier situación. Deben comenzar con la apreciación estratégica, así como ser integrales y continuas, para visualizar el futuro, al tiempo que optimizan el limitado tiempo disponible. Las apreciaciones integrales consideran tanto los aspectos cuantificables como los intangibles de las operaciones militares. Traducen las capacidades propias y las del enemigo, los sistemas de armas, el entrenamiento, la moral y el liderazgo en capacidades de combate. El proceso de apreciación requiere la capacidad para visualizar las situaciones de batalla o crisis que requieren FF. MM.

FF. MM.
Fuerzas Militares

(C-2) Las apreciaciones son una parte esencial del proceso de diseño operacional. A través de estas, el estado mayor proporciona una evaluación experta del OE y los factores relevantes que afectan el planeamiento y la ejecución efectiva hacia el logro de los objetivos y el alcance de los estados finales.

OE
Ambiente operacional

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(C-3) Las apreciaciones deben ser tan exhaustivas como lo permitan el tiempo y las circunstancias. El CDT-FC y el estado mayor deben recolectar, procesar y evaluar constantemente la información y actualizarlas cuando:

- El comandante y el estado mayor reconocen nuevos hechos.
- Reemplazan supuestos con hechos o encuentran que sus supuestos no son válidos.
- Reciben cambios en la guía estratégica basados en el diálogo civil-militar de alto nivel o cuando las recomendaciones de evaluación son aceptadas para refinar, adaptar o terminar.

(C-4) Las apreciaciones para el plan en ejecución a menudo pueden proporcionar una base para las apreciaciones de los planes futuros, así como los cambios en el plan en ejecución. Los avances tecnológicos y las apreciaciones de información casi en tiempo real aseguran que las apreciaciones puedan actualizarse continuamente. Las apreciaciones deben visualizar el futuro y apoyar la apreciación del comandante. Son el vínculo entre el planeamiento y la ejecución y respaldan la evaluación continua. La visión del comandante articulada en la apreciación estratégica dirige el estado final deseado. Cada comandante de unidad subordinada también debe tener la capacidad para visualizar el estado final deseado para su organización, así como aquellos deseados por su oponente. Las apreciaciones contribuyen a esta visión. La falta de apreciaciones del estado mayor puede generar errores u omisiones al desarrollar, analizar y comparar los COA.

COA
Curso de acción

(C-5) No todas las situaciones permitirán o requerirán un esfuerzo de planeamiento extenso y prolongado. Es concebible que un comandante pueda revisar la tarea asignada, recibir informes orales, tomar una decisión rápida y escribir directamente el plan para comenzar. Esto completaría el proceso y podría ser adecuado si la tarea fuera simple y directa.

(C-6) Sin embargo, la mayoría de los comandantes exigen un plan completo y bien coordinado que requiera un proceso de apreciación de estado mayor complejo. Las apreciaciones escritas del estado mayor se preparan cuidadosamente, se coordinan y se documentan por completo.

(C-7) Dada la capacidad diferencial de cada sección, la participación de todos es vital. Cada apreciación del estado mayor adopta un enfoque diferente, que identifica ciertos supuestos, aspectos detallados de los COA, así como deficiencias potenciales que, simplemente, no se conocen en ningún otro nivel, pero deben ser consideradas. Tal estudio detallado de los COA involucra a los estados mayores correspondiente de los comandos subordinados y de apoyo.

COA
Curso de acción

(C-8) Cada sección del estado mayor:

- Revisa el OE, la misión y la situación desde su propia perspectiva funcional del estado mayor.
- Examina los factores y los supuestos de los cuales el estado mayor es responsable.
- Analiza cada COA desde su perspectiva funcional del estado mayor.
- Concluye si la misión puede ser apoyada.

OE
Ambiente operacional

(C-9) Los productos de dicho proceso son apreciaciones de estado mayor revisadas y documentadas. Estas son extremadamente útiles para el J-5, que extrae información de ellas para la apreciación del comandante. Las apreciaciones también son valiosas para las células de planeamiento en los comandos subordinados y de apoyo mientras preparan los planes de apoyo. Aunque documentar las apreciaciones del estado mayor puede retrasarse hasta después de la preparación de la apreciación del comandante, dichas apreciaciones se deben enviar a tiempo a los comandantes subordinados y de apoyo, a fin de ayudarlos a preparar anexos para sus planes de apoyo.

(C-10) Los principales elementos de las apreciaciones del estado mayor normalmente incluyen misión, situación y consideraciones, el análisis de los COA contrarios, la comparación de COA propios y las conclusiones. El estado mayor de coordinación y el estado mayor principal desarrollan datos, evaluaciones e información que se relacionan con su campo funcional. Los tipos de apreciaciones, generalmente, incluyen, entre otros: operaciones, personal, inteligencia, logística, comunicaciones, operaciones civiles militares, decepción militar y el estado mayor especial. Los detalles en cada categoría básica varían según el miembro de estado mayor que realiza el análisis. Las principales secciones de estado mayor tienen una perspectiva similar: se centran en los COA propios y en cómo apoyarlos.

COA
Curso de acción

(C-11) La apreciación del J-2 es independiente de la apreciación de inteligencia proporcionada al comienzo del proceso de planeamiento. La apreciación del estado mayor se completa durante la función de planeamiento de la guía estratégica, e identifica la recolección de inteligencia disponible del CDT-FC y las capacidades analíticas y deficiencias anticipadas que pueden limitar la capacidad del J-2 para apoyar los COA propuestos. También durante la función de planeamiento de la guía estratégica, basada en la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE), el J-2 produce la apreciación de inteligencia que sirve como evaluación de referencia del OE, las capacidades del adversario (incluidos requerimientos, vulnerabilidades y centros de gravedad [COG]) y un análisis de los diversos COA disponibles para el adversario, según sus capacidades. La conclusión de la apreciación de inteligencia indicará el COA más probable del adversario, identificará los efectos de ese COA en el cumplimiento de la misión asignada y, cuando corresponda, enumerará las vulnerabilidades del adversario explotables asociadas a ese COA. La apreciación de inteligencia informa la apreciación del comandante.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

OE
Ambiente operacional

(C-12) En muchos casos, las actividades en el paso de desarrollo del COA del proceso de planeamiento conjunto (PPCO) no son separadas y distintas, como lo ilustra la evolución del COA refinado. Las apreciaciones y los supuestos del estado mayor utilizados en el desarrollo inicial del COA pueden basarse en un apoyo limitado del estado mayor. Pero a medida que se avanza el desarrollo del concepto, los COA se refinan y evolucionan, incluyendo muchas de las siguientes consideraciones:

COA
Curso de acción

- ¿Qué operaciones militares son consideradas?
- ¿Dónde se realizarán?
- ¿Quién conducirá la operación?
- ¿Para cuándo está planeado que ocurra la operación?
- ¿Cómo deberá conducirse la operación?

(C-13) Para desarrollar los COA refinados se emplea un proceso reiterativo modificando, adicionando y eliminando de la lista tentativa original. El estado mayor evalúa continuamente la situación a medida que el proceso de planeamiento continúa. Las apreciaciones tempranas del estado mayor se dan a menudo con informes orales para el resto del estado mayor. Al principio, tienden a enfatizar la recolección de información más que el análisis. Solo en las últimas etapas del proceso se espera que las apreciaciones del estado mayor indiquen cuáles COA pueden ser mejor apoyados.

C.2. FORMATO DE LA APRECIACIÓN

(C-14) El siguiente es un formato que puede utilizarse como guía al desarrollar una apreciación. El formato exacto y el grado de detalle pueden variar un poco entre los comandos conjuntos y las secciones principales del estado mayor, según los requerimientos específicos del teatro y otros factores, como se muestra a continuación.

ULTRA SECRETO

(MEMBRETE OFICIAL)

I. (US) MISIÓN

A. (US) ANÁLISIS DE LA MISIÓN

1) Determine el propósito del comando superior. Analice el direccionamiento de la seguridad nacional y la estratégica militar (así como el direccionamiento de la guía de las naciones socias, cuando corresponda), incluidos los objetivos a corto y largo plazo. Determine un estado final militar definido claramente y los criterios de terminación relacionados.

2) Determine las tareas específicas, deducidas y la esencial, así como sus prioridades.

3) Determine los objetivos, y considere los efectos deseados y los no deseados.

4) Reevalúe si la guía y la dirección estratégica apoyan los objetivos deseados o el estado final.

B. (US) ENUNCIADO DE LA MISIÓN

1) Exprese en términos de quién (el comando que emite), qué (tarea esencial), cuándo (militarmente), dónde (nombre del OA o coordenadas, cuando aplique) y para qué (propósito).

2) Enmárquelo como un enunciado claro y conciso de la tarea esencial que debe cumplirse y el propósito que se debe lograr.

II. (US) SITUACIÓN Y CURSOS DE ACCIÓN

A. (US) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1) (US) Contexto geoestratégico

a) (US) Contexto nacional e internacional

Causas políticas o diplomáticas del conflicto a largo y corto plazo; influencias domésticas, incluida la voluntad pública, las demandas de recursos y las restricciones políticas, económicas, legales y morales, y los intereses internacionales (que refuerzan los intereses de Colombia o entran en conflicto con estos, incluyendo las posiciones neutrales al conflicto), el derecho internacional, las posiciones de las organizaciones intergubernamentales y otras situaciones internacionales que influyan. Se deben tener en cuenta factores similares para el teatro, las campañas funcionales y las operaciones de no combate.

ULTRA SECRETO

ULTRA SECRETO

b) (US) Perspectiva de sistemas del OE

Todos los aspectos políticos, militares (ver el siguiente párrafo), económicos, sociales, de información, de infraestructura que sean relevantes, y otros aspectos. Consulte el Capítulo IV, "Arte operacional y diseño operacional", para ver una descripción sobre cómo desarrollar una perspectiva de sistemas.

2) (US) Análisis del adversario

El escrutinio de la situación del oponente, incluidas las capacidades y las vulnerabilidades (en el ámbito del teatro, los comandantes normalmente tendrán disponible una apreciación de inteligencia formal), que debe incluir lo siguiente:

a) Intenciones y objetivos nacionales y militares (hasta donde se los conozca).

b) Los COA militares extensos que se acogerán, y que podrían estar disponibles en el futuro.

c) Ventajas y limitaciones militares estratégicas y operacionales.

d) Posible apoyo militar externo.

e) COG estratégicos y operacionales, y puntos decisivos.

f) Características operacionales específicas, tales como fuerza, composición, ubicación y dispositivo, refuerzos, logística, factores de tiempo y espacio (incluidas la bases utilizadas y disponibles), eficiencia de combate y de no combate, y la capacidad en operaciones conjuntas.

g) Reacciones de terceros/participantes en campañas del teatro y funcionales.

3) (US) Situación propia

Debe seguir el mismo patrón utilizado para el análisis del adversario. En el teatro, los CDT-CCON normalmente tendrán disponibles apreciaciones de apoyo específico, que incluyen apreciaciones de personal, logística y comunicaciones. Las operaciones multinacionales requieren un análisis específico de los objetivos de las naciones socias, sus capacidades y sus vulnerabilidades. También se debe tomar en cuenta la coordinación interagencial requerida para el logro de los objetivos.

4) (US) Limitaciones operacionales

Las acciones estipuladas o prohibidas por la autoridad superior, tales como imposiciones o restricciones y otras situaciones que limitan la libertad de acción del comandante, como los acuerdos diplomáticos, las condiciones políticas o económicas en los países afectados y los problemas de la HN.

ULTRA SECRETO

ULTRA SECRETO

5) (US) Supuestos

Los supuestos son factores intrínsecamente importantes en los que se basa la conducción de la operación, y deben ser tenidos en cuenta como tales. Los supuestos solo deben hacerse cuando sean necesarios para continuar el planeamiento.

6) (US) Deducciones

Las deducciones del análisis anterior deben arrojar apreciaciones del poder relativo de combate, incluidas las capacidades del enemigo que pueden afectar el logro de la misión.

B. (US) DESARROLLO Y ANÁLISIS DE CURSOS DE ACCIÓN

Los COA se basan en el análisis anterior y en una determinación creativa de cómo se cumplirá la misión. Cada COA debe ser adecuado, factible y aceptable. Enuncie todos los COA prácticos abiertos al comandante que, en caso de ser exitosos, cumplirán la misión. Para una apreciación estratégica del CDT-FC, cada COA generalmente constituirá un concepto estratégico u operacional de teatro de operaciones alternativo, y debe resumir lo siguiente:

1) Principales tareas estratégicas y operacionales que deben ejecutarse en el orden en que deben cumplirse.

2) Fuerzas o capacidades principales requeridas (incluir conjuntas, interagenciales y multinacionales).

3) C2.

4) Concepto de sostenimiento.

5) Concepto de despliegue.

6) Apreciación del tiempo requerido para lograr los objetivos o los criterios de finalización.

7) Concepto para establecer y mantener una reserva del teatro.

III. (US) ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES Y LAS INTENCIONES DEL ADVERSARIO

Determinar el efecto probable de las capacidades y las intenciones posibles del adversario sobre el éxito de cada COA propio. Realizar este análisis de forma ordenada, por fase de tiempo, ubicación geográfica y evento funcional. Deben considerarse:

- *Las acciones potenciales de los subordinados dos escalones hacia abajo.*
- *Los asuntos de la transición del conflicto; piense, a través de la acción propia, la reacción del oponente y la neutralización.*

ULTRA SECRETO

ULTRA SECRETO

- *El impacto potencial en los efectos propios deseados y la probabilidad de que las acciones del adversario causen efectos indeseados específicos.*

Concluya con la revalidación de los COA propios. Determine los requerimientos adicionales, haga las modificaciones necesarias y enumere las ventajas y las desventajas de cada capacidad del adversario.

IV. (US) COMPARACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN PROPIOS

A. Evalúe las ventajas y las desventajas de cada COA.

B. Compare con respecto a los criterios de evaluación:

- *Valores fijos para operaciones conjuntas (principios de las operaciones conjuntas, fundamentos de la guerra conjunta y elementos del diseño operacional).*
- *Otros factores (por ejemplo, restricciones políticas).*
- *Cumplimiento de la misión.*

C. Si es apropiado, combine elementos de diferentes COA en uno.

D. Identifique el riesgo específicamente asociado a los supuestos (es decir, qué sucede si cada supuesto es falso).

V. (US) RECOMENDACIÓN

Proporcione una evaluación de cuáles COA pueden ser apoyados, un análisis del riesgo para cada uno y un enunciado conciso del COA recomendado, con sus requerimientos.

ULTRA SECRETO

Página dejada en blanco intencionalmente

ANEXO D

PLAN DE EVALUACIÓN DE LA OPERACIÓN

D.1. FUNDAMENTOS DEL PLAN DE EVALUACIÓN

(D-1) La evaluación de la operación o la campaña se aplica tanto a los planes de campaña como a los planes de contingencia, y es continua a lo largo del planeamiento y ejecución. Para los planes de campaña de teatro y los planes de campaña funcionales, se prepara un plan de evaluación como un anexo del plan de campaña a medida que se desarrolla el enfoque operacional de la campaña, y se sigue perfeccionando y adaptando dicho plan mientras esté en ejecución. Se establecen los objetivos intermedios (y las métricas que los acompañan) que, de manera directa y medible, contribuyen al logro de los objetivos de la campaña. El plan de evaluación de la campaña se modifica en caso de que un plan de contingencia de una parte de la campaña o una orden generada por crisis entre en ejecución como una nueva operación de la campaña. Para planes de contingencia, el CDT-FC apoyado determina si se requiere un plan de evaluación para apoyar las cuatro funciones de planeamiento, con el fin de mejorar la efectividad y mantenerlo actualizado y listo para la transición a la ejecución. Como el plan de

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

contingencia se modifica para mantenerlo efectivo y listo para la transición a la ejecución, el plan de evaluación también puede necesitar refinamiento y adaptación.

OE
Ambiente operacional

(D-2) Se deben considerar los impactos de las acciones propias, adversarias y neutrales en el OE para un plan militar y su ejecución. La evaluación de la operación puede ayudar a identificar acciones significativas, y a evaluar los resultados de estas acciones. Por lo general, requiere la colaboración con otras agencias y socios multinacionales —preferiblemente, dentro de un proceso común y aceptado—, en interés de una acción unificada (AU) y que faciliten el entendimiento, por parte del comandante, del OE. La recolección y el análisis de inteligencia, los componentes de Fuerza y subordinados, los componentes funcionales y las FTC, los comandos de apoyo, las agencias de defensa y los equipos del país deben informar el progreso de los objetivos de campaña al comandante de componente de reserva (CDT-RC), como se especifica en el anexo de evaluación del plan de campaña.

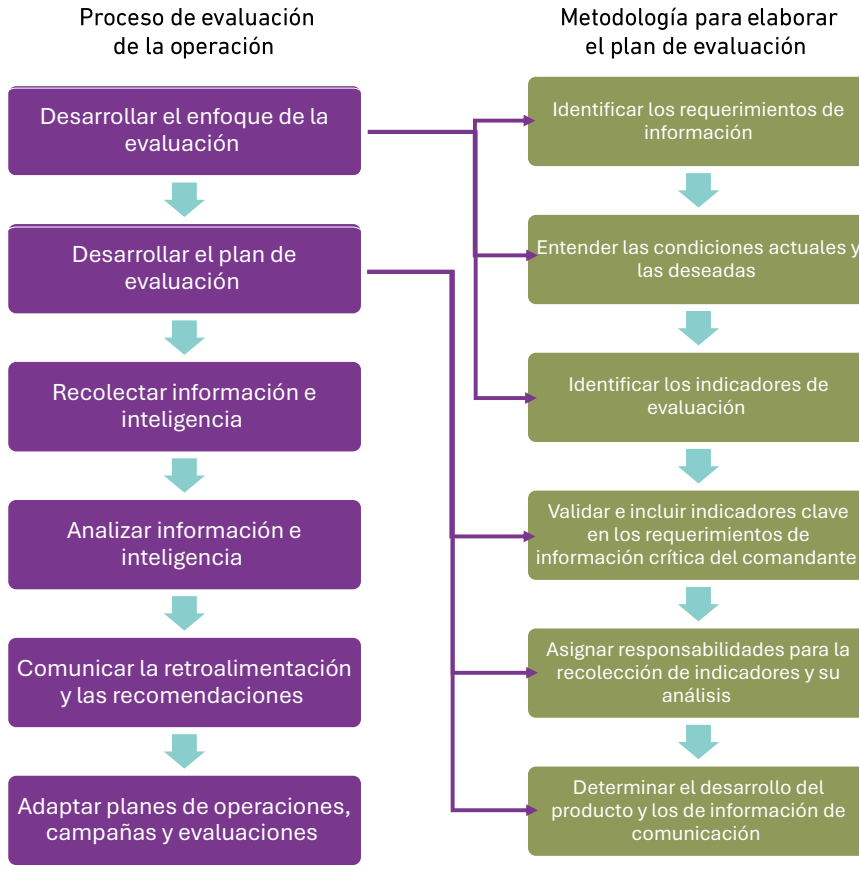
(D-3) Aunque no existe un formato prescrito para un plan de evaluación, se sugiere como plantilla el formato o la orden del planeamiento y ejecución adaptables de cinco parágrafos. El plan de evaluación de los planes de campaña del teatro y planes de campaña funcionales se incluyen dentro del plan de campaña como un anexo. Los planes de evaluación del plan de contingencia, según como se requiera, pueden ser un anexo del plan de contingencia o pueden ser planes independientes. El apéndice A del presente anexo, "Formato de ejemplo del anexo de evaluación de la Organización del Tratado del Atlántico Norte", y el apéndice B, "Formato de muestra del anexo de evaluación del Ejército", contienen ejemplos de formatos de anexos de evaluación utilizados por la OTAN y el Ejército Nacional de Colombia.

(D-4) A continuación se describe el desarrollo del plan de evaluación de operaciones (pasos 1 y 2 de la evaluación de las operaciones), cubierto en el capítulo 6.

D.2. PASOS DE PLANEAMIENTO DE EVALUACIÓN

(D-5) La figura D-1 muestra en la columna izquierda el proceso de evaluación de la operación descrito en el capítulo IV "Evaluación de la operación". De los pasos 1 y 2 de este, se deriva la metodología para desarrollar el plan de evaluación, como se ve en la columna a la derecha.

Figura D-1. Proceso de evaluación de la operación, y pasos del plan de evaluación.



Paso 1. Identificar los requerimientos de información

(D-6) Los documentos de guía estratégica, como la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

estratégico conjunto (PCEC), sirven de guías principales para que los CDT-CCON inicien el planeamiento. Los CDT-CCON y otros comandantes también pueden iniciar el planeamiento bajo su propia autoridad, cuando identifican un requerimiento de planeamiento no emitido aún por una autoridad superior. Por lo general, los componentes y los comandos subordinados empiezan el planeamiento con base en una guía superior, pero deben tener en cuenta la guía estratégica para fijar adecuadamente los planes de apoyo dentro de los planes que se están desarrollando por parte del comando superior. Las opciones militares normalmente se desarrollan en combinación con otras opciones no militares, para que el presidente pueda responder con los instrumentos apropiados del poder nacional. El estado mayor comienza a actualizar sus apreciaciones y reúne la información necesaria para el análisis de la misión y el planeamiento continuo. La información específica recolectada con respecto a la evaluación incluye (pero no se limita a ello):

- El plan o la orden del comando superior, incluido el anexo de evaluación, si está disponible.
- Si reemplaza una unidad, cualquier producto de evaluación actual.
- Productos de evaluación relevantes (clasificados o de fuentes abiertas) producidos por organizaciones civiles, gubernamentales, militares y de naciones socias.
- El borrador del estado final deseado, los objetivos y los efectos de la organización.

Paso 2. Comprender las condiciones actuales y deseadas

(D-7) Fundamentalmente, la evaluación de la operación consiste en comprender las condiciones actuales y deseadas en el OE, observar los cambios en este, determinar la contribución de las tareas o las misiones

OE
Ambiente operacional

anticipadas o completadas a los cambios observados y evaluar el progreso o la regresión hacia las condiciones deseadas del OE relativas al objetivo específico o al estado final. El estado mayor compara las condiciones actuales en el OA con las condiciones deseadas. Durante el análisis de la misión, la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE) y la preparación de inteligencia de nivel de componente del campo de batalla ayudan a desarrollar una comprensión de la situación actual. El comandante y el estado mayor identifican las condiciones deseadas y los supuestos clave para una operación durante el planeamiento conjunto. Durante la ejecución, los informes operacionales y de inteligencia, la actualización de las apreciaciones del estado mayor y cualquier información relevante de fuentes externas los ayudan a actualizar y mejorar su comprensión de las condiciones actuales del OE. Los supuestos deben validarse tan pronto como sea posible durante la ejecución. De igual modo, las condiciones deseadas se deben reevaluar, según como sea necesario, durante la ejecución.

OE
Ambiente operacional

(D-8) Comprender las condiciones actuales y deseadas requiere reconocer los supuestos. Los supuestos identificados durante el planeamiento son refutados en el análisis de los datos durante la evaluación de la operación. Si los supuestos son subsiguientemente objetados, entonces puede ser apropiado replantear el problema.

(D-9) Durante el inicio del planeamiento y el diseño operacional, los comandantes y el personal clave seleccionado desarrollan y emiten una guía de planeamiento, que incluye la intención inicial. Esa guía se revisa durante el análisis de la misión. Luego del análisis de la misión, los comandantes emiten los requerimientos de información crítica del comandante (RICC), aprueban el enunciado de la misión y emiten una guía adicional para guiar a la célula de planeamiento durante el desarrollo del COA. El estado final en la intención inicial del comandante describe las condiciones que el comandante quiere lograr. La sección de estado mayor responsable

COA
Curso de acción

del plan de evaluación revisa cada condición deseada mencionada en el enfoque operacional y la intención del comandante. Estas condiciones individuales proporcionan enfoque para el planeamiento y ejecución, y para la evaluación general, de la operación. Si las condiciones que definen el estado final cambian durante el planeamiento y la ejecución, el estado mayor actualiza dichos cambios en el plan de evaluación.

(D-10) Para evaluar el progreso, el estado mayor identifica tanto la situación actual como el estado final deseado. Por ejemplo, el comandante proporciona la condición de estado final "Servicios esenciales restaurados a niveles previos a la hostilidad". El estado mayor identifica las tareas de Fuerzas conjuntas apropiadas, los indicadores clave observables del desempeño de la tarea y los efectos de la finalización de tareas sobre las condiciones del OE, y desarrolla un plan para recolectar y analizar la información del indicador clave, mientras monitorea continuamente las condiciones del OE en relación con el estado final deseado. Estos indicadores también identifican los niveles actuales y previos a la hostilidad de los servicios esenciales en toda el OA. Al tomar esas medidas, el estado mayor instituye un mecanismo para evaluar el progreso hacia las condiciones requeridas a fin de que las operaciones planeadas sean más efectivas.

OE
Ambiente operacional

Paso 3. Identificar los indicadores de evaluación

(D-11) Un plan de evaluación debe tener una estructura que comience con la operación o las tareas impuestas, las deducidas y la esencial de la campaña que, si se cumplen con éxito, deben lograr los objetivos de la campaña o alcanzar los estados finales de contingencia. Dichas tareas se utilizan para establecer objetivos militares cuantificables y posibles de lograr, y sus métricas de seguimiento basadas en las medidas de eficacia (MEDEF) y las medidas de desempeño (MEDES) cuidadosamente seleccionadas entre los indicadores disponibles. En combinación con la preparación de

MEDEF
Medida de eficacia

MEDES
Medida de desempeño

OE
Ambiente operacional

inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE), las MEDEF y las MEDES facilitan las observaciones y el análisis del estado mayor sobre los cambios en el OE y su impacto en el planeamiento y ejecución.

(D-12) El plan de evaluación debe enfocarse en identificar esos indicadores, así como información e inteligencia asociadas, que reflejen con precisión los cambios en el OE. Los análisis deben identificar si se están alcanzando las condiciones deseadas y evaluar continuamente los supuestos para validarlos o invalidarlos. Cabe señalar que los indicadores y la información e inteligencia asociadas pueden requerir modificaciones o reemplazos durante el planeamiento y ejecución para responder a las condiciones dinámicas del OE.

Paso 4. Asignar responsabilidades para la recolección y el análisis

(D-13) La información del indicador es necesaria para ayudar a responder un requerimiento de inteligencia o de información. Cuando la información requerida no se encuentra disponible desde fuentes internas y externas, estos requerimientos pueden integrarse en el plan de recolección de inteligencia y asignarse a la evaluación de recolección de inteligencia. En cualquier caso, después de la colaboración con las organizaciones afectadas, deben asignarse responsabilidades para determinar si existe la información necesaria; y si no es así, deben asignarse responsabilidades para recolectar, procesar, analizar e integrar la información del indicador requerido. En algunos casos, puede ser necesario recolectar datos de organizaciones externas a la unidad: por ejemplo, un banco central de una nación anfitriona (HN) puede publicar un índice de precios al consumidor para esa nación. La fuente de cada indicador se identifica en el plan de evaluación, junto con el elemento del estado mayor responsable de recolectarla. Los requerimientos de evaluación de la información compiten con otros requerimientos de información por los recursos de recolección. Cuando la recolección de

datos que respaldan un requerimiento de información no cuenta con los recursos necesarios, el estado mayor no tendrá esa información disponible para la evaluación, y deberá, en consecuencia, ajustar el plan de evaluación (consulte el "Plan de recolección de datos", en el apéndice C de este anexo, para ver una descripción de su contenido).

Paso 5. Asignar responsabilidades para análisis y productos

(D-14) Además de recolectar datos específicos, deben asignarse elementos del estado mayor y las organizaciones subordinadas y de apoyo para analizar los indicadores de información e inteligencia, y desarrollar análisis de productos y recomendaciones para los responsables de la toma de decisiones. Por ejemplo, el elemento de inteligencia lidera el esfuerzo de evaluar las Fuerzas enemigas, y el elemento de ingenieros lidera el esfuerzo en la evaluación del desarrollo de la infraestructura. El comandante, o el representante designado, debe exigir, de manera proactiva, a los jefes de sección del estado mayor y a expertos en la materia que dirijan el desarrollo de productos de evaluación y comuniquen recomendaciones sincronizadas con el ciclo de operaciones, para respaldar las decisiones del comandante.

Paso 6. Identificar los mecanismos de comunicación

(D-15) Un producto de evaluación con recomendaciones significativas que nunca llega al tomador de decisiones apropiado desperdicia recursos. El plan de evaluación debe identificar los mejores mecanismos (por ejemplo, informes de evaluación, presentaciones, informes, reuniones) y la frecuencia para comunicar los hallazgos y las recomendaciones a los responsables de la toma de decisiones. Las consideraciones deben incluir las preferencias y el estilo de decisión del comandante, quien es el que más necesita la información y las

recomendaciones (por ejemplo, comandantes subordinados, elementos del estado mayor, organizaciones externas) y la mejor manera de difundir la información. Dichos mecanismos pueden incluir requerimientos de coordinación entre los elementos del estado mayor y las organizaciones, así como los requerimientos de seguimiento y las responsabilidades de las recomendaciones aprobadas.

D.3. ASPECTOS ESENCIALES DEL PLAN DE EVALUACIÓN

(D-16) Durante el desarrollo del plan de evaluación, el estado mayor debe:

- Documentar las medidas de eficacia (MEDEF) y las medidas de desempeño (MEDES) en términos de condiciones aceptables, promedios de cambio, umbrales de éxito o de fallas y activadores técnicos o tácticos.
- Documentar la selección de aspectos relevantes del OE durante el análisis de la misión.
- Documentar el desarrollo de requerimientos de información e inteligencia, y registrar el vínculo con indicadores clave de MEDEF y MEDES.
- Elaborar documentos y los métodos de recolección y análisis de inteligencia.
- Establecer métodos para estimar el riesgo integrado con el proceso de gestión de riesgos del comando.
- Establecer métodos para determinar el progreso hacia el estado final deseado.
- Establecer un método para evaluar los activadores de los puntos de decisión del comandante.

OE
Ambiente operacional

MEDEF
Medida de eficacia

MEDES
Medida de desempeño

- Desarrollar un documento de términos de referencia.
- Establecer el formato para los productos de evaluación.
- Coordinar el desarrollo de recomendaciones.

APÉNDICE A AL ANEXO D

FORMATO DEL ANEXO DE EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRATADO DEL ATLÁNTICO NORTE

(D-17) El éxito de la evaluación de las operaciones se basará en las órdenes claras y concisas establecidas en el plan de operaciones antes de la ejecución de una operación. Este apéndice proporciona una guía general sobre la información que debe publicarse en cualquier anexo de evaluación de operaciones.

(D-18) El formato del anexo de evaluación de operaciones debe seguir las pautas dadas en la Directiva de Planeamiento Integral de Operaciones, utilizando el formato estándar de seis párrafos de la OTAN: Situación, Misión, CONOPS, Ejecución, Apoyo y servicios, y Comando y comunicaciones. El siguiente modelo sirve como un apoyo para los miembros del estado mayor, a fin de garantizar un anexo eficaz de Evaluación de Operaciones para un PLANOP, una ORDOP o un CONPLAN. Proporciona también los encabezados y la información recomendada para su inclusión. Como mínimo, todos los encabezados del anexo deberían publicarse al mismo tiempo que el cuerpo principal del plan. Es probable que el plan de evaluación se amplíe y se refine con el tiempo, y que se actualice de acuerdo con el proceso de la FRAGORD.

CONOPS
Concepto de la operación

PLANOP
Plan de operaciones

ORDOP
Orden de operaciones

CONPLAN
Plan conceptual

SECRETO

(MEMBRETE OFICIAL)

I. (S) SITUACIÓN

A. (S) General

Introducción a la evaluación de la operación, su propósito dentro del comando, su relación con el plan y las referencias clave utilizadas en el diseño del plan de evaluación de la operación.

B. (S) Propósito

El propósito del anexo.

II. (S) MISIÓN

Enunciado concreto y conciso que establece la misión de evaluación de la operación, con un propósito claro en apoyo de la toma de decisiones del comandante.

III. (S) CONCEPTO DE LA OPERACIÓN

A. (S) Concepto de la operación general

Descripción general de la evaluación de la operación, incluyendo las MEDEF y las MEDES, la recolección de datos, cómo se analizarán los datos para desarrollar productos, dónde se utilizará la evaluación y qué decisiones apoyará. Incluya, además, una referencia de cómo serán registradas las lecciones aprendidas, y de cómo se refinará la evaluación de la operación.

B. (S) Modelo del proceso de evaluación de la operación

Esquema que representa una visión general del proceso de evaluación de la operación dentro del comando.

C. (S) Resultados de la evaluación de la operación

¿Cómo se presentarán los productos de evaluación? ¿Dónde y quién usará los resultados de la evaluación de la operación?

D. (S) Plan de recolección de datos

El DCP hace referencia a cómo se recolectarán los datos utilizando la matriz de recolección de datos detallada en el anexo E.

IV. (S) EJECUCIÓN

A. (S) Evaluación del ritmo de batalla de las operaciones

Cómo se ejecutará la evaluación de operaciones, y su relación con el ritmo de batalla (relación amplia y determinada por el comando).

SECRETO

SECRETO

B. (S) Instrucciones de coordinación

1. (S) Tareas para comandos subordinados

Tareas o responsabilidades para comandos subordinados.

2. (S) Tareas para comandos de apoyo.

Tareas o responsabilidades para los comandos de apoyo.

3. (S) Solicitudes a la nación anfitriona

Solicitud de apoyos a la HN. Identificar coincidencias con las capacidades de evaluación de las organizaciones civiles de la HN.

4. (S) Solicitudes a organizaciones civiles

Solicitudes de apoyo a organizaciones civiles. Identificar coincidencias con las capacidades de evaluación de las organizaciones civiles.

C. (S) Uso de herramientas para el área funcional de planeamiento de operaciones

U otro software relacionado con la evaluación de operaciones.

Cómo se ejecutará la evaluación utilizando aplicaciones de software, incluidas bases de datos y herramientas de evaluación.

V. (S) APOYO

A. (S) Contratación de apoyo

Si se van a establecer contratos por alguna fuerza relacionados con la evaluación de operaciones —por ejemplo, encuestas—, detalle aquí los planes para contratar.

VI. (S) MANDO Y COMUNICACIONES

A. (S) Mando y control (C2)

Describa la relación con otras células de evaluación.

B. (S) Enlace y coordinación

Describa cómo tratar las dificultades y quiénes son los puntos de contacto clave dentro del comando.

C. (S) Reportes y sincronización

Proporcione reportes clave y el momento para la presentación.

FIRMA DEL COMANDANTE

SECRETO

APÉNDICE B AL ANEXO C

ANEXO DE EVALUACIÓN DEL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA

(D-19) Este anexo proporciona consideraciones fundamentales, formatos e instrucciones para desarrollar el anexo M (Evaluación) al BPLAN o la orden. Este anexo utiliza el formato de los cinco parágrafos.

(D-20) Los comandantes y estados mayores utilizan el anexo M (Evaluación) como un medio para cuantificar y calificar la efectividad del éxito de la misión o el cumplimiento de la tarea. El G-3, Oficial de Operaciones o el G-5, Oficial de Planes en cada uno de los escalones, son responsables del desarrollo del anexo M (Evaluación).

(D-21) Este anexo describe el concepto de evaluación de los objetivos de apoyo. Incluye una descripción del concepto de evaluación general de apoyo, con los detalles específicos en subpárrafos de elementos y anexos (consulte la figura E-12 para ver el formato del anexo M).

FORMATO DEL ANEXO M (EVALUACIÓN) DEL PLAN O LA ORDEN DE OPERACIÓN

(D-22) Coloque la clasificación en la parte superior e inferior de cada página de los archivos anexos y entre paréntesis al principio de cada numeral y subnumeral. Consulte la tabla D-1 del anexo D del MCE 5-0, para conocer los niveles de clasificación de la información. Cada página y partes del texto se marcarán con la abreviatura apropiada: 'US' para ULTRASECRETO, 'S' para SECRETO, 'C' para CONFIDENCIAL o 'R' para RESTRINGIDO.

SECRETO

Coloque la clasificación en la parte superior e inferior de cada página de los archivos anexos y entre paréntesis al principio de cada numeral y subnumeral. Consulte la tabla D1 del anexo D, para conocer los niveles de clasificación de la información. Cada página y partes del texto se marcarán con la abreviatura apropiada: 'US' para ULTRASECRETO, 'S' para SECRETO, 'C' para CONFIDENCIAL o 'R' para RESTRINGIDO.

(MEMBRETE OFICIAL)

COPIA ## DE ## COPIAS
UNIDAD DE DESTINO
LUGAR DE EXPEDICIÓN
FECHA – HORA (DDHHMMZMESAA)
CLAVE

Incluya el encabezado completo si el archivo anexo se distribuye por separado de la orden base o de un anexo del escalón superior.

ANEXO M (EVALUACIÓN) AL PLANOP/A LA ORDOP ##### (NOMBRE DE LA OPERACIÓN) (UNI-DAD) (CLASIFICACIÓN)

(S) REFERENCIAS.

Listado de documentos esenciales para comprender el anexo.

a. Listado de cartas, mapas y gráficos. Las referencias de la cartografía incluyen el número de serie, el país, los nombres de página (o números), la edición y la escala.

b. Relacione otras referencias en los subpárrafos etiquetados como se muestra. Relacione los productos de evaluación disponibles que se producen fuera de esta unidad. Esto incluye productos de evaluación clasificados y sin clasificación del escalón superior, unidades adyacentes, organizaciones gubernamentales clave (como el Ministerio de Relaciones Internacionales) y cualquier otra organización militar o civil relevante.

c. Las referencias doctrinales para la organización para el combate incluyen el MFE 5-0, MCE 5-0, MTE 5-0.3 y MCE 6-0.

(S) ZONA HORARIA UTILIZADA EN EL PLANOP/LA ORDOP.

Indique el huso horario utilizado en el área de operaciones durante la ejecución de la misión.

(S) Organización para el combate.

Describa la organización de las unidades (debe incluir las agregaciones y segregaciones de la unidad que emite la orden) y sus relaciones de mando y apoyo. Indique cuándo se hace efectiva cada agregación y segregación (por ejemplo: a orden, por

SECRETO

SECRETO

comprometimiento de la reserva). Consulte el anexo A (Organización para el combate) si es largo o complicado.

1. (S) SITUACIÓN.

Analice el plan u orden base usando los siguientes subpárrafos. Incluya información que afecte la evaluación que el numeral 1 del plan de operaciones u orden de operaciones no cubre o que necesita expansión.

a. (S) Área de interés.

Describa el área de interés que incluye el área de influencia en los cinco dominios y los aspectos de información relacionados con la evaluación. Refiera al anexo B (Inteligencia) según se requiera.

b. (S) Área de operaciones.

Refiera al apéndice 2 (Calco de operaciones) del anexo C (Operaciones).

(1) (S) Terreno.

Describa los aspectos del terreno que afectan la evaluación. Refiera al anexo B (Inteligencia) según se requiera.

(2) (S) Clima.

Describa los aspectos del clima que afectan la evaluación. Refiera al anexo B (Inteligencia) según se requiera.

c. (S) Amenaza.

Relacione las ubicaciones y actividades conocidas y con calco de las unidades de evaluación enemigas para un escalón hacia arriba y dos escalones hacia abajo. Relacione las maniobras enemigas y otras capacidades del área que afectarán las operaciones amigas. Indique los cursos de acción esperados del enemigo y el empleo de los medios de evaluación del enemigo. Refiera al anexo B (Inteligencia) según se requiera.

d. (S) Propias tropas.

Delimite el plan de protección del escalón superior. Relacione la designación, la ubicación y el esquema del plan de los medios de protección superiores, adyacentes y de otro tipo que apoyan o impactan a la unidad o requieren coordinación y apoyo adicional.

SECRETO

SECRETO

(1) (S) Comando superior dos niveles arriba.

Identifique la misión del comando superior y la intención del comandante dos escalones por encima.

(2) (S) Comando superior un nivel arriba.

Identifique la misión del comando superior, la intención del comandante y el concepto de operaciones en un escalón superior.

(3) (S) Misiones de unidades adyacentes.

Identifique y enuncie las misiones de las unidades adyacentes y otras unidades cuyas acciones tengan un impacto significativo en el comando emisor del plan u orden base.

e. (S) Organizaciones interagenciales, intergubernamentales y no gubernamentales.

Identifique y establezca los objetivos o metas de aquellas organizaciones ajenas al Ministerio de Defensa que tienen un papel significativo dentro del área de operaciones. Refiera al anexo V (Coordinaciones interagenciales) según se requiera

f. (S) Consideraciones civiles.

Relacione todas las consideraciones civiles críticas que impactan la evaluación. Refiera al anexo K (Operaciones de asuntos civiles) según se requiera.

g. (S) Supuestos.

Relacione cualquier supuesto específico de la evaluación que respalde el desarrollo del anexo.

2. (S) MISIÓN.

Indique la misión de evaluación en apoyo del plan u orden base.

3. (S) EJECUCIÓN.

a. (S) Esquema de evaluación operacional.

Indique el concepto general para evaluar la operación. Incluya prioridades de evaluación, indicadores cuantitativos y cualitativos y el concepto general sobre cómo las recomendaciones producidas por el proceso de evaluación llegarán a los tomadores de decisiones en el momento y lugar pertinentes.

SECRETO

SECRETO

(1) (S) Anidando con el comando superior.

Proporcione el concepto anidado de prácticas de evaluación de unidades con los comandos adyacentes y superiores (incluya organizaciones militares e interagenciales, si es el caso). Utilice el apéndice 1 (Esfuerzos de evaluación anidados) del anexo M (Evaluación) para proporcionar un diagrama o matriz que represente cómo se anidan los procedimientos de evaluación de la unidad.

(2) (S) Requerimientos de información (plan de recolección de datos).

Los requerimientos de información para la evaluación se sincronizan a través del proceso de recolección de información y pueden ser requerimientos de información crítica del comandante. Proporcione una narrativa que describa el plan para recolectar los datos necesarios para informar el estado de las métricas y los indicadores desarrollados. El plan de recolección de datos debe incluir una consideración para minimizar el impacto en las operaciones de la unidad subordinada. Proporcione diagramas o matrices que representen la jerarquía de los objetivos de evaluación con las medidas subyacentes de eficacia, medidas de desempeño, indicadores y métricas. Proporcione medidas de eficacia con los requerimientos de recolección de datos subyacentes y la dependencia responsable de recolectar los datos.

(3) (S) Ritmo de batalla.

Establezca la secuencia de las actividades de evaluación que ocurren regularmente. Indique explícitamente la frecuencia de recolección de datos para cada elemento de datos. Incluya requerimientos a unidades superiores, sincronización con unidades adyacentes y productos proporcionados a unidades subordinadas.

(4) (S) Criterios de reformulación.

Identifique supuestos, eventos o condiciones clave que el personal evaluará periódicamente para refinar el entendimiento del problema existente y, si corresponde, desencadenar un replanteamiento.

b. (S) Tareas a unidades subordinadas.

Identifique la unidad, dependencia o sección del estado mayor a la que se le asignó la responsabilidad de recolectar datos, realizar análisis y generar recomendaciones para cada condición o medida de eficacia. Refiera al numeral 3.a.(2) (Requerimientos de información) de este anexo según sea necesario.

SECRETO

SECRETO

c. (S) Instrucciones de coordinación.

Relacione solo las instrucciones aplicables a dos o más unidades subordinadas no contempladas en el plan u orden base. Utilice el apéndice 3 (Grupo de trabajo de evaluación) del anexo M (Evaluación) para incluir gráficos cuádruples que brinden detalles sobre la ubicación de la reunión, los proponentes, los miembros, la agenda y las entradas o salidas.

4. (S) SOSTENIMIENTO.

Identifique las prioridades de las tareas clave de la evaluación para el sostenimiento y especifique instrucciones adicionales según sea necesario. Refiera al anexo F (Sostenimiento) según se requiera.

a. (S) Logística.

Identifique requerimientos, procedimientos y guías únicos de sostenimiento para apoyar a los equipos de evaluación. Use subpárrafos para identificar prioridades e instrucciones específicas para la evaluación del apoyo logístico. Refiera al anexo F (Sostenimiento) y el anexo P (Apoyo de la nación anfitriona) según se requiera.

b. (S) Personal.

Use subpárrafos para identificar prioridades e instrucciones específicas para el apoyo de recursos humanos, gestión financiera, apoyo legal y apoyo religioso. Refiera al anexo F (Sostenimiento) según se requiera.

c. (S) Servicios de sanidad.

Identifique la disponibilidad, las prioridades y las instrucciones para la atención médica. Refiera al anexo F (Sostenimiento) según sea necesario.

d. (S) Gestión financiera.

Refiera al anexo F (Sostenimiento) según se requiera.

5. (S) MANDO Y CONTROL.

a. (S) Mando.

Establezca la ubicación de las células clave de evaluación y los requerimientos de enlace de evaluación que no están cubiertos en los procedimientos operacionales estandarizados de la unidad.

SECRETO

SECRETO

(1) (S) Ubicación del comandante y líderes clave.

Indique la ubicación del comandante y los principales líderes de recolección de información

(2) (S) Sucesión de mando.

Indique la sucesión de mando, si no está contemplada en los procedimientos operacionales estandarizados de la unidad.

(3) (S) Puestos de mando.

Describa el empleo de los puestos de mando, incluida la ubicación de cada uno y su horario de apertura y cierre, según corresponda. Indique el puesto de mando de control primario para tareas o fases específicas de la operación (por ejemplo, El puesto de mando táctico de la división controlará el asalto aéreo).

b. (S) Comunicaciones.

Aborde cualquier requerimiento de comunicación específico de la evaluación. Describa el concepto de apoyo de comunicaciones, incluida la ubicación y el movimiento de los nodos de comunicaciones clave y las consideraciones críticas del espectro electromagnético a lo largo de la operación. Indique el plan de comunicaciones primario, alterno, de contingencia y de emergencia. Refiera al anexo H (Comunicaciones) según se requiera.

ACUSA RECIBO: *INCLUYA SOLO SI EL DOCUMENTO ANEXO SE DISTRIBUYE POR SEPARADO DEL PLAN U ORDEN BASE.*

[GRADO. APELLIDOS Y NOMBRES DEL COMANDANTE]

[CARGO DEL COMANDANTE]

(El comandante o representante autorizado firma la copia original. Si el representante firma el original, se agrega la frase 'Por orden de'. La copia firmada es la copia histórica y permanece en los archivos de la unidad.

AUTENTICA:

[GRADO. APELLIDOS Y NOMBRES DE QUIEN AUTENTICA]

[CARGO DE QUIEN AUTENTICA]

SECRETO

SECRETO

Se emplea cuando el comandante no firma la orden original. Si lo hace, no se requiere más autenticación. Si no lo hace, la firma del cuadro del estado mayor encargado requerirá la autenticación.

ANEXOS: *RELACIONE LOS DOCUMENTOS ANEXOS DE NIVEL INFERIOR (ANEXOS, SUPLEMENTO Y COMPLEMENTO).*

Apéndice 1: Esfuerzo de evaluación anidado.
Apéndice 2: Marco de la evaluación.
Apéndice 3: Grupo de trabajo de evaluación.

DISTRIBUCIÓN: *MOSTRAR SOLO SI SE DISTRIBUYE POR SEPARADO DEL PLAN U ORDEN BASE O ANEXOS DE ESCALÓN SUPERIOR.*

SECRETO

ANEXO E

GESTIÓN GLOBAL DE LA FUERZA

E.1. PROPÓSITO

(E-1) La gestión global de la Fuerza (GFM) permite que el CDT-GFM administre estratégicamente el empleo de la fuerza entre las fuerzas conjuntas. Esto se realiza por medio de tres procesos relacionados: asignación, ubicación y distribución, como se describe en la figura E-1. Estos procesos permiten que el CDT-GFM administre estratégicamente las FF. MM. de Colombia para completar misiones prioritarias asignadas a las Fuerzas y a los CCON que permitan al CGFM lograr el propósito de la guía estratégica incluida en la revisión de la (estrategia de defensa nacional (EDN), la estrategia militar nacional (EMN), el plan unificado de comandos conjuntos (PUCC) y la guía para el empleo de la fuerza (GEF). Los procesos de asignación y distribución permiten que el CDT-GFM pueda distribuir fuerzas al mando de los CCON a manera de recurso informado, a la vez que les permite evaluar los riesgos relativos a operaciones y misiones actuales; potenciales contingencias futuras, así como la disponibilidad, alistamiento y salud de la fuerza actual y en el futuro. En función de la cantidad de unidades empleadas globalmente, la gestión global de

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

FF. MM.
Fuerzas Militares

CCON
Comando conjunto

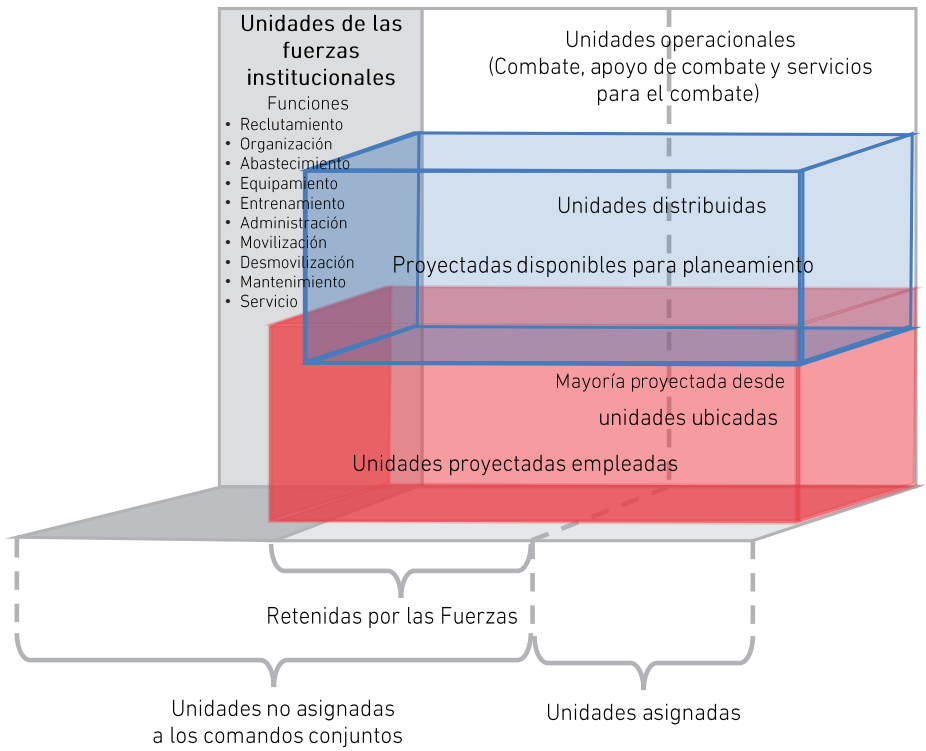
CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

CCON
Comando conjunto

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

la Fuerza (GFM) asesora a los CCON sobre la capacidad de las Fuerzas para el despliegue de unidades, a fin de que los CDT-CCON puedan hacer frente a potenciales contingencias en el futuro. La gestión global de la Fuerza (GFM), además, evalúa las deficiencias de contingencias actuales, potenciales y futuras, mitiga deficiencias actuales e informa acerca de los procesos de desarrollo de fuerzas del Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea.

Figura E-1. La gestión global de la fuerza.



E.1.1. Alistamiento dirigido

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(E-2) El alistamiento dirigido especifica la fuerza que debe estar lista y disponible para ejecutar la estrategia de defensa nacional (EDN) dentro de un riesgo aceptable. Las tablas de preparación dirigida (DRT) contienen las instrucciones del CDT-GFM que prescriben la cantidad de unidades necesarias dentro de ventanas

específicas para lograr objetivos estratégicos dentro de un año fiscal. Las Fuerzas utilizan esta directiva de preparación para fines de programación y planificación presupuestal. El CDT-GFM utiliza el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) aprobado y selecciona el plan conceptual (CONPLAN) como base de un análisis global para determinar la cantidad requerida adecuada.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

E.1.2. Asignación

(E-3) El CGFM está facultado para elaborar planes estratégicos conjuntos. En el mismo sentido, este plan unificado de comandos conjuntos (PUCC), de conformidad con lo establecido en el MFC 1.0, será socializado con el señor presidente de la República, en calidad de comandante supremo de las FF. AA., en atención a lo previsto en el artículo 189 de la Constitución Política de Colombia. Lo anterior, de acuerdo con las órdenes del CDT-GFM para ejecutar las misiones asignadas a esos comandos. Los CDT-CCON ejercen un mando conjunto (autoridad de mando) sobre las fuerzas que les fueron asignadas. La asignación de fuerzas se puede revisar anualmente y se documenta en la guía de implementación de la gestión global de la Fuerza (GFMIG). Dicha guía se puede publicar cada dos años. Los años, en los que no se actualiza, se informa en un documento por separado.

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

E.1.3. Ubicación

(E-4) Una fuerza asignada a un CCON u otra fuerza conjunta por el CDT-GFM puede ser transferida desde el comando al que fue asignado, únicamente: A) por autoridad del CDT-GFM, y B) conforme a los procedimientos establecidos. El CDT-GFM asigna fuerzas entre los CCON. El proceso de asignación adapta la distribución de fuerzas entre los CCON para hacer frente a los requerimientos de capacidades en apoyo de las operaciones actuales y de los planes de campaña para mitigar el riesgo militar y estratégico a corto plazo. Las decisiones del CDT-GFM de asignar fuerzas se publican en el plan

CCON
Comando conjunto

unificado de comandos conjuntos (PUCC) y sus anexos asociados. Al transferir las fuerzas, el CDT-GFM especificará la relación de mando que el CDT-FC receptor ejercerá y que el CDT-FC emisor otorgará.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

E.1.4. Distribución

(E-5) Las fuerzas distribuidas proporcionan una apreciación de la capacidad a las Fuerzas que se puede esperar de manera razonable que estén disponibles durante las líneas de tiempo generales. Esta apreciación documenta y configura el planeamiento informado de recursos del CDT-CCON, pero no identifica las fuerzas que realmente pueden ser asignadas para utilizar si un plan pasa a la fase de ejecución. El mismo comandante informa la evaluación de los jefes de mayor jerarquía acerca de planes en función de la cantidad de fuerzas, de la capacidad de generación de fuerzas y de su disponibilidad. La distribución depende necesariamente del número de fuerzas operacionales, del alistamiento y de la disponibilidad de las unidades, así como del número de fuerzas empleadas a nivel global. La guía para el empleo de la Fuerza (GEF) y la guía de implementación de la gestión global de la Fuerza (GFMIG) proporcionan una guía estratégica sobre el proceso de repartición.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

E.1.5. Departamentos militares

(E-6) Las unidades de las Fuerzas necesarias para ejecutar las actividades institucionales de estas se consideran “no asignadas”. Cada Fuerza tiene también la tarea de proporcionar unidades entrenadas y equipadas a los CDT-FC mediante el proceso de asignación. Estas unidades se denominan “Retenidas por las Fuerzas”.

E.2. AUTORIDADES Y RESPONSABILIDADES

E.2.1. Guía Estratégica para la gestión global de fuerzas

E.2.1.1. Artículo 217 de la Constitución Política de Colombia

(E-7) Este establece que la nación tendrá para su defensa unas Fuerzas Militares permanentes, constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea y establece la finalidad primordial/misión asignada.

E.2.1.2. Plan Unificado de Comandos Conjuntos

(E-8) El plan unificado de comandos conjuntos (PUCC) es elaborado por el CGFM y es socializado con el presidente, quien puede proporcionar a los CCON instrucciones o, incluso, misiones y responsabilidades para su área de responsabilidad (AOR).

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

CCON
Comando conjunto

E.2.1.3. Guía para el empleo de la fuerza

(E-9) La guía para el empleo de la fuerza (GEF), aprobada por el CDT-GFM, traduce los objetivos estratégicos de seguridad nacional en una herramienta de planeamiento integral donde se establecen prioridades, y para ser utilizada por las FF. MM. de Colombia. Dicha herramienta consolida la guía de planeamiento de la campaña, la cooperación en seguridad, la postura global de defensa (GDP) y la gestión global de la Fuerza (GFM).

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

FF. MM.
Fuerzas Militares

E.2.1.4. Guía de Implementación de la gestión global de la Fuerza

(E-10) La guía de implementación de la gestión global de la Fuerza (GFMIG), aprobada por el CDT-GFM, integra los procesos de asignación, distribución y ubicación de fuerzas, a fin de aumentar la capacidad del CGFM para administrar unidades desde una perspectiva global. Proporciona una guía y asigna responsabilidades para

cumplir con los procesos de asignación, ubicación y distribución; además, contiene las tablas de fuerzas para comandos unificados que especifican la asignación de unidades.

E.2.1.5. Plan de capacidades estratégicas conjuntas

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(E-11) El plan de capacidades estratégicas conjuntas (JSCP), aprobado por el CDT-GFM, formula la política para completar tareas y misiones en función de capacidades militares a corto plazo; implementa la guía de la política estratégica proporcionada en la guía para el empleo de la fuerza (GEF) e inicia el proceso de planeamiento para el desarrollo de planes de campaña y de contingencia de máxima prioridad. También contribuye a las responsabilidades reglamentarias del CDT-GFM que ayudarán al Presidente a proporcionar instrucciones estratégicas a las FF. MM. de Colombia; además, explica las fuerzas repartidas.

FF. MM.
Fuerzas Militares

E.2.2. Responsabilidades de las partes interesadas de la gestión global de fuerzas

E.2.2.1. Ministro de Defensa Nacional

(E-12) La función del ministro de Defensa Nacional es coordinar y orientar el desarrollo de las políticas para la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad territorial, la seguridad y la tranquilidad pública, así como para el mantenimiento del orden constitucional y la garantía de la convivencia democrática. En ese sentido, también lo responsabiliza de formular las políticas generales del sector a su cargo, para el adecuado cumplimiento de las funciones atribuidas al Ministerio de Defensa Nacional. Igualmente, es el encargado de formular, con la inmediata colaboración del CDT-GFM, los comandantes de fuerza, el director general de la Policía Nacional, los viceministros, el secretario de gabinete y el secretario general, la estrategia para el desarrollo de los planes y programas en materia de defensa y seguridad. De igual modo, debe aprobar, previa revisión del

viceministro para la Estrategia y Planeación, el diseño de estructura de fuerza, con fundamento en el Modelo de Planeación y Desarrollo de Capacidades de la Fuerza Pública.

E.2.2.2. Comandante General de las Fuerzas Militares

(E-13) El CDT-GFM actúa como asesor militar principal del presidente, del Consejo de Seguridad Nacional y del ministro de Defensa Nacional. Ejerce el mando de las FF. MM. de Colombia, compuestas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. El CDT-GFM es la autoridad que toma decisiones en cuanto a la distribución de la gestión global de la Fuerza (GFM). También emite órdenes que implementan las instrucciones impartidas por el presidente o las políticas del sector emanadas del Ministerio de Defensa Nacional.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

FF. MM.
Fuerzas Militares

- Para la guía de implementación de la gestión global de la Fuerza (GFMIG), el J-8 elabora la viabilidad financiera y presupuestal y publica las tablas de asignación de fuerzas y las tablas de repartición.

- Según la guía de implementación de la gestión global de la Fuerza (GFMIG), el J-3 es responsable ante el CDT-GFM por la conducción y coordinación del proceso de asignación de la gestión global de la Fuerza (GFM), a fin de validar y proporcionar las soluciones de suministro recomendadas para satisfacer los requerimientos de fuerzas de los CCON, así como los requerimientos para los aumentos que no puedan ser satisfechos con las fuerzas asignadas.

CCON
Comando conjunto

E.2.2.3. Comandante de Fuerza Conjunta

(E-14) Es responsable ante el CDT-GFM por el cumplimiento de las misiones asignadas a su unidad de base geográfica o funcional. Los CDT-FC cumplen con sus deberes bajo la autoridad, la dirección y el control del CDT-GFM, y

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

proporcionan instrucciones fehacientes a las fuerzas y a los comandos subordinados asignados a su respectivo comando. Tienen la autoridad necesaria para emplear fuerzas dentro de su unidad para que conduzcan misiones asignadas a la fuerza conjunta. Los CDT-FC actúan como el comandante que recibe apoyo para la ejecución de las misiones que se les asignaron, las cuales implican la responsabilidad de sincronizar encuentro militar, actividades de cooperación en seguridad y las actividades de disuasión necesarias para lograr los objetivos deseados. Pueden ser simultáneamente comandante de apoyo para otra misión. Las responsabilidades de la gestión global de la Fuerza (GFM) de los CDT-FC incluyen lo siguiente:

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

- **Proveedor de fuerza:** Según la guía de implementación de la gestión global de la Fuerza (GFMIG), los CDT-FC con fuerzas asignadas son proveedores de Fuerza (FP) designados y desarrollarán y proporcionarán soluciones para el suministro de fuerzas mediante el J-3, o uno de los proveedores de fuerza conjunta, en respuesta a los requerimientos de fuerzas del CDT-FC.

- **Proveedor de fuerza conjunta:** Según el plan unificado de comandos conjuntos (PUCC) y la guía de implementación de la gestión global de la Fuerza (GFMIG), el Comando Conjunto de Operaciones Especiales (CCOES) sirve como el proveedor de fuerza conjunta (JFP) para fuerzas de operaciones especiales. Es el responsable de identificar y recomendar soluciones de suministro de fuerzas en coordinación con las Fuerzas, los CDT-CCON, otras organizaciones del Ministerio de Defensa Nacional, otros proveedores de Fuerza (FP) y el proveedor de fuerza conjunta (JFP), en relación con requerimientos de fuerzas validados.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

- **Administrador de fuerza funcional:** Según la guía de implementación de la gestión global de la Fuerza (GFMIG), los CCON funcionales servirán como administradores de fuerza funcional (JFM). En coordinación con el J-3 y con el apoyo de los

CCON
Comando conjunto

CDT-CCON, desarrollará y proporcionará recomendaciones de suministro relacionadas con requerimientos de fuerzas, de manera colaborativa.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

E.2.2.4. Comandantes de Fuerza

(E-15) El artículo 217 de la Constitución Política de Colombia especifica que las FF. MM. están constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea, como parte de la estructura del CGFM. Bajo el mando y control del CDT-GFM, responden ante este y son los responsables de organizar, desarrollar y programar sus respectivas Fuerzas, de acuerdo con la política y con los objetivos de seguridad nacional. Las responsabilidades de la gestión global de la Fuerza (GFM) de los comandos de fuerza incluyen lo siguiente:

FF. MM.
Fuerzas Militares

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

- Según la guía de implementación de la gestión global de la Fuerza (GFMIG), las Fuerzas coordinan con los CDT-CCON, con los proveedores de fuerza conjunta y con J-3 el desarrollo de soluciones de suministro globales.
- La asignación de fuerzas por orden del CDT-GFM, a los CDT-CCON unificados y específicos para cumplir las misiones asignadas a dichos comandos.
- Preparar y desplegar Fuerzas entrenadas y equipadas a las Fuerzas Conjuntas para que ejecuten las misiones asignadas.

E.3. DEMANDA GLOBAL

(E-16) La demanda de fuerzas se origina con los CDT-CCON, dado que estos requieren fuerzas para ejecutar los planes de campaña, las operaciones, los ejercicios y otras actividades militares. A fin de tomar decisiones de riesgo informadas, el CDT-GFM debe considerar todo el conjunto de fuerzas demandadas, la prioridad de cada operación o actividad militar y su impacto en el

alistamiento y en la disponibilidad para responder por parte de las restantes fuerzas. La demanda global se origina principalmente a partir de los CDT-CCON, como se describe a continuación.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

D.3.1. Planes de campaña

(E-17) Durante la ejecución de los planes de campaña de los CCON se requiere personal de aumento individual y conjunto para apoyar eventos y actividades que comprenden planes funcionales y planes de campaña de teatro. Estas fuerzas requeridas se pueden reunir con fuerzas asignadas o distribuidas.

CCON
Comando conjunto

D.3.2. Operaciones de contingencia

(E-18) Los CDT-CCON requieren fuerzas y personal de aumento individual y conjunto para ejecutar operaciones. Las fuerzas requeridas se pueden reunir con fuerzas asignadas al CCON o con fuerzas y personal de aumento individual y conjunto solicitado al CDT-GFM y designado por este en el plan de asignación de la administración de la fuerza operacional (PGUOF). Sujetas a limitaciones de tiempo a causa de una crisis, las decisiones del CDT-GFM relacionadas con la asignación de recursos se pueden efectuar mediante órdenes verbales del comandante. En todos los casos, las órdenes verbales deberán ser seguidas por una orden escrita, tan pronto como sea posible.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

D.3.3. Planeamiento de fuerzas rotativas

(E-19) Los requerimientos de fuerzas asignadas y de personal de aumento individual y conjunto pueden durar durante un periodo que se extiende más allá de un único ciclo de despliegue. Los CDT-CCON que reciben apoyo identifican las fuerzas duraderas requeridas y las solicitan mediante el proceso de asignación al CDT-GFM para su aprobación.

D.3.4. Ejercicios conjuntos

(E-20) Abarcan todos los requerimientos de los CDT-FC para realizar ejercicios de máxima prioridad dirigidos por el CDT-GFM. Las fuerzas que participan en ejercicios conjuntos son asignadas por el CDT-GFM. Las Fuerzas proporcionan unidades como apoyo de ejercicios conjuntos del CDT-FC. Las unidades suministradas para ejercicios conjuntos pueden ser asignadas luego para cumplir algún requerimiento operacional.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

D.3.5. Contingencias futuras potenciales

(E-21) Los planes del CDT-FC contienen requerimientos de fuerzas para responder a contingencias potenciales futuras. Al desarrollar estos planes, los CDT-FC consideran las fuerzas asignadas, las fuerzas distribuidas y la necesidad de solicitar unidades repartidas en caso de que se ejecute un plan. Además, los CDT-FC consideran la necesidad de solicitar fuerzas rotativas en caso de que se ejecute un plan. Los riesgos de estas contingencias futuras potenciales son considerados por los proveedores de Fuerza (FP), el proveedor de fuerza conjunta (JFP), el estado mayor, el Ministerio de Defensa Nacional y el CDT-GFM al momento de suministrar fuerzas para responder ante operaciones actuales y eventos de campaña.

D.4. SUMINISTRO

(E-22) Los conceptos de "planeamiento impulsado por la estrategia" y "recurso informado" requieren planes basados en el alistamiento de la fuerza a corto plazo. Los procedimientos de la gestión global de la Fuerza (GFM) permiten hacer supuestos y apreciaciones proactivas de planeamiento de riesgos informados y tomar decisiones en cuanto a su ejecución respecto a las FF. MM. Los requerimientos de fuerzas divididos en fases se documentan en un dato de despliegue de la fuerza por fases (TPFDD). Dentro de la gestión global de la Fuerza

FF. MM.
Fuerzas Militares

(GFM) hay tres niveles de fuerzas que coinciden con los requerimientos, en función del estado final requerido, como se detalla seguidamente.

D.4.1. Identificación de fuerzas preferidas

(E-23) Como un supuesto de planeamiento, las células de planeamiento de la fuerza conjunta identifican las unidades reales como las fuerzas preferidas necesarias para continuar el planeamiento y para evaluar la factibilidad de un plan. El número de fuerzas preferidas identificadas deberá estar dentro de las cantidades de esos tipos de fuerzas distribuidos. Las fuerzas preferidas únicamente son supuestos de planeamiento, y no indican que esas fuerzas serán suministradas ante alguna contingencia o ejecución. Aunque no sean las fuerzas preferidas, las células de planeamiento de la fuerza conjunta pueden considerar las capacidades disponibles actuales, acuerdos diplomáticos y en órdenes de tareas que estén disponibles para planeamiento.

D.4.2. Suministro de fuerzas en caso de contingencia

(E-24) El suministro de fuerzas en caso de contingencia lo realizan el J-3 y los proveedores de fuerza conjunta luego de la evaluación de factibilidad. Normalmente, dicho suministro se realiza antes de la revisión en curso definitiva para la aprobación del plan y durante el proceso de evaluación de este, como parte de la evaluación de la capacidad conjunta de combate durante la preparación del plan del sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA) y durante las funciones de planeamiento de evaluación del plan. El J-5 proporciona una guía específica mediante una lista de supuestos de suministro de fuerzas y factores de planeamiento en caso de contingencia. Las fuerzas de contingencia suministradas como producto de ello representan una imagen en determinado momento de la factibilidad del plan para los comandos superiores.

D.4.3. Suministro de fuerzas para ejecución

(E-25) Durante la ejecución, el CDT-FC al que se le brinda apoyo puede utilizar las fuerzas que se le hayan asignado para cumplir con los requerimientos de unidades a la vanguardia de las misiones autorizadas. Estos requerimientos constituyen la demanda de fuerza asignada. En caso de requerirse fuerzas adicionales, el CDT-FC al que se brinda apoyo solicita dichas fuerzas mediante el proceso de asignación de gestión global de la Fuerza (GFM) para consideración del CDT-GFM. La decisión del CDT-GFM de asignar fuerzas implica ponderar los riesgos del suministro de los proveedores de Fuerza (FP) con los riesgos operacionales tanto de las operaciones actuales como de las contingencias potenciales futuras. Las decisiones adoptadas por el CDT-GFM se incluyen en el plan de asignación de la administración de la fuerza operacional (PGUOF) como una orden a un proveedor para que suministre la fuerza. El proveedor identifica la unidad y emite las órdenes de despliegue, a través de la cadena de mando, a la unidad o al individuo en cuestión.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

Página dejada en blanco intencionalmente

ANEXO F

OPCIONES DE DISUASIÓN FLEXIBLES Y OPCIONES DE RESPUESTA FLEXIBLES

(F-1) Las opciones de disuasión flexible (FDO) y las opciones de respuesta flexible (FRO) se ejecutan a orden, y brindan opciones escalables para responder a una crisis. Los comandantes incluyen FDO y FRO como parte de sus planes para proporcionar opciones militares adaptables para el CDT-GFM o el presidente para disuadir o responder a una crisis. Ambas proporcionan la capacidad para escalar o desescalar en función de la evaluación continua de las acciones y las reacciones de un adversario. Si bien las opciones de disuasión flexible (FDO) están destinadas, principalmente, a evitar que la crisis empeore, y a permitir la disminución de la escala, las FRO, por lo general, tienen un carácter correctivo.

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

F.1. OPCIONES DE DISUASIÓN FLEXIBLES

(F-2) Las opciones de disuasión flexible (FDO) son acciones previamente planeadas, orientadas a la disuasión y diseñadas para comunicar e influir las acciones de un adversario. Son establecidas para evitar acciones antes o durante una crisis. Si es necesario, las FDO pueden usarse a fin de prepararse para operaciones futuras; cabe reconocer que pueden crear un efecto disuasivo.

(F-3) Las opciones de disuasión flexible (FDO) se desarrollan para cada instrumento del poder nacional (diplomático, informativo, militar y económico), pero son más efectivas cuando se combinan. Las FDO facilitan la toma de decisiones estratégicas tempranas, la reducción rápida del escalamiento y la resolución de crisis, al establecer una amplia gama de vías de respuesta interrelacionadas.

(F-4) Las opciones de disuasión flexible (FDO) brindan opciones a los tomadores de decisiones durante las crisis emergentes, a fin de permitir un aumento gradual de la presión para evitar provocar involuntariamente combates a gran escala y para permitirles desarrollar la situación y obtener una mejor comprensión de las capacidades y las intenciones de un adversario. Las FDO son elementos de los planes de contingencia ejecutados para aumentar la disuasión, además del alcance de las operaciones en curso, pero fuera de estas.

(F-5) Los ejemplos de opciones de disuasión flexible (FDO) para cada instrumento del poder nacional se enumeran en los cuadros F-1 a F-4. Los objetivos clave de las FDO son:

- Comunicar la fortaleza de los compromisos de Colombia con la paz y estabilidad regional.
- Confrontar al adversario con costos inaceptables por su posible agresión.
- Aislar al adversario de los vecinos regionales e intentar dividir a la coalición adversaria.
- Mejorar rápidamente el equilibrio de poder militar en el área de responsabilidad (AOR), sin precipitar la respuesta armada del adversario.
- Desarrollar la situación sin provocar que el adversario comprenda mejor sus capacidades ni sus intenciones.

Cuadro F-1. Ejemplos de opciones disuasivas flexibles diplomáticas solicitadas.

- Alertar e introducir equipos especiales (por ejemplo, diplomacia pública).
- Reducir lazos diplomáticos internacionales.
- Aumentar la presión de grupos culturales.
- Promover elecciones democráticas.
- Iniciar procedimientos de evacuación de no combatientes.
- Identificar los pasos necesarios para una resolución pacífica.
- Restringir actividades de misiones diplomáticas.
- Preparar o ejecutar el repliegue de personal de embajadas de Colombia.
- Realizar las acciones necesarias para obtener apoyo de aliados y amigos.
- Restringir viajes de ciudadanos colombianos.
- Obtener apoyo mediante las Naciones Unidas.

Cuadro F-2. Ejemplos de opciones disuasivas flexibles de información solicitadas.

- Imponer sanciones sobre sistemas de comunicaciones y sobre la transferencia de tecnología de ISR.
- Proteger sistemas de comunicaciones amigas y recursos de la recolección de inteligencia (control defensivo del espacio, operaciones defensivas en el ciberespacio, seguridad de las operaciones, ciberseguridad).
- Aumentar el nivel de conciencia pública del problema y del potencial conflicto.
- Realizar declaraciones públicas acerca de la política de no proliferación.
- Aumentar los sistemas de comunicaciones y la capacidad de procesamiento y transmisión de ISR.
- Interrumpir transmisiones satelitales de enlace descendente.
- Hacer públicas infracciones cometidas al derecho internacional.
- Hacer pública la mayor presencia de fuerzas, los ejercicios conjuntos y la capacidad militar.
- Aumentar esfuerzos internacionales:
  - Influir en las personas del adversario que toman decisiones (políticas, militares y sociales).
  - Promocionar que se conozcan las misiones.
  - Aumentar las medidas dirigidas hacia las FF. MM. oponentes.
- Implementar técnicas de despiste por radiofaro, interferencia, interferencia electrónica e intrusión de activos informativos en el enemigo.
- Mantener un diálogo abierto con los medios de comunicación.

Cuadro F-3. Ejemplos de opciones disuasivas flexibles militares solicitadas.

- Aumentar la postura de alistamiento de las Fuerzas en el lugar.
- Actualizar el estado de alerta.
- Aumentar los niveles de inteligencia, vigilancia y reconocimiento.
- Iniciar o aumentar las acciones de demostración de fuerza.
- Aumentar las actividades de entrenamiento y ejercicio.
- Aumentar el nivel de apoyo de defensa a la diplomacia pública.
- Aumentar las operaciones de información.
- Desplegar Fuerzas en un OA potencial o cercana a ella.
- Aumentar las medidas de protección activas y pasivas.

Cuadro F-4. Ejemplos de opciones disuasivas flexibles económicas solicitadas.

- Congelar bienes inmuebles en Colombia, cuando sea posible.
- Congelar activos monetarios en Colombia, cuando sea posible.
- Congelar activos internacionales, cuando sea posible.
- Incentivar a que instituciones financieras nacionales e internacionales restrinjan o cancelen transacciones financieras.
- Incentivar a corporaciones colombianas e internacionales a que restrinjan transacciones.
- Embargar bienes y servicios.
- Aprobar sanciones comerciales.
- Aprobar restricciones a la transferencia tecnológica.

(F-6) La disuasión está basada en la percepción. Colombia debe estar segura de que las audiencias que se deben disuadir están al tanto de las acciones.

F.1.1. Descripción de las acciones de disuasión

(F-7) La disuasión es la prevención de una acción no deseada por parte de un adversario. La disuasión es un estado mental provocado por la percepción del adversario de tres factores: la probabilidad de que se le nieguen los beneficios esperados de su acción, la probabilidad de que se le impongan costos excesivos por tomar la acción y la aceptabilidad de la restricción como alternativa. Estos efectos son el resultado de un uso sincronizado y coordinado de todos los instrumentos de poder

nacional. Las opciones de disuasión flexible (FDO) son opciones de respuesta orientadas a la disuasión que se solicitan, y pueden iniciarse sobre la base de la evaluación de indicadores de tensiones regionales intensificadas.

(F-8) Las opciones de disuasión flexible (FDO) tienen dos propósitos básicos. En primer lugar, proporcionan un mensaje visible y creíble para configurar las percepciones del adversario sobre los costos y los beneficios de la actividad no deseada. En segundo lugar, posicionan a las fuerzas propias de una manera que facilita la implementación del PLANOP, el plan conceptual (CONPLAN) o la orden de operaciones (ORDOP), si las hostilidades son inevitables. También facilitan una decisión temprana, al establecer un amplio rango de vías de respuesta interrelacionadas que se adaptan cuidadosamente para evitar la respuesta clásica de "demasiado, demasiado pronto o muy poco". Se inician antes y después de una advertencia inequívoca. A pesar de que no están destinadas a poner a las fuerzas propias en peligro si la disuasión falla, el análisis de riesgos debe ser un paso inherente al proceso para determinar qué FDO usar y cómo y cuándo debe ejecutarse esa FDO. Las FDO tienen la ventaja de una rápida reducción si la situación que las precipita cambia.

PLANOP
Plan de operaciones

F.1.2. Implementación de opciones de disuasión flexible

(F-9) El presidente o el CDT-GFM dirige la implementación de una opción de disuasión flexible (FDO) específica o una combinación seleccionada que variará con cada situación. Su uso será consistente con la estrategia de seguridad nacional (ESN). Las opciones de disuasión flexible (FDO) pueden usarse individualmente, en paquetes, o de forma secuencial o concurrente, pero se desarrollan principalmente para ser utilizadas en grupos que maximizan los resultados integrados de todos los instrumentos diplomáticos, informativos, militares y económicos del poder nacional. Es imperativo que se

produzca una coordinación extensa y continua con los socios interagenciales y multinacionales para maximizar el impacto de las FDO.

(F-10) En la ejecución de las opciones de disuasión flexible (FDO), el comandante y el estado mayor deben realizar evaluaciones para determinar si los objetivos del plan deben modificarse para adaptarse a las nuevas condiciones en el OE. Es posible que la disuasión evite la escalada o una mayor agresión sin devolver las condiciones al estado anterior a la crisis. En tal caso, los comandantes deben consultar con sus líderes para determinar nuevos objetivos.

OE
Ambiente operacional

F.2. OPCIONES DE RESPUESTA FLEXIBLES

(F-11) Una opción de respuesta flexible (FRO) es un concepto de los niveles operacional a estratégico y que es fácilmente escalable, brinda opciones militares y facilita la toma de decisiones rápidas por parte de los líderes nacionales como respuesta a las amenazas o ataques intensos contra el país o los intereses nacionales. Por lo general, se utilizan para responder a acciones o amenazas terroristas.

F.2.1. Descripción de las opciones de respuesta flexible

(F-12) El objetivo básico de las opciones de respuesta flexible (FRO) es adelantarse o responder a los ataques contra Colombia o los intereses del país. Las FRO están destinadas a facilitar la toma temprana de decisiones mediante el desarrollo de un amplio rango de acciones prospectivas cuidadosamente adaptadas para producir los efectos deseados, de manera congruente con los objetivos de la política de seguridad nacional. Una FRO es el medio por el cual varias capacidades militares están disponibles para el presidente y el CDT-GFM, con acciones apropiadas y adaptables a las circunstancias existentes, en reacción a cualquier amenaza o ataque.

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

(F-13) Las opciones de respuesta flexible (FRO) se utilizan para abordar tanto amenazas específicas transregionales como amenazas mayores no específicas. Las FRO son operaciones que, en primer lugar, son diseñadas para adelantarse a los ataques enemigos, pero también proporcionan al CDT-GFM el marco de planeamiento necesario a fin de agilizar el seguimiento de las autorizaciones y las aprobaciones necesarias para abordar las amenazas dinámicas y cambiantes.

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

(F-14) Las opciones de respuesta flexible (FRO) se desarrollan según como lo ordena el CDT-GFM, y se mantienen por parte de los CDT-CCON para abordar todo el rango de posibles amenazas. Las FRO deben respaldar los objetivos de la política de seguridad regional y nacional a largo plazo. Inicialmente, las FRO se desarrollan antes de la crisis por parte de los CDT-CCON, con base en la recolección y el análisis de inteligencia y el análisis de factores críticos, y luego son modificadas, refinadas o desarrolladas en tiempo real. Las pautas de contenido de las FRO se enumeran en el cuadro F-5.

CDT-CCON
Comandante de
comando conjunto

Cuadro F-5. Pautas de contenido de la FRO.

- Identificar vulnerabilidades críticas del enemigo y blancos específicos para cada vulnerabilidad principal.
- Objetivos operativos.
- Efectos deseados.
- Tareas esenciales.
- Fuerzas y capacidades principales necesarias.
- Concepto de despliegue.
- Concepto de empleo que incluya la creación de fases, plazos, puntos de decisión principales y acciones de apoyo interagenciales esenciales.
- Concepto de sostenimiento.
- Tiempo estimado para lograr objetivos.
- Estados finales militares.
- Recursos o desplazamientos esenciales para la ejecución.
- Otros cambios recomendados en la autoridad y aprobación requerida.
- Riesgos adicionales asociados a los enfoques de ejecución y mitigación.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

OE
Ambiente operacional

(F-15) Las opciones de respuesta flexible (FRO) no deben limitarse a las autoridades o a las aprobaciones actuales; más bien, su planeamiento debe basarse en las capacidades del CDT-GFM (abiertas, clandestinas, de baja visibilidad y encubiertas) para lograr objetivos, independientemente del riesgo. Si bien el planeamiento sin restricciones no es realista ni prudente, la intención de las FRO es proporcionar a los líderes nacionales un rango completo de opciones militares incluyendo aquellas prohibidas en el OE actual. El planeamiento también debe identificar los efectos esperados (incluyendo los efectos en terceros, socios y aliados), los recursos requeridos y los riesgos asociados a cada opción.

(F-16) Las opciones de respuesta flexible (FRO) se dividen en tres categorías amplias. Estas categorías de planeamiento determinan el alcance de los esfuerzos de planeamiento de las FRO:

- Interdicción de organizaciones terroristas para denegar acceso y efectividad a un subgrupo, un afiliado y un aliado, y la capacidad para funcionar con alcance local, regional o global.
- Interdicción de un refugio para denegar al enemigo y a las redes asociadas un refugio geográfico específico o bases de apoyo.
- Interdicción de capacidades de red críticas enemigas para denegar las capacidades funcionales específicas del enemigo.

(F-17) Características de las opciones de respuesta flexibles:

- Brindan opciones militares al liderazgo nacional.
- Proveen conceptos de las operaciones (CONOPS) militares en los niveles operacional o estratégico.
- Proporcionan un punto de inicio para el planeamiento reiterativo.

- Son escalables en función de la situación y de la guía del CDT-GFM.
- Están centradas en las vulnerabilidades críticas del enemigo.
- Están enlazadas con la estrategia nacional y regional.
- Brindan expansión deliberada y sincronizada de la campaña, en vez de acciones no planeadas.
- Son una combinación de acciones directas e indirectas.
- Ofrecen acción decisiva o condiciones establecidas para las operaciones subsiguientes.
- Deben incluir una discusión sobre el riesgo y la probabilidad de escalamiento.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

F.2.2. Implementación de opciones de respuesta flexible

(F-18) El motor de planeamiento para las opciones de respuesta flexible (FRO) es el proceso de planeamiento de contingencia. En caso de que el CDT-GFM ordene la ejecución de una FRO, el CDT-CCON apoyado iniciará el planeamiento a fin de determinar las opciones existentes, o desarrollar nuevas, para permitir la determinación de las autoridades y las aprobaciones necesarias para conducir operaciones militares apropiadas a fin de interrumpir las amenazas terroristas o responder ataques a los intereses del país. Las aplicaciones de la FRO son como se detalla seguidamente.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

F.2.2.1. Desarticular

(F-19) Se usa para abordar tanto amenazas específicas transregionales como amenazas inespecíficas e intensas. Las opciones de interrupción se desarrollan para adelantarse a los ataques enemigos.

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

- **Amenazas específicas:** Las contingencias de desarticulación se activan mediante la advertencia de inteligencia específica o planes de ataque identificados que abarcan más de un área de responsabilidad (AOR) o que requieren integración global, según como lo determine el CDT-GFM.

- **Amenazas no específicas:** La interrupción también se activa por indicaciones generales de aumento de las amenazas terroristas, en ausencia de inteligencia procesable contra una amenaza específica. Periódicamente, las evaluaciones de inteligencia indican que la fuerza del enemigo ha aumentado a pesar de las operaciones actuales, o que los preparativos de ataques terroristas han progresado a tal punto que el liderazgo nacional está dispuesto a considerar operaciones, acciones y actividades adicionales.

F.2.2.2. Responder

(F-20) Las contingencias de respuesta se activan como resultado de un ataque exitoso o infructuoso contra el país o sus intereses. Si los esfuerzos no logran prevenir, desarticular o derrotar un ataque mayor, las opciones de respuesta proporcionan rápidamente opciones flexibles y escalables para responder con operaciones globales contra todo el alcance del enemigo, como se muestra en el cuadro F-6. Los siguientes son ejemplos de escalabilidad de una opción de respuesta flexible (FRO). Las operaciones en cada categoría pueden ejecutarse individual, concurrente o secuencialmente.

- **Respuesta rápida:** La prioridad del esfuerzo es demostrar la determinación de Colombia a través de la velocidad de la acción. Es probable que las respuestas rápidas sean ataques unilaterales, incursiones, operaciones en el ciberespacio u operaciones de información (IO) contra objetivos conocidos con bajo daño colateral.

- **Respuesta limitada:** La prioridad del esfuerzo es atacar a las organizaciones a las cuales se atribuye directamente el ataque. El objetivo de esta categoría es maximizar la legitimidad percibida de la respuesta por parte de Colombia. La respuesta limitada demuestra moderación, y es más probable que obtenga la cooperación internacional. Las desventajas pueden incluir una línea de tiempo incierta, debido al requerimiento para atribución y vulnerabilidad continua a redes no directamente asociadas al ataque actual.

- **Respuesta decisiva:** La prioridad del esfuerzo es atacar el centro de gravedad (COG) operacional del enemigo, para lograr una desarticulación a largo plazo de su capacidad operacional. Esta categoría es proactiva, pues busca un mayor impacto a largo plazo o la derrota del enemigo. Las desventajas pueden incluir la percepción de una reacción exagerada por parte de Colombia, con posibles consecuencias negativas por parte de la opinión pública y la posible provocación de respuestas de represalia de varios tipos.

Cuadro F-6. Escalabilidad de opción de respuesta flexible.

	Respuesta rápida	Respuesta limitada	Respuesta decisiva
	Demostrar Determinación	Apuntar a los que son directamente Responsables	Derrotar a las organizaciones Extremistas Violentas
Prioridad de Esfuerzo:	• Celeridad	• Legitimidad por atribución	• Ataque directo al centro de gravedad del enemigo
Ventajas:	• Demostrar determinación • Menor impacto de las operaciones actuales	• Respuesta que apunta directamente a los responsables. • Demuestra control • Es más probable obtener cooperación internacional	• Proactiva en lugar de reactiva • Apunta hacia vulnerabilidades críticas del enemigo • Mayor impacto sobre el enemigo
Desventajas:	• Efecto estratégico limitado • Es más probable que sea letal por naturaleza • Probable reacción internacional negativa • Lo más probable es la acción unilateral	• Línea de tiempo incierto • Una operación permanente puede requerir la reasignación de recursos. • Colombia permanece vulnerable a otros elementos de organizaciones extremistas.	• Desestabilización potencial de la región foco • Percepción de una reacción exagerada. • Mayor riesgo • Consecuencias no previstas.

Página dejada en blanco intencionalmente

ANEXO G

COMPARACIÓN DE LOS CURSOS DE ACCIÓN

(G-1) La técnica más común para la comparación de los COA es la comparación numérica ponderada, que utiliza los criterios de evaluación para determinar el COA preferido basado en el juego de guerra. Los COA no se comparan entre sí directamente hasta que cada COA no se considere de manera independiente frente a los criterios de evaluación. El CDT-FC puede dirigir algunos de estos criterios, pero la mayoría de los criterios son desarrollados por el grupo de planeamiento conjunto (JPG), como se detalla en el Capítulo V, "Proceso de planeamiento conjunto". A continuación, se muestran ejemplos de métodos comunes.

COA
Curso de acción

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

G.1. TÉCNICA DE COMPARACIÓN NUMÉRICA PONDERADA

(G-2) El siguiente ejemplo proporciona un método numérico para diferenciar los COA. Los métodos numéricos a menudo son matemáticamente defectuosos, y pueden llevar a conclusiones incorrectas o falsas (sobre todo, dadas las asignaciones numéricas, intrínsecamente subjetivas). Las células de planeamiento experimentadas evitan la metodología numérica de comparación de

COA
Curso de acción

los COA, por resultar demasiado simplista. Los valores reflejan la preferencia relativa de cada COA dentro de cada criterio. Todos los criterios han sido ponderados para reflejar su preferencia relativa entre ellos, como lo muestran las tablas G-1 y G-2.

(G-3) Recordar la ponderación de cada criterio determinado en el análisis de los COA. El miembro líder del estado mayor responsable de un área funcional califica cada COA usando esos criterios. Al multiplicar el puntaje por la ponderación, se obtiene el valor del criterio. El miembro líder del estado mayor luego suma todos los valores. El miembro del estado mayor no debe representar este método numérico simplificado como resultado de un análisis matemático riguroso. La comparación de los COA por criterio es más precisa que la comparación de los valores totales.

- Los criterios de evaluación son aquellos seleccionados a través del proceso descrito en el Capítulo V, "Proceso de planeamiento conjunto".

- Los criterios de evaluación pueden ser ponderados. Los criterios de mayor importancia se califican con los números más altos. Los de menor importancia se ponderan con números progresivamente más bajos.

- El número más alto es el mejor. El mejor criterio y las calificaciones más ventajosas de los COA son aquellas con el número más alto. Los valores reflejan las fortalezas y las debilidades relativas de cada COA.

- Cada sección de estado mayor hace esto por separado; tal vez, utilizando los diferentes criterios en los que basan la comparación de COA. El estado mayor luego se reúne y llega a un consenso para el criterio y la ponderación. El JEM debe aprobar las recomendaciones del estado mayor con respecto a los criterios y ponderaciones para garantizar la integridad y la coherencia en todas las secciones del estado mayor.

Tabla G-1. Ejemplo de comparación numérica.

		Curso de Acción					
		COA 1		COA 2		COA 3	
Criterios	Ponderación	Clasificación	Producto	Clasificación	Producto	Clasificación	Producto
Explota la maniobra	2	3	6	2	4	1	2
Ataca los COG	3	2	6	3	9	1	3
Integra la maniobra y la interdicción	2	2	4	3	6	1	2
Explota el engaño	2	1	2	2	4	3	6
Brinda flexibilidad	2	1	2	3	6	2	4
CSS (mejor uso del transporte)	1	3	3	2	2	1	1
Total		12		15		9	
Total ponderado			23		31		18

NOTA: Cuanto más alto el número, mejor.

- La intención del comandante de la fuerza conjunta explicó que el criterio más importante sea el de "atacar los COG del enemigo". Por lo tanto, asignar un valor de 3 para ese criterio y números más bajos para los demás criterios que el estado mayor diseñe (**este es el criterio de ponderación**).
- Para atacar los COG del enemigo, el COA 2 fue calificado como el mejor (con un número de 3). Por lo tanto, COA 2 = 9, COA 1 = 6, y COA 3 = 3.
- Luego de multiplicar la **calificación** del COA relativo por la **ponderación** otorgada a cada criterio y se suman las columnas de productos, el COA 2 (con una puntuación de 31) obtiene la calificación más apropiada según los criterios utilizados para evaluarlo.

Leyenda

COA curso de acción COG centro de gravedad CSS apoyo del servicio de combate

G.2. TÉCNICA DE COMPARACIÓN NUMÉRICA NO PONDERADA

(G-4) La técnica de comparación numérica no ponderada tiene los mismos componentes que el método anterior, excepto que los criterios no son ponderados. Nuevamente, el número más alto es el mejor para cada uno de los criterios.

Tabla G-2. Formato de matriz de comparación de los cursos de acción.

Criterio de Evaluación	Pondera-ción	COA 1		COA 2		COA 3	
		Puntuación	Ponderado	Puntuación	Ponderado	Puntuación	Ponderado
Sorpresa	2	3	6	1,5	3	1,5	3
Riesgo	2	3	6	1	2	2	4
Flexibilidad	1	3	3	1,5	1,5	1,5	1,5
Represalia	1	1,5	1,5	3	3	1,5	1,5
Daño a la alianza	1	3	3	1,5	1,5	1,5	1,5
Fundamento legal	1	2	2	3	3	1	1
Apoyo externo	1	3	3	2	2	1	1
Protección de fuerzas	1	2,5	2,5	2,5	2,5	1	1
OPSEC	1	3	3	1,5	1,5	1,5	1,5
Total			30		20		16

NOTA: Cuanto más alto el número, mejor.

Leyenda

COA curso de acción

OPSEC seguridad de las operaciones

G.3. COMPARACIÓN DESCRIPTIVA, NARRATIVA O CON VIÑETAS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES, O VENTAJAS Y DESVENTAJAS

COA
Curso de acción

(G-5) Resumir la comparación de todos los COA mediante el análisis de las fortalezas y las debilidades, o las ventajas y las desventajas, para cada criterio. Las tablas G-3 y G-4 aportan ejemplos en tal sentido.

Tabla G-3. Ejemplo para criterios de fortalezas y debilidades.

	Criterio 1		Criterio 2		Criterio 3	
COA 1	Fortalezas ☐ ☐	Debilidades ☐ ☐	Fortalezas ☐ ☐	Debilidades ☐ ☐	Fortalezas ☐ ☐	Debilidades ☐ ☐
COA 2	Fortalezas ☐ ☐	Debilidades ☐ ☐	Fortalezas ☐ ☐	Debilidades ☐ ☐	Fortalezas ☐ ☐	Debilidades ☐ ☐
COA 3	Fortalezas ☐ ☐	Debilidades ☐ ☐	Fortalezas ☐ ☐	Debilidades ☐ ☐	Fortalezas ☐ ☐	Debilidades ☐ ☐

Leyenda

COA curso de acción

G.4. COMPARACIÓN MENOS-MÁS-NEUTRAL

(G-6) Esta comparación se fundamenta en el grado en el que el criterio seleccionado apoya o se ve reflejado en el COA. En general, esto se organiza como una tabla que muestra (+) para una influencia positiva, (0) para una influencia neutra y (–) para una influencia negativa. La tabla G-4 es un ejemplo.

COA
Curso de acción

Tabla G-4. Ejemplo de comparación más/menos/neutral.

Criterios	COA 1	COA 2
Apreciación de bajas	+	-
Rutas de evacuación de bajas	-	+
Instalaciones médicas adecuadas	0	0
Flexibilidad	+	-

G.5. COMPARACIÓN DESCRIPTIVA

COA
Curso de acción

(G-7) Esta es, simplemente, una descripción de las ventajas y las desventajas de cada COA, como se muestra en la tabla G-5.

Tabla G-5. Ejemplo de comparación descriptiva.

	Criterio 1		Criterio 2		Criterio 3	
COA 1	Ventajas ☐ ☐	Desventajas ☐ ☐	Ventajas ☐ ☐	Desventajas ☐ ☐	Ventajas ☐ ☐	Desventajas ☐ ☐
COA 2	Ventajas ☐ ☐	Desventajas ☐ ☐	Ventajas ☐ ☐	Desventajas ☐ ☐	Ventajas ☐ ☐	Desventajas ☐ ☐
COA 3	Ventajas ☐ ☐	Desventajas ☐ ☐	Ventajas ☐ ☐	Desventajas ☐ ☐	Ventajas ☐ ☐	Desventajas ☐ ☐

Leyenda

COA curso de acción

ANEXO H

PLANES DE POSTURA DE TEATRO

H.1. DESARROLLO DE PLANES DE POSTURA DE TEATRO

(H-1) Los planes de postura son elementos clave de las campañas y las estrategias de los CDT-FC. Describen las fuerzas, la huella y los acuerdos que el comandante necesita para ejecutar con éxito la campaña.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

H.1.1. Planes de postura de teatro

(H-2) Los CDT-FC preparan los planes de postura de teatro (PPT) de acuerdo con la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC), que describen su estrategia de postura, vinculan los objetivos nacionales y del teatro con los medios para lograrlos, e identifican requerimientos de postura e iniciativas para lograr los objetivos de la campaña.

(H-3) El plan de postura de teatro (PPT) es el principal documento utilizado para abogar por cambios en la postura y apoyar las decisiones de recursos, el proceso de gestión de postura y las responsabilidades de

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

supervisión. Define, además, el estado de la postura del CDT-FC, con brechas, riesgos y cambios requeridos justificados por la estrategia nacional y del teatro y propone iniciativas que abordan los desafíos. El estado del cumplimiento del CDT-FC con la guía de postura de la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) deben estar claramente articulados.

(H-4) Los planes de postura de teatro (PPT) de los CDT-CCON también abordan los requerimientos de postura en el extranjero. Los interesados incluyen otros CDT-CCON geográficos y funcionales, y las Fuerzas y agencias dentro o fuera del Ministerio de Defensa Nacional. Los CDT-CCON coordinan sus propios planes de postura con estos interesados para incorporar sus requerimientos.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(H-5) Los CDT-FC funcionales preparan planes de postura funcionales para habilitar sus misiones asignadas y apoyar a los CDT-CCON. Cada plan incluye una narrativa estratégica que evalúa las brechas de postura, los riesgos asociados y las iniciativas de postura recomendadas para abordar esas brechas o esos riesgos. Dichos planes están coordinados con los CDT-CCON geográficos, para facilitar considerarlos e incorporar los requerimientos funcionales en los planes de postura de teatro (PPT).

H.1.2. Procesos

(H-6) La postura de defensa operacional (PDO) es administrada por el CDT-GFM. Los planes de postura de los CDT-CCON describen la postura actual y proponen iniciativas de postura para un periodo determinado. Las células de planeamiento de campañas son informadas por expertos en la materia en temas estratégicos y operacionales. A su vez, la estrategia y el enfoque operacional del plan de campaña documentan el plan de postura.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(H-7) El plan de campaña estratégico conjunto (PCEC) brinda la postura de defensa operacional (PDO), incluyendo los temas estratégicos del Ministerio de Defensa Nacional que pueden modificar esa postura y orientan la guía de planeamiento. La postura de defensa operacional (PDO) debe revisarse periódicamente, con el propósito de verificar su alineación con los planes de campaña y de contingencia. El planeamiento de la postura operacional garantiza la seguridad funcional operacional y del teatro, responde a escenarios de contingencia y brinda flexibilidad estratégica.

(H-8) El CDT-GFM analiza y decide sobre la postura de defensa operacional; así, facilita la toma de decisiones de la postura del líder principal; permite que los CDT-CCON, las FF. MM. y las agencias del Ministerio de Defensa Nacional participen en el planeamiento de la postura de defensa operacional (PDO), y supervisa la implementación y la evaluación de los planes de postura. El J-5, en coordinación con el estado mayor, proporciona anualmente guía postural para guiar el desarrollo de los planes de postura.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

FF. MM.
Fuerzas Militares

H.2. ELEMENTOS DE UN PLAN DE POSTURA

(H-9) **Fuerzas.** Las Fuerzas se componen de unidades asignadas, agregadas, desplegadas y recursos. Incluyen Fuerzas de rotación y movilidad. Ejecutan la misión a través de actividades ofensivas, defensivas y de estabilidad.

(H-10) **Huella.** Incluye ubicaciones duraderas, infraestructura de apoyo y equipo preposicionado.

(H-11) **Acuerdos.** Los acuerdos brindan acceso, bases, ejecución legal de la misión, protección y relaciones que permiten que se establezcan la huella y las fuerzas para ejecutar sus misiones. Algunos ejemplos son los acuerdos de acceso, los acuerdos básicos de órdenes,

los acuerdos de tránsito, los acuerdos sobre el estado de las fuerzas y los tratados.

H.3. TERMINOLOGÍA DE POSTURA

H.3.1. Ubicaciones de postura de defensa operacional

(H-12) Ubicación de contingencia. Es una ubicación no duradera fuera de Colombia, y que apoya y sostiene operaciones durante contingencias identificadas o no identificadas, u otras operaciones, según como lo indique la autoridad competente, y se clasifica, según los requerimientos del ciclo de vida de la misión, como inicial, temporal o semipermanente. Un ejemplo de esta se empleó durante la reacción al ataque a Mitú.

(H-13) Ubicación duradera. Se refiere a lugares en el extranjero (en países fuera de Colombia) desde los cuales opera en su marco de la postura de defensa operacional (PDO). Una ubicación perdura cuando se intenta mantener el acceso o el uso de esa ubicación para un futuro previsible. Las ubicaciones perdurables desempeñan un papel fundamental, por cuanto permiten el despliegue o el empleo de fuerzas colombianas cuando y donde sea necesario, pero no necesita tener una presencia de fuerza continua o una estructura permanente sostenida. El CDT-GFM valida y designa las ubicaciones duraderas, en consulta con el Gobierno nacional de acuerdo con las siguientes denominaciones: ubicación de seguridad cooperativa (CSL), posición avanzada de operaciones (FOS) y base de operaciones principal (MOB). Los tres tipos de ubicaciones pueden constar de más de un sitio distinto.

CDT-GFM
Comandante General
de las Fuerzas Militares

- **Ubicación de seguridad cooperativa:** Es una ubicación perdurable de la postura de defensa operacional (PDO), caracterizada por la presencia periódica de fuerzas colombianas rotativas, con poca o ninguna presencia militar permanente del país, o con poca o ninguna infraestructura, utilizada

para una variedad de misiones y capaz de soportar requerimientos de contingencias. Las ubicaciones de seguridad cooperativa pueden tener una pequeña presencia permanente de estado mayor de apoyo asignado. Generalmente, consisten en infraestructura de la nación anfitriona (HN); sin embargo, pueden requerir infraestructura financiada por Colombia para cumplir con los requerimientos operacionales. Las ubicaciones de seguridad cooperativa son un punto focal para las actividades de cooperación de seguridad, y proporcionan acceso de contingencia, apoyo logístico y uso rotativo por parte de las fuerzas operacionales; además, pueden respaldar una mayor presencia de fuerzas durante contingencias de duración limitada. Estas ubicaciones se han empleado por unidades colombianas, por ejemplo, en medio del apoyo a crisis en atención de desastres en Haití y Perú.

- **Posición avanzada de operaciones (FOS):** Es una ubicación perdurable de la postura de defensa operacional (PDO), y caracterizada por la presencia sostenida de Fuerzas rotativas de Colombia, con infraestructuras y servicios de calidad de vida consistentes con esa presencia, capaces de proporcionar una ubicación anticipada para misiones operacionales y apoyo a contingencias regionales. Las posiciones avanzadas de operaciones pueden tener una pequeña presencia permanente de estado mayor de apoyo asignado, a menudo respaldan el estacionamiento de la fuerza, el equipamiento o los suministros pre posicionados, y pueden servir como un centro regional en apoyo de las contingencias. Un ejemplo de estas fueron las ubicaciones que permitieron las rotaciones de Colombia durante la guerra de Corea.

- **Base de operaciones principal (MOB):** Es una ubicación perdurable de la postura de defensa operacional (PDO) que se caracteriza por la presencia de fuerzas colombianas asignadas permanentemente

y una infraestructura robusta que, por lo general, incluye C2, medidas altamente desarrolladas de protección de la fuerza, instalaciones reforzadas y significativos servicios de calidad de vida. Las bases de operaciones principales representan ubicaciones de formación y despliegue principales para Colombia en el extranjero. Además, pueden soportar operaciones tanto de pequeña como de gran escala y contingencias globales. Como ejemplo de ello cabe mencionar las empleadas en las operaciones de observación en el Sinaí.

(H-14) **Ubicación en ruta.** Se refiere a un punto de conexión intermedio fuera del país, y que permite reabastecimiento de combustible, mantenimiento, cambio o descanso de la tripulación o transporte de carga o de pasajeros, para su posterior traslado al destino final. Dichos nodos pueden establecerse en una ubicación fija o temporal. Las ubicaciones en ruta se pueden designar como base de operaciones principal, posición avanzada de operaciones o ubicación de seguridad cooperativa.

H.3.2. Otros términos

(H-15) **Iniciativa de postura.** Es un cambio requerido a la postura de defensa operacional (PDO) de Colombia que cumpla con cualquiera de los siguientes criterios:

- Tiene importancia política.
- Incluye un cambio significativo en un elemento de postura de defensa (fuerzas, huella o acuerdos).
- Comprende un cambio significativo en la capacidad.
- Tiene un impacto significativo en los recursos.

(H-16) **Determinación política.** Un cambio en la postura de defensa operacional (PDO) de Colombia que tenga una importancia política es uno que, entre otras cosas: afectaría directa y significativamente las relaciones

exteriores o de defensa entre Colombia y otro gobierno; requeriría la aprobación, la negociación o la firma, por parte del ámbito diplomático, de un acuerdo internacional u otro documento relacionado con la presencia de las Fuerzas colombianas en un país extranjero; generaría el aumento o la disminución importantes en la capacidad operacional o de sostenimiento de Colombia en una o más ubicaciones, o resultaría en la designación de una nueva ubicación perdurable o la nueva designación de una ubicación perdurable existente. El término "determinación política" debe interpretarse ampliamente en este contexto. La determinación por parte de la política colombiana en un cambio particular en la postura de defensa operacional (PDO) tiene importancia concluyente.

(H-17) **Presencia.** La presencia es la ubicación física de las fuerzas en un sitio determinado. La presencia puede ser permanente o temporal.

H.4. FORMATO PARA LOS PLANES DE POSTURA

A. Resumen ejecutivo

B. Narrativa estratégica.

Esta debe reflejar la estrategia del teatro o funcional preparada por el CDT-FC.

C. Fuerzas

1. Enfoque para la postura de la fuerza
2. Brechas, riesgos e implicaciones
3. Cambios de fuerza recomendados

D. Huella

1. Enfoque de la huella

   Identifique el enfoque de postura específico para la huella (por ejemplo, bases o ubicaciones) en la región. Describa cómo el área actual apoya los objetivos nacionales y del teatro.

2. Brechas y riesgos
3. Cambios requeridos en la huella
4. Lugares de contingencia

E. Acuerdos

1. Enfoque para los acuerdos
2. Estado de los acuerdos actuales
3. Brechas y riesgos
4. Acuerdos en desarrollo
    a) Estado de los acuerdos en desarrollo
    b) Prioridad de la necesidad de los acuerdos en desarrollo
5. Acuerdos con la HN
6. Acuerdos de órdenes básicos

(Por ejemplo, contratos actuales u órdenes de trabajo).

F. Problemas de política no resueltos

G. Anexos

El plan de postura de teatro (PPT) debe incluir:

1. Mapas del teatro.

2. Gráficos de la huella por ubicación.

3. Hojas de resumen del proyecto.

4. Cambios de ubicación duraderos.

ANEXO I

PLANES DE DISTRIBUCIÓN DEL TEATRO

I.1. EMPLEO DE LOS PLANES DE DISTRIBUCIÓN DEL TEATRO

(I-1) Los planes de distribución del teatro describen la red de distribución dentro de cada área de responsabilidad (AOR) de los CDT-FC, según lo indicado por la guía para el empleo de la fuerza (GEF) y el plan de campaña estratégico conjunto (PCEC). Describen la distribución desde el punto de necesidad hasta el punto de empleo.

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

(I-2) El CDT-GFM, como sincronizador de la distribución, proporciona una plantilla del plan de distribución del teatro (PDT) en el plan de campaña de distribución del teatro que ayuda a los CDT-CCON con el desarrollo y la mejora de sus planes de distribución del teatro.

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(I-3) Los planes de distribución del teatro brindan un análisis detallado de movilidad y distribución del teatro para ayudar a planear las operaciones actuales y

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

futuras, informar al plan de campaña de teatro (PCT) y otros planes, y ayudar a la toma de decisiones en la distribución del teatro.

I.1.1. Planes de distribución

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(I-4) Los CDT-CCON geográficos preparan planes de distribución del teatro, como se indica en la guía para el empleo de la fuerza (GEF). Los planes de distribución del teatro aseguran una capacidad de distribución suficiente en todo el teatro y la sincronización del planeamiento de distribución en toda la red. Esta sincronización permite que la distribución en el teatro de un CDT-CCON sea compatible con el desarrollo de los planes de campaña de teatro y los PLANOP.

PLANOP
Plan de operaciones

(I-5) Los planes de distribución del teatro de los CDT-CCON también deben abordar los requerimientos de distribución de otras partes interesadas del Ministerio de Defensa Nacional en el teatro. Los interesados incluyen otros CDT-CCON geográficos o funcionales, las Fuerzas y otras agencias dentro o fuera del Ministerio de Defensa Nacional. Los CDT-CCON coordinan sus planes de distribución del teatro con estos para incorporar sus requerimientos.

I.1.2. Procesos

CGFM
Comando General de las Fuerzas Militares

CDT-GFM
Comandante General de las Fuerzas Militares

(I-6) El jefe de estado mayor conjunto es responsable de establecer políticas de logística, mantenimiento y sostenimiento para todos los elementos del CGFM. El CDT-GFM supervisa el plan de campaña de distribución. Dicho plan y los planes de distribución de los CDT-CCON resumen los problemas de distribución actuales y propuestos para plazos de tiempo cercanos, intermedios y lejanos. Las células de planeamiento de la campaña son informadas por planes de postura, los cuales proporcionan la base para que los expertos en la materia asignen la red de distribución a través de planes de distribución del teatro en sus áreas de responsabilidad.

I.2. ELEMENTOS DE UN PLAN DE DISTRIBUCIÓN DEL TEATRO

(I-7) El plan de distribución del teatro (PDT) contiene información detallada sobre las capacidades de distribución de teatro y su interfaz con la red de distribución para un área de responsabilidad (AOR) de un CDT-CCON. Refleja, además, los medios físicos del teatro, los procesos, las personas y los sistemas necesarios para la recepción, el almacenamiento, el desplazamiento de avanzada y el movimiento de las fuerzas, así como el material desde los puntos de origen hasta los puntos de empleo. El plan de distribución del teatro (PDT) proporciona inteligencia del teatro, junto con información específica sobre el transporte y la capacidad en los puertos, los aeródromos y las líneas de comunicación (LOC) y la infraestructura de distribución dentro del área de responsabilidad (AOR).

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

(I-8) La plantilla en el plan de campaña de distribución del teatro proporciona más detalles sobre la orientación del formato para los equipos de redacción del plan de distribución del teatro (PDT) de los CDT-CCON.

I.3. FORMATO PARA PLANES DE DISTRIBUCIÓN

(I-9) La plantilla del plan de distribución del teatro (PDT) en el plan de campaña de distribución del teatro está planteada según los formatos y el sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA), de acuerdo con la situación. El estado mayor es responsable del movimiento estratégico desde el punto de embarque hasta el punto de desembarque. La interfaz de distribución con los CDT-CCON y las Fuerzas en el punto de necesidad hasta el punto de empleo es crucial para que el combatiente mantenga el impulso mientras consolida y reorganiza las fuerzas y el equipo. El plan de distribución del teatro (PDT) proporciona una visualización táctica de la red de distribución (física, de comunicación, de información y financiera) que incluye consideraciones

de implementación específicas del teatro. Las secciones se enumeran de la siguiente manera:

- Plan base (BPLAN).
- Organización para el combate.
- Inteligencia.
- Operaciones.
- Logística.
- Operaciones meteorológicas y oceanográficas.
- Apoyo de la nación anfitriona (HNS).
- Servicios de sanidad.
- Reportes.
- Coordinación interagencial.
- Apoyo de contratos a las operaciones.

ANEXO J

EQUIPOS ROJOS

J.1. EMPLEO DEL EQUIPO ROJO

(J-1) El uso de equipos rojos contribuye a reducir el riesgo, evitar sorpresas, ver oportunidades, aumentar la flexibilidad operacional, profundizar el análisis y mejorar la toma de decisiones. Un ***equipo rojo*** es un **elemento organizacional compuesto por miembros entrenados y educados que proporcionan una capacidad independiente para explorar por completo alternativas en planes y operaciones en el contexto del ambiente operacional (OE) y desde la perspectiva de adversarios, socios y otros**. Los equipos rojos ayudan a las organizaciones a adaptarse al cambio y a mejorar el planeamiento militar y el análisis de inteligencia, al estimular el pensamiento crítico y creativo. Para el estado mayor conjunto es recomendable el empleo rutinario de los equipos rojos.

EQUIPO ROJO

Elemento organizacional compuesto por miembros entrenados y educados que proporcionan una capacidad independiente para explorar por completo alternativas en planes y operaciones en el contexto del ambiente operacional y desde la perspectiva de adversarios, socios y otros.

MFC 5-0 §J-1

(J-2) Todas las organizaciones, las agencias y los grupos de trabajo que estudian problemas, sacan conclusiones, hacen planes, desarrollan conceptos, producen inteligencia, crean escenarios, realizan experimentos, simulan adversarios, hacen recomendaciones o resuelven

problemas pueden beneficiarse de los equipos rojos. Los equipos rojos pueden ayudar a cualquier miembro del estado mayor a enmarcar los problemas, desafiar los supuestos, contrarrestar los sesgos institucionales, estimular el pensamiento crítico y creativo, y apoyar la toma de decisiones en todas las organizaciones.

(J-3) Las Fuerzas conjuntas deben usar equipos rojos para mejorar y complementar los procesos rutinarios, y para ayudar a garantizar que se entiendan todos los aspectos de los problemas clave y se considere el rango más completo de opciones posibles.

(J-4) Las tareas deducidas incluyen: contrarrestar la influencia del sesgo y error institucional e individual; proporcionar una visión de las mentalidades, las perspectivas y los rasgos culturales de los adversarios y otros actores relevantes, y ayudar a explorar consecuencias no deseadas, efectos subsiguientes y oportunidades y amenazas no visualizadas. Los equipos rojos reducen el riesgo al ayudar a las organizaciones a anticipar, comprender, prepararse y adaptarse al cambio.

(J-5) El equipo rojo es un recurso del estado mayor de apoyo a la decisión, especialmente entrenado y al que se puede emplear en toda la fuerza conjunta. El equipo rojo puede complementar todos los esfuerzos de análisis y resolución de problemas del estado mayor al actuar como un "abogado del diablo" y como un contradictor generalizado, pero normalmente se centra en apoyar planes, operaciones e inteligencia.

J.1.1. Planes y operaciones

(J-6) El equipo rojo apoya el planeamiento y la ejecución de la misión. Esto incluye: ayudar a identificar vulnerabilidades, oportunidades y supuestos no enunciados; ayudar a asegurar que todos los aspectos del OE se entiendan por completo, y revisar críticamente las estrategias, los conceptos operacionales, las apreciaciones, los planes y las órdenes.

OE
Ambiente operacional

J.1.2. Inteligencia

(J-7) El equipo rojo complementa los esfuerzos de inteligencia al ofrecer evaluaciones alternas e independientes, así como distintas interpretaciones de la información. Esto incluye: revisiones críticas de productos de inteligencia; considerar los conjuntos de problemas desde perspectivas diferentes, y contribuir a la especulación informada (como supuestos de inteligencia) cuando falta información confiable.

J.2. APOYO DEL EQUIPO ROJO AL PLANEAMIENTO CONJUNTO

(J-8) El apoyo al planeamiento conjunto es una función central del equipo rojo. Las organizaciones que planean y ejecutan operaciones pueden emplear equipos rojos para ayudarlas a pensar de manera crítica y creativa, y para ver desde perspectivas distintas los problemas de planeamiento y los COA propuestos. El equipo rojo también puede ayudar al estado mayor a evitar fuentes comunes de error.

COA
Curso de acción

(J-9) El equipo rojo puede usarse para respaldar prácticamente todos los aspectos del proceso de planeamiento conjunto; sin embargo, la capacidad del equipo rara vez coincide con la escala de requerimientos. En consecuencia, esta guía se centra en las funciones en las que los equipos rojos pueden tener el mayor impacto en el planeamiento. La participación en el proceso de planeamiento conjunto —sobre todo, en el paso 2 (Análisis de la Misión)— es normalmente el uso más eficaz del equipo en el planeamiento conjunto.

(J-10) El apoyo del equipo rojo al planeamiento conjunto, por lo general, se proporciona mediante la participación en células de planeamiento, la producción de documentos y *briefs* ajustados a la situación que respaldan el esfuerzo de planeamiento. Cuando se abordan cuestiones clave que pueden tener efectos de amplio alcance en el

planeamiento, puede ser prudente hacer circular productos integrales del equipo rojo, para su revisión por parte del estado mayor. Si bien el equipo rojo puede sugerir alternativas para su consideración, estos insumos deben ponderarse e incorporarse o dejarse de lado, según como corresponda, antes de que se finalicen los productos de planeamiento. Las observaciones críticas del equipo rojo pueden ser, a criterio de quien planea, desarrolladas en otros planes.

(J-11) Durante los esfuerzos de planeamiento multinacional, los equipos rojos deben asegurarse de que los funcionarios extranjeros entiendan el rol del equipo rojo, para que vean el propósito de la "perspectiva contradictoria" del equipo. También cabe anotar que algunas Fuerzas extranjeras pueden tener su propio estilo de trabajo en equipo rojo, y que podrían hacer contribuciones valiosas a los esfuerzos de planeamiento general una vez sus esfuerzos conjuntos de equipo rojo se integren con los de sus homólogos colombianos.

(J-12) La apreciación estratégica se usa para desarrollar planes de campaña. Abarca todos los aspectos del ambiente operacional (OE) del comandante y es la base para el desarrollo de la estrategia del teatro o funcional de los CDT-CCON. Proporciona, además, la perspectiva del comandante de los niveles estratégicos y operacionales del OE, los cambios deseados requeridos para lograr los objetivos regionales o funcionales específicos y la visualización del comandante de cómo se pueden lograr esos objetivos. Aborda, por otra parte: una serie de cuestiones centrales que pueden beneficiarse del escrutinio del equipo rojo, como un análisis de todos los estados, organizaciones o grupos en el OE; una revisión de factores geopolíticos, económicos y culturales relevantes; una evaluación de los desafíos estratégicos y operacionales que enfrenta el CDT-FC; un análisis de oportunidades conocidas o anticipadas, y una evaluación de los riesgos inherentes al OE. En consecuencia, el borrador de apreciación estratégica debe ser cuidadosamente revisado por el equipo rojo.

CDT-CCON
Comandante de comando conjunto

OE
Ambiente operacional

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

J.3. ACTIVIDADES DE PLANEAMIENTO CONJUNTO, FUNCIONES Y PRODUCTOS

(J-13) El planeamiento se basa principalmente en evaluaciones de inteligencia de situaciones y amenazas actuales o proyectadas. En general, no es práctico ni aconsejable que el equipo rojo ofrezca evaluaciones independientes y alternativas para cada apreciación de inteligencia, pero, dentro de su propia capacidad, el equipo rojo debe revisar juiciosamente las evaluaciones y las apreciaciones clave y, cuando corresponda, sugerir evaluaciones alternas para alertar al estado mayor sobre amenazas y oportunidades no visualizadas, que pueden requerir nuevas iniciativas de planeamiento.

(J-14) El equipo rojo respalda todas las funciones de planeamiento mediante la participación en las células de planeamiento y las revisiones críticas de los borradores de planeamiento. El equipo rojo debe participar en las primeras etapas de las funciones de planeamiento a fin de garantizar que el estado mayor tenga tiempo suficiente para considerar los aportes del equipo rojo antes de tomar decisiones clave. El equipo rojo no debe producir materiales de planeamiento duplicados o competitivos, sino que debe buscar que sus aportes se incorporen en los productos finales del equipo de planeamiento; sin embargo, en algunos casos, puede ser útil hacer circular "piezas de pensamiento" integrales e independientes, para ayudar al estado mayor a considerar cuestiones específicas, pero estas nunca deben considerarse críticas de los productos del equipo de planeamiento.

(J-15) Apoyo a actividades de revisión en curso. El planeamiento se ve facilitado por las revisiones en curso periódicas, que brindan retroalimentación de los canales ascendentes y descendentes y así dan forma al plan y lo perfeccionan a medida que este se desarrolla. Idealmente, antes de una revisión en curso, el equipo rojo debe revisar los reportes y los documentos de sus organizaciones preliminares a esta revisión, y ofrecer

sugerencias según como corresponda. Las contribuciones más críticas del equipo rojo a cualquier plan nuevo normalmente se realizarán durante el análisis de la misión, aunque los preparativos para revisiones en curso posteriores, en realidad, pueden involucrar más tiempo y recursos del equipo.

(J-16) El equipo rojo debe estar completamente integrado en el proceso de planeamiento y ayudar en el desarrollo inicial y la revisión de los productos del proceso de planeamiento conjunto. Cuando el equipo rojo no puede respaldar todos los aspectos de un esfuerzo de planeamiento específico, el comandante o el J-5 deben establecer prioridades para el apoyo del equipo rojo. En la mayoría de los casos, el equipo rojo tendrá el mayor impacto en el planeamiento durante el Paso 2 del proceso de planeamiento conjunto (Análisis de misión) y en el Paso 4 (Análisis de los COA y Juego de guerra). Las posibles funciones del equipo rojo en el planeamiento se detallan a continuación.

COA
Curso de acción

Paso 1. Inicio del planeamiento

(J-17) Los comandantes suelen proporcionar la guía inicial a las células de planeamiento. El equipo rojo típicamente participa en la revisión con las células de planeamiento de esa guía y recomienda mejoras al comandante.

Paso 2. Análisis de la misión

(J-18) Un insumo clave para el análisis de la misión es la preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional (JIPOE). Si el equipo rojo no ha participado en el proceso de la dicha preparación de inteligencia, entonces debe realizar una evaluación independiente y alterna del centro de gravedad (COG) del adversario, sus capacidades y sus vulnerabilidades críticas. El equipo rojo debe ofrecer sus evaluaciones alternas para que sean consideradas tanto por el personal del estado

mayor del área de inteligencia como por el del área de planeamiento.

(J-19) Una tarea principal del equipo rojo durante el análisis de la misión es ayudar a las células de planeamiento a enmarcar el problema, definir los estados finales deseados, evaluar los hechos conocidos y los supuestos clave. El equipo rojo debe desafiar los supuestos débiles o los hechos sospechosos y, a medida que evoluciona la situación, considerar si los supuestos siguen siendo válidos.

(J-20) Si es posible, el equipo rojo debe ayudar a determinar las limitaciones operacionales, los criterios de terminación, el estado final militar, los objetivos militares y los criterios de éxito de la misión proporcionando perspectivas alternas y explorando cómo la voluntad política y los puntos de vista culturales podrían restringir las operaciones y limitar las opciones. Además, el equipo puede participar en el desarrollo de tareas impuestas, deducidas y, la esencial, hacer análisis de riesgos, redactar los requerimientos de información crítica del comandante (RICC) y redactar el enunciado de la misión. El equipo también puede participar en la redacción del *brief* de análisis de la misión y la guía de planeamiento refinada del comandante.

Paso 3. Desarrollo de cursos de acción

COA
Curso de acción

(J-21) El equipo rojo puede hacer contribuciones útiles al desarrollo de COA, al ayudar a las células de planeamiento a ampliar el rango de los COA bajo consideración.

Paso 4. Análisis de los cursos de acción y de juego de guerra

(J-22) Durante el análisis de los COA, el equipo rojo debe asesorar a las células de planeamiento sobre las posibles implicaciones asociadas a cada COA, También debe ayudar a explorar las posibles consecuencias

COA
Curso de acción

involuntarias y los probables efectos de segundo y tercer orden asociados a cada COA.

(J-23) Durante el juego de guerra del COA, el equipo rojo debe ayudar tanto a las propias tropas simuladas (célula azul) como a las fuerzas opuestas o adversarias (célula roja), al considerar un rango más amplio de opciones durante sus movimientos respectivos. El equipo rojo también debe asesorar a ambas partes sobre cómo sus movimientos pueden ser percibidos por actores relevantes o impactados por eventos imprevistos.

Paso 5. Comparación de los cursos de acción

(J-24) La comparación de los COA se considera una medición objetiva de los méritos relativos de los COA desarrollados y analizados en los pasos anteriores. El equipo rojo debe participar en el desarrollo de los criterios de comparación de los COA y destacar las áreas en las que los asuntos subjetivos y culturales pueden ser más importantes que los factores tangibles y más fácilmente cuantificados.

Paso 6. Aprobación del curso de acción

(J-25) Las células de planeamiento deben considerar la inclusión de un resumen de eventos y consecuencias imprevistos y efectos de segundo y tercer orden en el *brief* de decisión del COA ante el comandante.

Paso 7. Desarrollo del plan o la orden

(J-26) Si la decisión es desarrollar una orden y el equipo rojo ha estado participando activamente en este punto, entonces el desarrollo de la orden puede continuar sin la participación adicional de este. Las revisiones futuras, sin embargo, deben ser respaldadas por el equipo rojo, que, si no ha participado en el planeamiento antes de este punto, entonces debe revisar los supuestos y evaluar el impacto potencial de los factores culturales. Además, el equipo debe explorar posibles consecuencias y

eventos imprevistos y efectos de segundo y tercer orden. Revisar el orden en este punto puede ser extremadamente perturbador. En consecuencia, si la revisión del equipo rojo sugiere serias deficiencias, se debe informar al líder del planeamiento.

(J-27) Si la decisión es desarrollar un plan, entonces se requerirá la continuación del apoyo del equipo rojo, que debe participar en el desarrollo de anexos, hacer que ciertos temas, mensajes y medios sean compatibles con la mentalidad de los actores relevantes y que se exploren posibles consecuencias involuntarias. El equipo también debe participar en el desarrollo de los elementos esenciales del anexo de información y del anexo de evaluación, utilizando su comprensión del OE para ayudar a garantizar la relevancia de las mediciones.

OE
Ambiente operacional

(J-28) El ambiente operacional (OE)y la situación pueden evolucionar a medida que se redacta el plan, y el equipo rojo debe seguir siendo sensible al desarrollo de amenazas y oportunidades, imprevistos y otros asuntos; además, los planes, típicamente, abordan más problemas, y con más detalle, que los abordados durante los grupos de trabajo, y estos, generalmente, pueden beneficiarse del apoyo del equipo rojo.

(J-29) El equipo rojo debe revisar las secciones clave del plan y ofrecer recomendaciones mientras dichas secciones todavía están en la etapa de borrador. Si el equipo rojo no ha estado involucrado en el esfuerzo de planeamiento antes del escrito de la decisión, una revisión del equipo rojo de esos borradores es crítica.

(J-30) Durante el desarrollo del plan, puede ser útil para el equipo rojo circular un documento que consolide sus observaciones y sus inquietudes. Este documento puede proporcionar descripciones completas y por completo razonadas de problemas que el equipo rojo pudo ya haber planteado en grupos de trabajo cerrados, o puede proponer nuevos problemas que las células de planeamiento deberían considerar. Los problemas pueden incluir posibles imprevistos y eventos de baja

probabilidad o alto impacto, probables consecuencias involuntarias y efectos de segundo y tercer orden, amenazas y oportunidades no visualizadas, y así sucesivamente. En algunos casos, puede ser prudente incluir este documento en el plan final, como referencia para la ejecución de la misión o para respaldar futuras revisiones del plan, pero en todos los casos debe entenderse que el propósito principal del documento es apoyar el desarrollo del plan, en vez de servir como una crítica después de los hechos.

(J-31) Los planes completos con frecuencia se refinan o se ajustan con el tiempo, y el refinamiento continúa incluso durante la ejecución. Durante el refinamiento y la adaptación, el equipo rojo ayuda a evaluar la situación, desarrollar nuevas pautas y respaldar los continuos esfuerzos de planeamiento.

J.4. PLANEAMIENTO CONJUNTO DURANTE LA EJECUCIÓN

(J-32) El apoyo del equipo rojo durante el ensayo de la misión, generalmente, es similar al del juego de guerra. Durante el ensayo, el objetivo principal es probar el concepto de la operación (CONOPS) y los COA del plan. A medida que se ensaya el plan, el equipo rojo debe centrarse en ayudar al estado mayor a descubrir debilidades, oportunidades y efectos indeseados que antes no se veían. Durante el ensayo, el equipo rojo debe estar en sintonía con posibles COA y evaluaciones alternativas, los cuales puede proponer después del ensayo, cuando el estado mayor puede estar buscando activamente mejoras o alternativas al plan.

COA
Curso de acción

(J-33) Un equipo de acción de crisis (CAT) a menudo se activa durante las etapas iniciales de una crisis. Si bien no es parte de su función de análisis crítico, el equipo rojo puede apoyar al equipo de acción de crisis (CAT) proporcionando experiencia en interpretaciones alternas de situaciones dinámicas e inciertas, ayudando a

enmarcar problemas y ampliando la búsqueda de posibles respuestas. Un equipo de acción de crisis (CAT) normalmente utiliza procedimientos simplificados de toma de decisiones, y el modo de apoyo del equipo rojo primario a menudo consiste en la participación en grupos de trabajo, en vez de productos escritos formales.

(J-34) El planeamiento continúa a lo largo de la ejecución en tres puntos de encuentro, conocidos también como horizontes de planeamiento; cada uno, enfocado en plazos distintos, pero superpuestos: planes futuros, operaciones futuras y operaciones actuales. El equipo rojo juega distintos roles en cada uno de ellos, pero normalmente debe concentrar sus esfuerzos en los planes futuros.

- **Planes futuros:** Abordan la siguiente fase de operaciones o secuelas de la operación actual. Por lo general, es conducido por el J-5, por un grupo de planeamiento conjunto o, en algunos comandos, por un elemento de planeamiento a largo plazo. Las células de planes futuros buscan oportunidades o desafíos que podrían requerir una revisión de la misión actual o un enfoque operacional diferente. El apoyo del equipo rojo a los planes futuros, por lo general, será como el proporcionado durante el Paso 2 (Análisis de la Misión) del proceso de planeamiento conjunto, pero de forma abreviada.

- **Operaciones futuras:** Dirigen las variaciones de las operaciones actuales y en curso. Normalmente, se tratan con el J-3 o, en algunos comandos, con un elemento de planeamiento de operaciones. El apoyo del equipo rojo a las operaciones futuras a menudo se parecerá al de los planes futuros, pero con un horizonte de tiempo más corto y procesos más simplificados.

- **Operaciones actuales:** Abordan problemas inmediatos o de muy corto plazo asociados a las operaciones en curso. Las operaciones actuales generalmente son atendidas por el centro de

operaciones conjunto de la organización. Debido al ciclo de decisión comprimido, las oportunidades para que el equipo rojo influya en el pensamiento del estado mayor pueden limitarse a proporcionar evaluaciones alternas de aspectos seleccionados de la situación actual.

(J-35) En algunos comandos se utilizan varios grupos de trabajo para administrar el flujo de información a los responsables de la toma de decisiones y para coordinar las decisiones recurrentes dentro del ritmo de batalla de la unidad. Estos grupos de trabajo a menudo se denominan comités, células, centros y grupos de trabajo. El equipo rojo debe apoyar los siguientes grupos (o sus equivalentes), si son formados:

- Grupo de planeamiento a largo plazo.
- Elemento de planeamiento de operaciones.
- Grupo de trabajo de sincronización de comunicación del comandante.
- Comité de evaluación del comandante (CAB).

(J-36) La evaluación implica dos tareas distintas: monitorear la situación y el progreso de las operaciones y evaluar las operaciones contra las medidas de eficacia (MEDEF) y medidas de desempeño (MEDES) establecidas para determinar el progreso relativo a los objetivos establecidos. Las interacciones dinámicas entre tropas propias, adversarios adaptables y la población pueden complicar la evaluación. Los comandantes deben estar atentos a los cambios en el ambiente operacional (OE), incluidas las variables políticas en el OE y las áreas circundantes.

OE
Ambiente operacional

(J-37) Durante la evaluación, el equipo rojo debe analizar la situación desde la perspectiva del adversario y las de las otras partes interesadas. La medida de éxito más importante puede ser cómo el adversario evalúa su propia situación, en vez de si las propias tropas están

maximizando los puntajes de desempeño y efectividad. La evaluación de la operación —en especial, durante las operaciones de combate— debe sopesarse contra la perspectiva del enemigo, de su propia condición, de sus propios objetivos y de su propia mentalidad y visión única. Incluso si todas las mediciones y las evaluaciones objetivas describen al enemigo como derrotado, es posible que este no se crea derrotado. Por ejemplo, un enemigo que ha sufrido un desgaste extremo, pero aún puede realizar operaciones ofensivas esporádicas, puede verse a sí mismo como heroico e invicto, incluso cuando las medidas objetivas sugieran lo contrario. En general, el equipo rojo debe tener acceso a la misma información que los elementos de evaluación, y siempre que la evaluación del equipo rojo sobre la mentalidad del adversario represente una imagen significativamente distinta de la implícita en los análisis de evaluación, la contribución del equipo rojo debe presentarse como un complemento de los análisis de evaluación.

(J-38) A medida que las evaluaciones y las observaciones se traducen en lecciones aprendidas, el punto de vista externo del equipo rojo puede ser invaluable. La independencia relativa del equipo a menudo lo ayudará a detectar problemas y posibles soluciones que podrían no ser evidentes para quienes se encuentran más cerca del problema. El equipo también se verá menos inhibido al destacar los problemas y proponer medidas correctivas que los elementos del estado mayor, que podrían asumir alguna responsabilidad por el problema o podrían estar obligados a implementar soluciones.

J.5. EQUIPO ROJO DE APOYO AL PLANEAMIENTO DE INTELIGENCIA

(J-39) El sistema de planeamiento y ejecución adaptativa (SPEA) es el proceso de planeamiento de inteligencia que conducen las organizaciones dentro del componente de la comunidad de inteligencia. Los procedimientos de planeamiento conjunto de inteligencia son

totalmente integrados y sincronizados. El proceso de planeamiento de inteligencia es una metodología para coordinar e integrar las capacidades de inteligencia de defensa disponibles para cumplir con los requerimientos de inteligencia del CDT-FC. Asegura, así mismo, que el apoyo de inteligencia priorizado esté alineado con los objetivos del CDT-FC para cada fase de una operación. La inteligencia estratégica desarrolla productos (por ejemplo, evaluación dinámica de amenazas, evaluación de inteligencia del teatro y plan de apoyo de inteligencia nacional) que son utilizados por el J-2 para proporcionar al CDT-FC y al estado mayor una comprensión situacional del OE. Los productos desarrollados por el J-2 durante el planeamiento de inteligencia incluyen apreciaciones de inteligencia y el anexo B (Inteligencia), entre otros productos..

CDT-FC
Comandante de fuerza conjunta

OE
Ambiente operacional

(J-40) Estos productos de inteligencia brindan un apoyo sustancial a la toma de decisiones del alto mando a lo largo del planeamiento y ejecución; deben estar libres de error analítico y de sesgo organizacional, y garantizar que se hayan considerado todas las interpretaciones alternativas razonables. Como tal, los equipos rojos deben ser utilizados en el diseño de estos productos.

GLOSARIO

1. SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
ALERTORD	Orden de alerta	**ALERTORD**	*Alert order*
ANI	Área nombrada de interés	**NAI***	*Named area of interest*
AO	Área de operaciones	**AOO***	*Area of operations*
AOA	Área de objetivo anfibio	**AOA***	*amphibious objective area*
AOC	Área de operaciones conjuntas	**JOA***	*Joint operations area*
AOEC	Área de operaciones especiales conjunta	**JSOA**	*Joint special operations area*
AOR	Área de responsabilidad	**AOR***	*Area of responsibility*
BPLAN	Plan base	**BPLAN**	*Base plan*
C2	Mando y control	**C2***	*Command and control*
AD	Negación de área	**AD**	*Area denial*
CAB	Comité de evaluación del comandante	**CAB**	*Commander's assessment board*
CANI	Conflicto armado no internacional	**---**	---

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
CAT	Equipo de acción de crisis	**CAT**	*crisis action team*
CCP	Plan de campaña de comando conjunto	**CCP**	*combatant command campaign plan*
CCPE	Comunidad conjunta de planeamiento y ejecución	**---**	---
CDT-CCON	Comandante de comando conjunto	**CCDR**	*Combatant commander*
CDT-FC	Comandante de fuerza conjunta	**JFC**	*joint force commander*
CDT-GFM	Comandante General de las Fuerzas Militares	**---**	---
CF-TRANS	Comando funcional de transporte	**---**	---
CMOC	Centro de Operaciones Civiles-Militares	**CMOC**	*Civil-Military Operations Centre*
CO	Operaciones en el ciberespacio	**CO**	*Cyberspace operations*
COA	Curso de acción	**COA***	*Course of action*
CONOPS	Concepto de la operación	**CONOPS***	*Concept of operations*
CONPLAN	Plan conceptual	**CONPLAN**	*Concept plan*
CPC	Constitución Política de Colombia	**---**	---
CSA	Agencia de apoyo de combate	**CSA**	*Combat support agency*
CSL	Ubicación de seguridad cooperativa	**CSL**	*Cooperative security location*
DCP	Plan de recolección de datos	**DCP**	*Data collection plan*
DEPORD	Orden de despliegue	**DEPORD**	*Deployment order*

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
DN	Defensa nacional	**---**	---
DOMPILEM	Doctrina, organización, material y equipo, personal, infraestructura, liderazgo y educación, entrenamiento y mantenimiento	**DOTMLPF**	*Doctrine, organization, training, materiel, leadership and education, personnel, and facilities*
DRT	Tablas de preparación dirigida	**DRT**	*directed readiness table*
DSM	Matriz de apoyo para la toma de decisiones	**DSM**	*Decision support matrix*
DST	Plantilla de apoyo para la toma decisiones	**DST**	*Decision support template*
DTA	Evaluación dinámica de la amenaza	**DTA**	*Dynamic threat assessment*
EDN	Estrategia de defensa nacional	**NDS**	*National defense strategy*
EEIPT	Elementos esenciales de información de las propias tropas	**EEFI**	*essential element of friendly information*
ELC	Encuentro de líderes clave	**KLE**	*key leader engagement*
EMC	Estado mayor conjunto	**JS**	*Joint Staff*
EMN	Estrategia Militar Nacional	**NMS**	*National military strategy*
EMS	Espectro electromagnético	**EMS***	*Electromagnetic spectrum*
ESN	Estrategia de Seguridad Nacional	**NSS**	*National security strategy*
EXORD	Orden de ejecución	**EXORD**	*Execute order*
FCG	Función de conducción de la guerra	**---**	---

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
FCP	Plan de campaña funcional	**FCP**	*Functional Campaign plan*
FDO	Opción de disuasión flexible	**FDO**	*flexible deterrent option*
FF.MM.	Fuerzas Militares	**---**	---
FOS	Posición avanzada de operaciones	**FOS**	*Forward operating site*
FP	Proveedor de Fuerza	**FP**	*Force provider*
FRAGORD	Orden fragmentaria	**FRAGORD***	*Fragmentary order*
FRO	Opción de respuesta flexible	**FRO**	*flexible response option*
FSO	Oficial de apoyo de fuegos	**FSO**	*fire support officer*
FTC	Fuerza de tarea conjunta	**JTF**	*Joint task force*
FYDP	Programa de Defensa de los Años Futuros	**FYDP**	*Future Years Defense Program*
GDP	Postura global de defensa	**GDP**	*global defense posture*
GEF	Guía para empleo de la Fuerza	**GEF**	*Guidance for Employment of the Force*
GFMIG	Guía de implementación de la gestión global de la fuerza	**GFMIG**	*Global Force Management Implementation Guidance*
GIGFR	Guía de implementación de la gestión de la fuerza regional	**---**	---
GTEST	Grupo de trabajo de evaluación estratégica	**SAWG**	*strategic assessment working group*
ID	Identificación	**ID**	*Identification*

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
IO	Operaciones de información	**IO**	*Information operations*
IP	Planeamiento de inteligencia	**IP**	*Intelligence planning*
IRC	Capacidades relacionadas con la información	**IRC**	*information-related capability*
J-2	Sección de inteligencia	**---**	---
J-3	Sección de operaciones	**---**	---
J-5	Sección de planes	**---**	---
JEM	Jefe de Estado Mayor	**COS**	*Chief of staff*
JIOC	Centro de operaciones de inteligencia conjunto	**JIOC**	*Joint intelligence operations center*
JIPOE	Preparación de inteligencia conjunta del ambiente operacional	**JIPOE**	*joint intelligence preparation of the operational environment*
JOPES	Sistema de planeamiento y ejecución de operaciones conjuntas	**JOPES**	*Joint operation planning and execution System*
JPG	Grupo de planeamiento conjunto	**JPG**	*Joint planning group*
LOC	Línea de comunicaciones	**LOC**	*Line of communications*
LOE	Línea de esfuerzo	**LOE**	*line of effort*
LOO	Línea de operaciones	**LoO***	*Line of operations*
MDN	Ministerio de Defensa Nacional	**—**	—
MEDEF	Medida de eficacia	**MOE**	*measure of effectiveness*

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
MEDES	Medida de desempeño	**MOP**	*Measure of performance*
MNF	Fuerza Multinacional	**MNF**	*Multinational force*
MNFC	Comandante de la Fuerza Multinacional	**MNFC**	*Multinational force commander*
MOB	Base de operaciones principal	**MOB**	*Main operating base*
OA	Área operacional	**OA**	*Operational area*
OA	Área objetivo	**OA***	*Objective area*
OCS	Apoyo operacional de contratos	**OCS**	*operational contract support*
OE	Ambiente operacional	**OE***	*operating environment*
ONG	Organizaciones no gubernamentales	**NGO***	*Non-governmental organization*
OPCON	Control operacional	**OPCON***	*Operational control*
OPSEC	Seguridad de las operaciones	**OPSEC***	*operations security*
OPT	Equipo de planeamiento operacional	**OPT**	*Operational planning team*
ORDOP	Orden de operaciones	**OPORD***	*operation order*
OTAN	Organización del Tratado del Atlántico Norte	**NATO***	*North Atlantic Treaty Organization*
PCEC	Plan de campaña estratégico conjunto	**---**	---
PCT	Plan de campaña de teatro	**---**	---
PDM	Puesto de mando	**CP***	*Command post*

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
PDT	Plan de distribución del teatro	**TDP**	*theater distribution campaign plan*
PMESII	Política, militar, económica, sociales, de información y de infraestructura	**PMESII**	*political, military, economic, social, information, and infrastructure*
PEMSITIM	Política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico	**PMESII-PT**	*political, military, economic, social, information, infrastructure, physical environment, and time*
PFCON	Plan funcional conjunto	**---**	---
PGUOF	Plan de asignación de la administración de la fuerza operacional	**GFMAP**	*Global Force Management Allocation Plan*
PLANOP	Plan de operaciones	**OPLAN***	*Operation plan*
PLANORD	Orden de planeamiento	**PLANORD**	*Planning order*
POC	Puntos de contacto	**POC**	*point of contact*
PPCO	Proceso de planeamiento conjunto	**JPP**	*joint planning process*
PPT	Plan de postura de teatro	**---**	---
PTDO	Orden de preparación para el despliegue	**PTDO**	*Prepare to deploy order*
PUCC	Plan Unificado de Comandos Conjuntos	**UCP**	*Unified Command Plan*
QBRN	Químico, biológico, radiológico y nuclear	**CBRN**	*chemical, biological, radiological, and nuclear*
RFF	Requerimiento de Fuerzas	**RFF**	*Request for forces*

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
RI	Requerimientos de información	**IR***	*Information requirements*
RICC	Requerimiento de información crítica del comandante	**CCIR**	*Commander's critical information requirement*
RIPT	Requerimientos de información de las propias tropas	**---**	---
ROE	Reglas de enfrentamiento	**ROE***	*Rules of engagement*
RPI	Requerimientos prioritarios de inteligencia	**PIR**	*priority intelligence requirements*
RSOI	Recepcionar, ubicar, mover e integrar	**RSOI**	*reception, staging, onward movement, and integration*
RUF	Reglas para el uso de la fuerza	**RUF**	*Rules for the use of force*
SCC	Sincronización de comunicaciones del comandante	**CCS**	*Commander`s communication synchronization*
SICPE	Sistema Integrado Conjunto de Planeamiento Estratégico	**---**	---
SO	Operaciones especiales	**SO**	*Special operations*
SOF	Fuerzas de operaciones especiales	**SOF***	*Special operations forces*
SOP	Procedimientos operacionales estandarizados	**SOP***	*standard operating procedure*
SPEA	Sistema de planeamiento y Ejecución adaptativa	**APEX**	*Adaptive Planning and Execution*
TLA	Análisis logístico de teatro	**TLA**	*Theater logistics analysis*

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
TLO	Descripción logística de teatro	**TLO**	*Theater logistics analysis*
TO	Teatro de operaciones	**TOO***	*Theater of operation*
TPFDD	Datos de despliegue de la fuerza por fases	**TPFDD**	*Time-phased force and deployment data*
TPFDL	Lista de despliegue de la fuerza por fases	**TPFDL**	*Time-phased force and deployment list*
WARNORD	Anteorden	**WNGO***	*Warning order*

2. TÉRMINOS[1]

Acción unificada (AU): sincronización, coordinación e integración de las actividades de las entidades gubernamentales y no gubernamentales con las operaciones militares para lograr la unidad de esfuerzo. (MFC 1.0)

Agencias: dependencias pertenecientes al Ministerio de Defensa Nacional (MDN), encargadas de realizar una actividad de abastecimiento o prestar un servicio común a más de una Fuerza Militar. (MFC 1.0)

*** Aislar:** tarea táctica de la misión que requiere una unidad para cercar, tanto física como sicológicamente, a un enemigo de fuentes de apoyo, negarle la libertad de movimiento y evitar que tenga contacto con otras fuerzas enemigas.

Alcance operacional: distancia y la duración a través de las cuales una fuerza puede emplear con éxito sus capacidades militares. (MFC 3-0)

Alianza: relación que resulta de un acuerdo formal entre dos o más naciones para objetivos amplios y de largo plazo que fomenten los intereses comunes de los miembros. (MFC 1.0)

Ambiente de la información: conjunto de individuos, organizaciones y sistemas que recolectan, procesan, difunden o actúan sobre la información (MFC 3-0)

Ambiente operacional (OE): composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante. (MFC 3-0)

***Apreciación del estado mayor:** evaluación continua sobre cómo los factores en el área funcional de apoyo de estado mayor impactan en el planeamiento y ejecución de la misión.

[1] Los términos que esta publicación propone están señalados con un asterisco y los tomados de otros manuales están acompañados de su correspondiente referencia en paréntesis.

***Arte estratégico:** capacidad para entender la variable estratégica (relativa al OE) y conceptualizar cómo pueden lograrse los objetivos establecidos en la guía estratégica, mediante el empleo de capacidades militares.

Arte operacional: enfoque cognitivo de los comandantes y estados mayores apoyados en su habilidad, conocimiento, experiencia, creatividad, criterio y juicio, en el desarrollo de estrategias, campañas y operaciones para organizar y emplear fuerzas militares integrando fines, formas y medios. (MFC 1.0)

Campaña: serie de operaciones mayores relacionadas, dirigidas a lograr objetivos estratégicos y operacionales dentro de un tiempo y espacio dados. (MFC 1.0)

***Capacidades críticas:** habilidades principales y esenciales para el logro del objetivo.

***Célula roja:** grupo independiente que desafía a una organización para mejorar la efectividad de esta última, desde la perspectiva de la amenaza.

***Centro de gravedad (COG):** fuente de poder que proporciona fuerza moral o física, libertad de acción o voluntad para actuar.

Ciberespacio: dominio global dentro del ambiente de la información, y consistente en redes interdependientes de infraestructura de tecnologías de la información y datos contenidos que incluyen: internet, telecomunicaciones, redes, sistemas informáticos y procesadores y controladores integrados. (MFC 1.0)

Coalición: acuerdo entre dos o más naciones para una acción común. (MFC 1.0)

Comando conjunto (CCON): comando compuesto por elementos, asignados o agregados, de dos o más Fuerzas que operan bajo un único comandante de fuerza conjunta con una misión amplia y continua, designado desde el nivel estratégico. (MFC 1.0)

Comunidad conjunta de planeamiento y ejecución (CCPE): organizaciones, comandos y dependencias involucradas en la capacitación, preparación, movilización, despliegue, empleo, apoyo, mantenimiento, redespliegue y desmovilización de fuerzas militares asignadas o comprometidas a una operación conjunta. (MFC 1.0)

Concepto de la operación (CONOPS): enunciado verbal o gráfico que expresa clara y concisamente lo que el comandante pretende lograr y cómo lo hará usando los recursos disponibles. (MFC 3-0)

Coordinación Interagencial: coordinación que ocurre entre los elementos del MDN con los organismos y departamentos del Gobierno nacional comprometidos con el propósito de lograr un objetivo común. (MFC 1.0)

***Criterios de terminación:** estándares especificados, aprobados por el presidente de la República, que deben cumplirse antes de que se pueda concluir una operación conjunta.

***Culminación:** punto en el tiempo o en el espacio en el cual la operación ya no puede mantener el *momentum*.

***Desintegrar:** interrumpir el sistema de mando y control del enemigo, y así degradar su capacidad para realizar operaciones y reducir su voluntad de lucha.

***Dislocar:** obligar a una fuerza enemiga a que abandone su posición actual o su eje de avance para reaccionar ante una acción específica.

Destruir: tarea táctica de la misión que hace físicamente ineficaz a una fuerza enemiga hasta cuando se reconstituye. (MFC 3-0)

***Diseño operacional:** concepción y construcción del marco que consolida una campaña u operación y su posterior ejecución, aplicando el pensamiento crítico y creativo, a fin de entender, visualizar, y describir problemas complejos asociados y establecer enfoques para su solución.

Efecto: estado físico y de comportamiento de un sistema que resulta de una acción, un conjunto de acciones u otra causa. (MFC 3-0)

***Equipo rojo:** Elemento organizacional compuesto por miembros entrenados y educados que proporcionan una capacidad independiente para explorar por completo alternativas en planes y operaciones en el contexto del ambiente operacional y desde la perspectiva de adversarios, socios y otros.

***Elementos esenciales de información de las propias tropas (EEIPT):** aspectos críticos de la operación de las propias tropas que, si son conocidos por el enemigo, comprometerían, llevarían al fracaso o limitarían el éxito de la operación; por lo tanto, deben ser protegidos de la detección por parte de este.

Estado final: conjunto de condiciones requeridas que definen el logro de los objetivos del comandante. (MFC 3-0)

Estrategia: idea prudente o conjunto de ideas para emplear los instrumentos del poder nacional de manera sincronizada e integrada, con el fin de lograr objetivos del teatro, nacionales y multinacionales. (MFC 1.0)

***Evaluación:** actividad continua que apoya la toma de decisiones verificando el progreso para conducir una tarea, crear un efecto, lograr un objetivo o alcanzar un estado final, con el propósito de desarrollar, adaptar y refinar planes para adelantar campañas y operaciones más efectivas.

***Fasear:** herramienta de planeamiento y ejecución que divide en tiempo y actividad una operación militar.

***Gestión del riesgo (RM):** proceso de identificar, evaluar y controlar riesgos que emergen de los factores operacionales y tomar decisiones que equilibran el costo de los riesgos con el beneficio de la misión.

***Indicador:** en el contexto de la evaluación de la operación, información específica que infiere la condición, el estado o la existencia de algo y que proporciona un medio confiable para determinar el desempeño o la efectividad.

Instrumentos del poder nacional: conjunto de todos los medios disponibles para el Gobierno en el logro de los objetivos nacionales; se expresan como diplomáticos, económicos, informativos y militares. (MFC 1.0)

Intención del comandante: expresión clara y concisa del propósito de la operación y el estado final militar deseado que apoya el mando tipo misión (MTM), proporciona enfoque al estado mayor y ayuda a los comandantes subordinados y de apoyo a actuar para obtener los resultados deseados por el comandante sin más órdenes, incluso cuando la operación no se desarrolla según lo planeado. (MFC 1.0)

***Juego de guerra:** simulación, por cualquier medio, de operaciones militares, con reglas, datos y procedimientos determinados.

***Limitaciones:** acciones impuestas o restringidas por la autoridad superior y otras prohibiciones que limitan la libertad de acción del comandante.

***Línea de esfuerzo (LOE):** en el contexto de la evaluación de la operación, información específica que infiere la condición, el estado o la existencia de algo y que proporciona un medio confiable para determinar el desempeño o la efectividad.

***Línea de operaciones (LOO):** secuencia que define la orientación direccional (interior o exterior) de la unidad en el tiempo y el espacio en relación con el enemigo, y la vincula con la base de operaciones y objetivos.

***Líneas interiores:** secuencias sobre las que opera una fuerza cuando sus operaciones divergen de un punto central.

***Mecanismo de derrota:** método mediante el cual las fuerzas amigas cumplen su misión contra la oposición del enemigo.

***Mecanismo de estabilidad:** método principal por medio del que las propias fuerzas inciden en los civiles, a fin de alcanzar las condiciones que apoyan, y así establecer una paz estable y duradera.

***Medida de desempeño (MEDES):** indicadores que se utilizan para evaluar las acciones propias vinculadas a la medición del cumplimiento de la tarea.

***Medida de eficacia (MEDEF):** indicadores que miden un estado actual del sistema, capacidad o un OE vinculado a la medición del logro de un estado final, el logro de un objetivo o la creación de un efecto.

Misión: tarea (el qué), junto con el propósito (para qué), que indica claramente la acción por realizar y la razón para esta. (MFC 1.0)

Operación multinacional: acción militar ejecutada por fuerzas de dos o más naciones, generalmente emprendidas dentro de la estructura de una coalición o alianza. (MFC 1.0)

Organización por tareas: acción de diseñar una unidad operacional, estado mayor de apoyo o paquete de sostenimiento de un tamaño y composición específicos para cumplir una única tarea o misión (MFC 1.0)

***Plan de Contingencia:** plan que se elabora para posibles operaciones militares en las que algunos factores de planeamiento (ambiente operacional, Fuerzas, riesgos) o supuestos han sido establecidos.

***Planeamiento conjunto:** proceso deliberado para determinar cómo (formas) emplear las capacidades militares (medios) en el tiempo y el espacio para lograr los objetivos (fines) mientras se consideran los riesgos asociados.

***Planear:** arte y ciencia de entender una situación de manera prospectiva para visualizar el futuro deseado y trazar formas eficaces a fin de conseguirlo.

/Proceso de planeamiento conjunto (PPCO): metodología de planeamiento consistente en un conjunto de pasos lógicos, ordenados y analíticos, para: enmarcar un problema; analizar una misión; desarrollar, analizar y comparar cursos de acción alternativos; seleccionar el mejor curso de acción, y producir un plan u orden/.

***Punto decisivo:** lugar geográfico, evento clave específico, factor crítico o función que, cuando se actúa sobre cualquiera de ellos, permite a un comandante obtener una marcada ventaja sobre un enemigo, o contribuye materialmente a consolidar ganancias

***Requerimientos críticos:** condiciones, recursos y medios esenciales que el centro de gravedad requiere para establecer las capacidades críticas.

Riesgo: posibilidad de pérdida impulsada por la probabilidad y la gravedad, causada por amenazas u otros peligros. (MFC 3-0)

***Secuela:** operación o fase subsiguiente, basada en los posibles resultados de la operación o fase actual de los planes de campaña del teatro y de los planes de campaña funcionales.

Sincronización de comunicaciones del comandante (SCC): proceso para coordinar y sincronizar narrativas, temas, mensajes, imágenes, operaciones y acciones a fin de garantizar su integridad y consistencia hasta el mínimo escalón táctico en todas las actividades de comunicación relevantes. (MFC 3-0)

***Supuesto:** considerando o hipótesis, real o verdadera, sin tener evidencias de que así lo sea.

Unidad de esfuerzo: coordinación y cooperación hacia objetivos comunes, incluso si los participantes no necesariamente son parte del mismo comando u organización, producto de una AU exitosa. (MFC 1.0)

Unidad de mando: empleo de todas las fuerzas bajo un solo comandante responsable que tiene la autoridad requerida para dirigir y emplear dichas fuerzas en la búsqueda de un propósito común. (MFC 1.0)

***Vulnerabilidades críticas:** aspectos o componentes de requerimientos críticos que son deficientes o vulnerables a un ataque directo o indirecto, de forma que se logren resultados significativos.

REFERENCIAS

Manual Fundamental Conjunto MFC 1.0 Doctrina Conjunta – Comando General Fuerzas Militares. 2019.

Manual Fundamental Conjunto MFC 3-0 Operaciones Conjuntas – Comando General Fuerzas Militares. 2020.

Manual Fundamental Conjunto MFC 1-0 Personal Conjunto – Comando General Fuerzas Militares. 2020. (Proyecto)

Manual Fundamental Conjunto MFC 2-0 Inteligencia Conjunta – Comando General Fuerzas Militares. 2020. (Proyecto)

Manual Fundamental Conjunto MFC 4-0 Logística Conjunta – Comando General Fuerzas Militares. 2020. (Proyecto)

Manual Fundamental Conjunto MFC 6-0 Sistemas de Comunicaciones Conjuntos – Comando General Fuerzas Militares. 2020. (Proyecto)

Manual Fundamental del Ejército MFRE 5-0 Proceso de Operaciones– Ejército Nacional. 2017.

Manual Fundamental de Referencia del Ejército MFRE 1-0.2 Términos y Símbolos – Ejército Nacional. 2018.

Manual Técnico del Ejército MTE 5-0.1 Metodología de Diseño del Ejército – Ejército Nacional. 2018.

Joint Operation Planning 5-0 – Estados Unidos. 2017.

AJP-5. Allied Joint Doctrine for the planning of operations. UK joint doctrine. 2019.

Campaing planning handbook. US Army War College. 2018.

Página dejada en blanco intencionalmente



MFC 5-0

PLANEAMIENTO CONJUNTO